



RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene por objeto plantear la “Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala para el periodo 2010 - 2011” que será desarrollada durante el transcurso de la presente investigación.

En el capítulo 1 se da a conocer los antecedentes municipales, la administración municipal en donde consta la misión, la visión, los valores, los objetivos y políticas; además se detalla una estructura organizacional que tiene actualmente el municipio.

El capítulo 2, trata de la coordinación y organización del personal en donde se propone nuevos organigramas en el cual ya se incluye el departamento de recursos humanos a crearse.

En el capítulo 3 se realiza el análisis, descripción y valoración de puestos, los mismos que se basan en los respectivos registros oficiales, también se ha propuesto un formulario para cada proceso mencionado, puesto que la municipalidad carece de esta aplicación.

El capítulo 4 hace referencia a los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal. El proceso de reclutamiento y selección están basados en las leyes, normas y reglamentos vigentes para instituciones públicas; y en la evaluación del desempeño se hace una propuesta de formularios para cada grupo ocupacional.

En el capítulo 5 se define las conclusiones y recomendaciones establecidas en función del detalle de los capítulos desarrollados y de la propuesta elaborada.

En cada uno de los procesos antes mencionados se realiza las aplicaciones respectivas en la municipalidad de acuerdo a la teoría citada en cada capítulo.

PALABRAS CLAVES:

Recursos Humanos, Reclutamiento de personal, Selección de personal, Evaluación de desempeño.



ABSTRACT

This thesis aims to raise the "Creation of the Human Resources Department of the Municipality of the Canton Guachapala for the period 2010 – 2011" to be developed during the course of the following investigation.

In the Chapter 1 the municipal antecedents are shown, the municipal administration in which embraces the mission, the vision, the values, the objectives and political; the current organizational structure of the municipality is also detailed.

Chapter 2 is about the coordination and the personnel's organization where it intends to make new flowcharts in which the department of human resources is included in order to be created.

Chapter 3 the analysis is carried out, description and valuation of positions, the same ones that are based on the respective official registrations, there has also been a printed form for each mentioned process, since the municipality lacks this application.

Chapter 4 makes reference to the recruitment processes, selection and evaluation of the personnel's performance. The recruitment process and selection are based on the laws, norms and effective regulations for public institutions; and in the evaluation a proposal of printed forms is made for each occupational group.

Chapter 5 the conclusions and recommendations are shown according to the thesis topic.

In each one of the processes mentioned the respective applications will be carried out in the municipality according to the theory mentioned in each chapter.

KEY WORDS

Human Resources, Recruitment of Personnel, Selection of Personnel, Evaluation of Performance.



CONTENIDO

ÍNDICE

INTRODUCCION	11
CAPITULO 1: ANTECEDENTES	12
1.1. Reseña histórica del cantón Guachapala	13
1.2. Antecedentes Municipales	13
1.3. Administración municipal	13
1.3.1. Misión	13
1.3.2. Visión	14
1.3.3. Valores	14
1.3.4. Objetivos	15
1.3.5. Políticas	16
1.4. Estructura Organizacional de la Ilustre Municipalidad	17
1.4.1. Organigrama Estructural	17
1.4.2. Estructura Funcional	18
CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN Y COORDINACION DEL PERSONAL	19
2.1. Propuesta de organigramas para la Municipalidad	20
2.1.1. Organigrama Estructural	21
2.1.2. Organigrama de Personal	24
2.1.3. Organigrama Funcional	26
CAPITULO 3: ANALISIS, DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS	28
3.1. Listado de puestos de trabajo de empleados públicos de la Ilustre municipalidad	28
3.2. Definiciones de análisis y descripción de puestos	29
3.3. Información sobre el formulario a utilizar para el análisis y descripción de puestos en la municipalidad	30
3.4. Formulario propuesto para el análisis y descripción de puestos en la Ilustre municipalidad	32
3.5. Aplicación del Formulario propuesto	34
3.6. Definición de la valoración de puestos	59
3.7. Formulario propuesto para la valoración de puestos	69



3.8. Aplicación del formulario propuesto	71
--	----

CAPITULO 4: PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

4.1. Reclutamiento del Talento Humano	77
4.1.1. Tipos de Reclutamiento	78
4.1.2. Diferencias entre el reclutamiento interno y el Externo	81
4.2. Selección del Talento Humano	81
4.2.1. Técnicas de Selección	82
4.2.1.1 Definición de entrevista	83
4.2.1.1.1 Entrevista de selección	83
4.2.1.1.2 Pruebas de conocimiento o capacidad	84
4.2.1.1.3 Pruebas psicológicas	85
4.2.1.1.4 Pruebas de personalidad	85
4.2.1.1.5 Técnicas de simulación	86
4.3. Evaluación de Desempeño del Talento Humano	119
4.3.1. Formularios de evaluación de desempeño propuestos para la ilustre municipalidad de Guachapala	121
4.3.2. Aplicación de los formularios de la evaluación de desempeño propuestos en la ilustre municipalidad de Guachapala	127

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4. Conclusiones	136
5.5. Recomendaciones	137

BIBLIOGRAFIA	139
---------------------	-----

ANEXOS

ANEXO 1 Diseño de Tesis	140
ANEXO 2 Ordenanzas Municipales	178
ANEXO 3 Ley del Servidor Públicos	187



Jenny Mariuxi Erráez Ramón, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Jenny Mariuxi Erráez Ramón, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Deisi Isabel Olson Atiencie, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Deisi Isabel Olson Atiencie, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN GUACHAPALA
PERIODO 2010 – 2011”

TESIS DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL.

Autoras:

Jenny Erráez R.

Deisi Olson A.

Director:

Dr. Juan Francisco Cordero

Cuenca – Ecuador

2011



DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado primero a Dios por darme la vida y por sus bendiciones que cada día me da.

A mi padre Gilberto y a mi madre María Albina quienes por sus sabios consejos han hecho de mí una persona de bien; por el apoyo incondicional que cada uno de ellos me han brindado; por estar siempre a mi lado en los momentos de tristeza, alegría y triunfo y por todo lo que me han dado en esta vida.

A mis hermanos José, Patricio y Juan Carlos y a mi hermana Alba, quienes han estado siempre pendientes de mi ofreciéndome cada uno su apoyo absoluto y comprensión.

A mi sobrinita Valentina por robarme una sonrisa con sus ocurrencias.

A mis abuelitos Margarita y Ernesto, tías, primas y demás familiares por estar siempre dispuestos a ayudarme. También quiero dedicar este trabajo a mis abuelitos Roxana y José Manuel quienes desde el cielo me guían por el mejor camino.

Y por último a mis amigos y amigas, quienes se han convertido en unas personas especiales para mí ya que me han brindado su amistad incondicional, formando cada uno parte de mi vida.

Jenny Erráez



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico en primer lugar a Dios por darme el mejor regalo que es la vida, a mis padres Ernesto e Isabel, por haberme acompañado en mi duro caminar, y me han brindado su apoyo incondicional, con sus sabios concejos para ser una mujer de bien.

A mis hermanos Mauricio, Javier, William y Lorena quienes han estado pendientes de mí y me han dado su confianza, cariño y sobre todo su comprensión.

A mi hermosa sobrina Carolyne que con su inocencia ha sabido llenar mi vida de alegría.

A mis tíos Luis Olson y Antonio Déleg quienes han sido como mis padres y han sabido guiarme y comprenderme en esta etapa de mi vida.

A la persona que siempre ha estado a mi lado y me ha brindado su amor incondicional

Paul, quien con sus sentimientos ha llenado mi corazón de alegría y felicidad.

Y por último a mis amigos y amigas que han sido como mis hermanos y han estado ahí cuando los necesitaba.

Deisi Olson Atiencie



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida, fortaleza y valentía para vencer los obstáculos que se nos han presentado en nuestro vivir diario y la fuerza para seguir adelante cumpliendo nuestros objetivos y metas propuestas por cada una de nosotras.

A nuestros padres por estar siempre pendientes de nosotras y por su apoyo incondicional que nos han brindado día a día siendo parte de nuestras tristezas, alegrías y triunfos alcanzados.

A nuestros hermanos y hermanas por sabernos comprender y al mismo tiempo apoyarnos en los momentos más difíciles de nuestras vidas y por compartir nuestras alegrías.

Agradecemos a la colaboración del Tecnólogo Raúl Delgado alcalde del Cantón Guachapala por la colaboración que nos brindó para obtener la información necesaria para la elaboración de esta Tesis.

También agradecemos a la Universidad de Cuenca por habernos abierto sus puertas para ser parte de ella, y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la misma que por medio de sus docentes hemos aprendido lo que hoy en día nos servirá para nuestra vida profesional, de manera especial un sincero agradecimiento al Ing. Santiago Jimbo por acceder a dirigirnos nuestra Tesis de Grado y de igual forma al Dr. Juan Francisco Cordero quien no dudo en ayudarnos para la terminación de la misma.

Y un cordial agradecimiento a nuestros amigos en especial a Nelson Tapia y demás familiares que han formado parte fundamental en nuestro caminar diario.



INTRODUCCION

El termino de Recursos Humanos no solo hace referencia a la persona como instrumento sino que lo considera como el capital principal dentro de una organización o institución; se debe tomar en cuenta que las personas poseen habilidades, destrezas y conocimientos que le dan beneficios a cualquier institución de diferente índole.

La Gestión del Talento Humano es una herramienta indispensable para el desarrollo del capital humano puesto que ayuda para que las personas tengan un alto grado de competitividad.

Actualmente la Gestión del Talento Humano en el municipio de Guachapala, tiene entre sus procesos el reclutamiento, la selección, el registro y control de personal; estos procesos no lo realizan una persona especializada en recursos humanos, por tal motivo es necesario e importante la creación del departamento de recursos humanos.

La creación del departamento de recursos humanos beneficiará a la municipalidad ya que se contará con los perfiles de puestos y su respectiva valoración además de la evaluación del desempeño de personal, en vista de que el municipio no cuenta con estos procesos en la actualidad y la misma que se encargará de su aplicación. También se ha identificado algunas falencias en el reclutamiento y la selección del talento humano, por lo que se procedió a realizar una investigación dentro de la municipalidad y de esta manera mejorar estos procesos.

De igual forma, la creación de este departamento, va ser de vital importancia dentro de la institución porque, vigilará, coordinará y organizará las actividades a desempeñar por cada uno de los empleados. También se encargará de incorporar a nuevos talentos, los mismos que estarán llenos de nuevas ideas que servirán para que la municipalidad marche con éxito y pueda cumplir con los objetivos planteados. El departamento de recursos humanos a crearse deberá estar estrechamente relacionado con todos y cada uno de los demás departamentos y secciones que conforman la institución, para que los propósitos que tenga la misma, se cumplan en el tiempo oportuno.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

En el capítulo I, se da a conocer todos los antecedentes municipales del cantón Guachapala.

1.1. Reseña histórica del cantón Guachapala

Se inicia por los años 1580 con el nombre de Hazmal, hasta 1786, luego por decreto de la Real Audiencia de Quito se eleva a la Categoría de Diócesis, y a Hazmal se le otorga la categoría de parroquia eclesiástica, con jurisdicción en el Pan, Sevilla de Oro, Chicán y Uzhupud. En 1852 junto con Paute, pasan a pertenecer al cantón Gualaceo, hasta que en 1860, una vez que Paute se proclama cantón, Guachapala se adhiere al mismo, como parroquia determinándose los caseríos con sus límites, su ubicación y su superficie. Sus caseríos son: Las Juntas, Don Julo, Musaray, Chaullayacu, Ñuñurco, Sacre, Guablid, Monjas, San Pedro, Agllán Andacochoa, Guásag, Chicti y Parig.¹

La Cantonización: La idea de que Guachapala, sea elevada a la categoría de cantón, se remonta a la década de los años setenta, en que los integrantes de la Junta Parroquial, conjuntamente con los directores de las escuelas centrales de la población. Tienen la primera reunión con este objeto, acordando buscar los requisitos principales para iniciar este proyecto. Todo esto se dio que al conocer que las parroquias vecinas de El Pan y Sevilla de Oro estaban impulsando proyectos al Congreso Nacional, para obtener la categoría del cantón, esto se dio en los años noventa.

Se aprobó en el Consejo Provincial el 1 de junio de 1992, el trámite ingresa a la CELIR* el 15 de junio de 1992, discutido en el Congreso Nacional, se promulga la Ley de Creación del Cantón Guachapala, en el SUPLEMENTO DEL R.O. No 623 del 31 de enero de 1995; cuando estuvo en ejercicio del poder del Señor Arquitecto Sixto Durán Ballén Presidente Constitucional del Ecuador.²

¹ Información proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala

² Revista de Guachapala, Turismo. Tradición y Cultura

*Comisión Especial de Límites Internos de la República



Al momento de que una parroquia sea elevada a categoría de cantón automáticamente se crea un municipio siempre y cuando se elijan las autoridades conforme a la ley.

1.2. Antecedentes Municipales

La I. Municipalidad del Cantón Guachapala, fue creada mediante decreto de ley del Congreso Nacional, publicado en el Registro Oficial Nro. 623 del 31 de enero de 1995. Su vida jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Organización Territorial, Administración y Descentralización.
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ley de Presupuesto del Sector Público.
- Código Tributario.
- Ley de Modernización del Estado.
- Ley de Restricción del Gasto Público.
- Código de Trabajo.
- Ordenanzas.
- Ley de Descentralización y participación social.
- Y todas aquellas relativas a la administración pública y que competen a la municipalidad.

1.3. Administración municipal

1.3.1. Misión: La misión de la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala es la siguiente:

- Control de moralidad y buenas costumbres a través del servicio de policía y vigilancia.
- Control sanitario del servicio de alimentos de la comunidad.
- Recolección de residuos.
- Servicios y administración del mercado.
- Servicios de cementerio.
- Dotación de sistema de agua potable y alcantarillado.



- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentos de caminos, calles. Parques, plazas y demás espacios públicos.
- Control de construcciones en el área urbana.
- Autorización para el funcionamiento de los locales comerciales y profesionales.

1.3.2. Visión: La visión de la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala es la siguiente:

- Mejor calidad de vida de los habitantes, emprendiendo acción que contrarrestan la pobreza.
- Mantener el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del cantón.
- Desarrollo económico local y la generación de empleo emprendiendo acciones conjuntas con la sociedad civil para lograr el fortalecimiento y diversificación de la base productiva con el fin de atraer la inversión con miras a obtener el bienestar económico y social local.
- Promoción y generación de iniciativas que estimulen el desarrollo económico local.
- Confianza social e institucional que genere visibilidad total de las acciones y decisiones transparentando quienes se involucran y se corresponsabilizan.
- Relación transparente y de confianza sobre la institucionalidad, facilitando la gobernabilidad.³

1.3.3. Valores

El municipio del cantón Guachapala, no cuenta con un código de valores éticos que los guíe en las actividades que desempeñen y contribuyan al crecimiento continuo de la institución, mediante diálogos con los funcionarios se determinó los siguientes valores:

Trabajo en equipo: Lo definen como la aportación de ideas, dialogo, reflexión de las opiniones de cada una de las personas del grupo ya que buscan alcanzar la excelencia en la gestión institucional.

³ Información proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala mediante Ordenanza Presupuestaria



Servicio: Ofrecer servicios de calidad a fin de satisfacer la expectativa de los habitantes del cantón bajo una regulación de la administración municipal en respuesta a las necesidades colectivas que se presenten en cada una de las comunidades.

Compromiso: Los funcionarios de la entidad hacen suyos los objetivos y metas de la institución y están dispuestos hacer cualquier esfuerzo con el fin de conseguirlo.

Respeto: Respetar las opiniones e ideas de cada uno de los integrantes del grupo que apoyan y desarrollan la misión y visión institucional.

Identidad: Los funcionarios de la municipalidad se definan con la institución de en su conjunto y no más con su grupo de trabajo generando con ello una fortaleza que le permitirá crecer y alcanzar los planes propuestos.

1.3.4. Objetivos:

- La municipalidad dará importancia prioritaria a la conclusión de las obras que vienen ejecutándose desde el año anterior como: Obras de urbanización y embellecimiento, construcción de casas comunales, control de salud, locales escolares, sistemas de agua potable, canales de riego y manejo de aguas.
- Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: dotación de agua potable a las comunidades, alcantarillado, construcción de letrinas, etc.
- Control presupuestario de ingresos y egresos en forma programática.
- Coordinar actividades con organismos que tienen desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- Manejo de catastro urbano y rural del cantón con sujeción a las disposiciones legales vigentes.
- En política salarial, esta, se basa en la contratación del grupo de obreros de acuerdo con el Código de Trabajo, no así en lo que a remuneraciones unificadas de los servidores públicos municipales se refiere, pues estas se determinan por lo dispuesto Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera



Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.⁴

1.3.5. Políticas

Las principales políticas de la entidad pública son las siguientes:

- Planificar el desarrollo cantonal teniendo en cuenta orientaciones emanadas en los planes y regiones de desarrollo económico y social que adopte el Estado en programas integrales de salud, nutrición y seguridad alimenticia para la población, con énfasis en los grupos de mayor riesgo, garantizando la participación activa de la comunidad, de las organizaciones de salud formales y tradicionales, y de otros sectores relacionados.
- Coadyuvar a la preservación y conservación de los bienes patrimoniales, culturales y naturales en coordinación con los organismos pertinentes y en función de las políticas correspondientes y de acuerdo con la Ley de Patrimonio Cultural.
- Controlar, preservar y defender el medio ambiente.
- Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar en el cantón las actividades relacionadas con el turismo.
- Aplicación de leyes, reglamentos y ordenanzas respectivas para el desembolso y recaudación de las diferentes rentas municipales.⁵

⁴ Información proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala

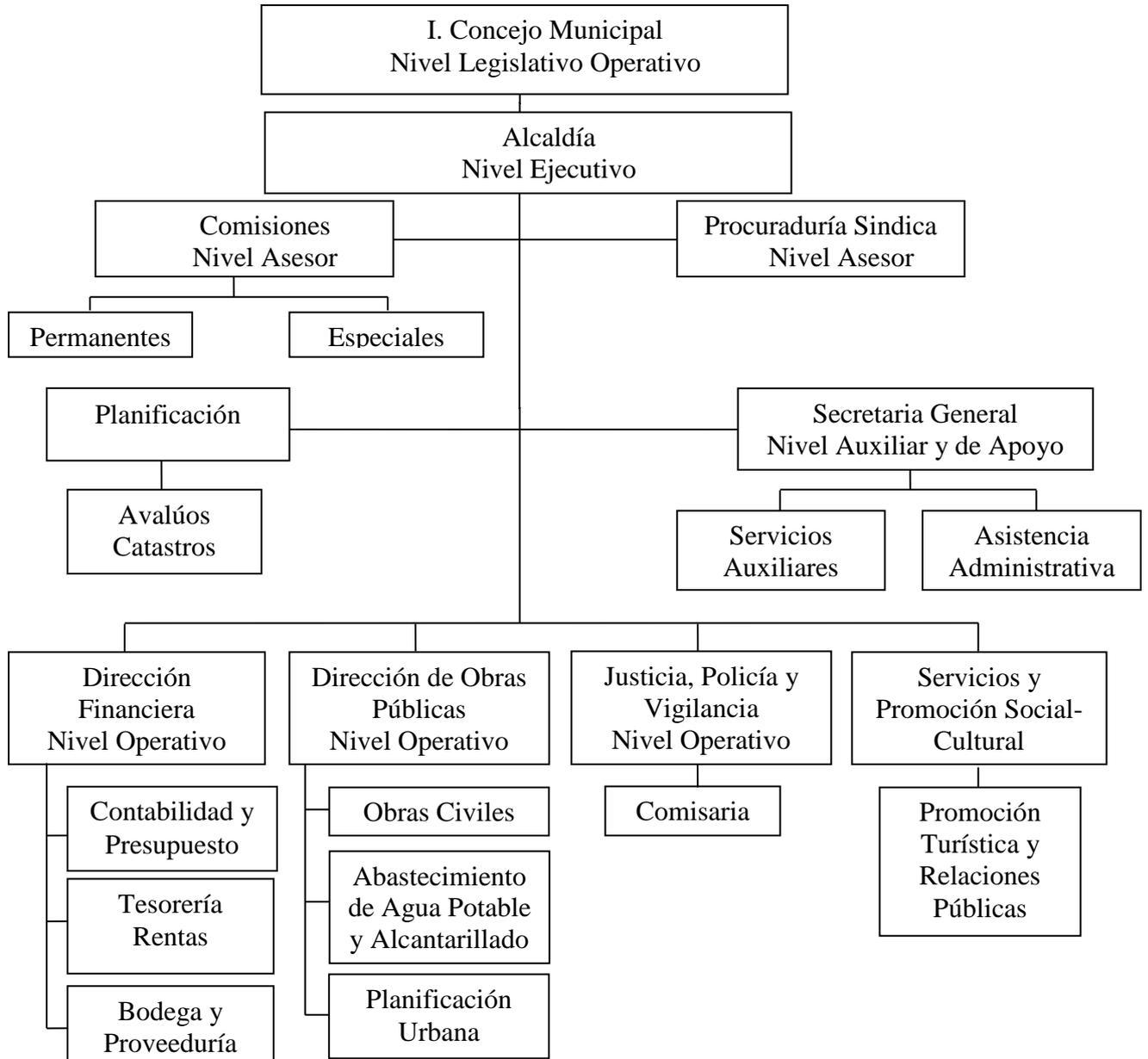
⁵ Información proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala.



1.4. Estructura Organizacional de la Ilustre Municipalidad

1.4.1. Organigrama Estructural

FIGURA 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE GUACHAPALA



FUENTE: ORGANIGRAMA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON GUACHAPALA⁶

⁶ Información Proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala; Ordenanza Municipal: Organigrama Estructural.



1.4.2. Estructura Funcional

En este punto se detalla las funciones que se destacan dentro de cada departamento de la institución, las mismas que están ligadas con Recursos Humanos (Ver Anexo 2).

**CAPITULO II****ORGANIZACIÓN Y COORDINACION DEL TALENTO HUMANO**

Una vez analizados los antecedentes del municipio de Guachapala se procede a la realización de la estructura organizativa.

Para realizar los respectivos organigramas para la municipalidad se ha tomado en consideración la siguiente nómina de los trabajadores, que actualmente se encuentran laborando:

CUADRO N°1. NÓMINA DEL PERSONAL ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD

Departamento	Cargo	Nombre y Apellido
Alcaldía	Alcalde	Tglo. Raúl Delgado
	Chofer	Sr. Pedro Barrera
Concejo Municipal	Concejales	Sr. Paulo Cantos
		Ing. Segundo Chungata
		Sra. Claudina Gualpa
		Ing. Servio Ordoñez
		Sra. Marina López
		Ing. Francisco Luzuriaga
		Sr. Esteban Toledo
Jurídico	Asesor Jurídico	Ab. Héctor Tapia
Planificación Urbana y Rural	Director de Planificación	Arq. Walter Bermeo
Secretaría General	Secretaria	Sra. Ligia López
	Auxiliar de Servicios	Sr. Luis Torres
	Aux. de Servicio (Guardia)	Sr. Luis Quinde
Financiero	Director Financiero	Ing. Ramiro Estrella
	Contador	CPA. Jorge Suco
	Tesorera	Sra. Betty Barrera
	Jefe de Avalúos y Catastros	Arq. Wilson Calle
	Guardalmacén	Sra. Marlene Cambisaca
	Compras	Sr. David Pesantez



Obras Públicas	Director de Obras Publicas	Ing. Luis Patiño
	Secretaria	Sra. Andrea Córdova
	Fiscalizador	Ing. Gerardo Villa
	Auxiliar de Topografía	Sr. Marcelo Verdugo
	Operador Agua Potable	Sr. Luis Monroy
	Jornalero-Ayudante	Sr. Hugo Loja
	Técnico UAV	Ing. Segundo Vélez
	Chofer Volqueta	Sr. Julio Juca
	Chofer	Sr. Jaime Juca
		Sr. Ángel Loja
		Sr. Ángel Orosco
		Sr. Charles Zúñiga
	Operador-Rodillo	Sr. Daniel Rodríguez
	Operador-Retroexcavador	Sr. Humberto Vera
Operador-Motoniveladora	Sr. José Córdova	
Operador-Excavador	Sr. Carlos Carchi	
Justicia, Policía y Vigilancia	Comisaria Municipal	Abg. Raquel Ávila
Promoción Social-Cultural	Técnica Área Social	Ing. Carmen Pesantez
	Chofer	Mario Paredes
Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia	Secretaria	Ing. Gina Roma

FUENTE: Rol de pagos de la municipalidad.

ELABORADO: Por las autoras.

2.1. Propuesta de organigramas para la municipalidad

A continuación se propone una nueva estructura organizativa, en la cual, se trata de incluir el departamento de Recursos Humanos, por motivo de que en la actualidad el municipio carece de este departamento.

Hoy en día este departamento es primordial para una buena Administración del Talento Humano.

Antes de proceder a la realización de la nueva estructura organizativa del municipio, se da un concepto de organigrama para entender con mayor facilidad lo que se va efectuar.



“Un organigrama es una sinopsis o esquema de organización en el que se detalla la estructura administrativa y técnica, los distintos órganos y funciones de la empresa, la jerarquía y la coordinación entre los distintos departamentos, así como la definición de los responsables que deben llevar a cabo una de las funciones señaladas”.⁷

Existen tres tipos de organigramas los cuales se dan a conocer a continuación:

- ✓ Organigrama Estructural.
- ✓ Organigrama de Personal.
- ✓ Organigrama Funcional.

Con estos tres tipos de organigramas se logrará una correcta organización y coordinación del personal.

2.1.1. Organigrama Estructural

Se puede decir que el organigrama estructural, propone cada uno de los lineamientos que la organización debe seguir.

Se ha planteado un nuevo organigrama estructural para la municipalidad en donde se modifica, se excluye y se incorpora ciertos departamentos y ciertas secciones para una buena distribución administrativa.

Para el organigrama estructural propuesto, se ha planteado el siguiente cuadro de referencias:

⁷ Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa/Océano Grupo Editorial, 2000, pág.404



CUADRO N°2. CUADRO DE REFERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

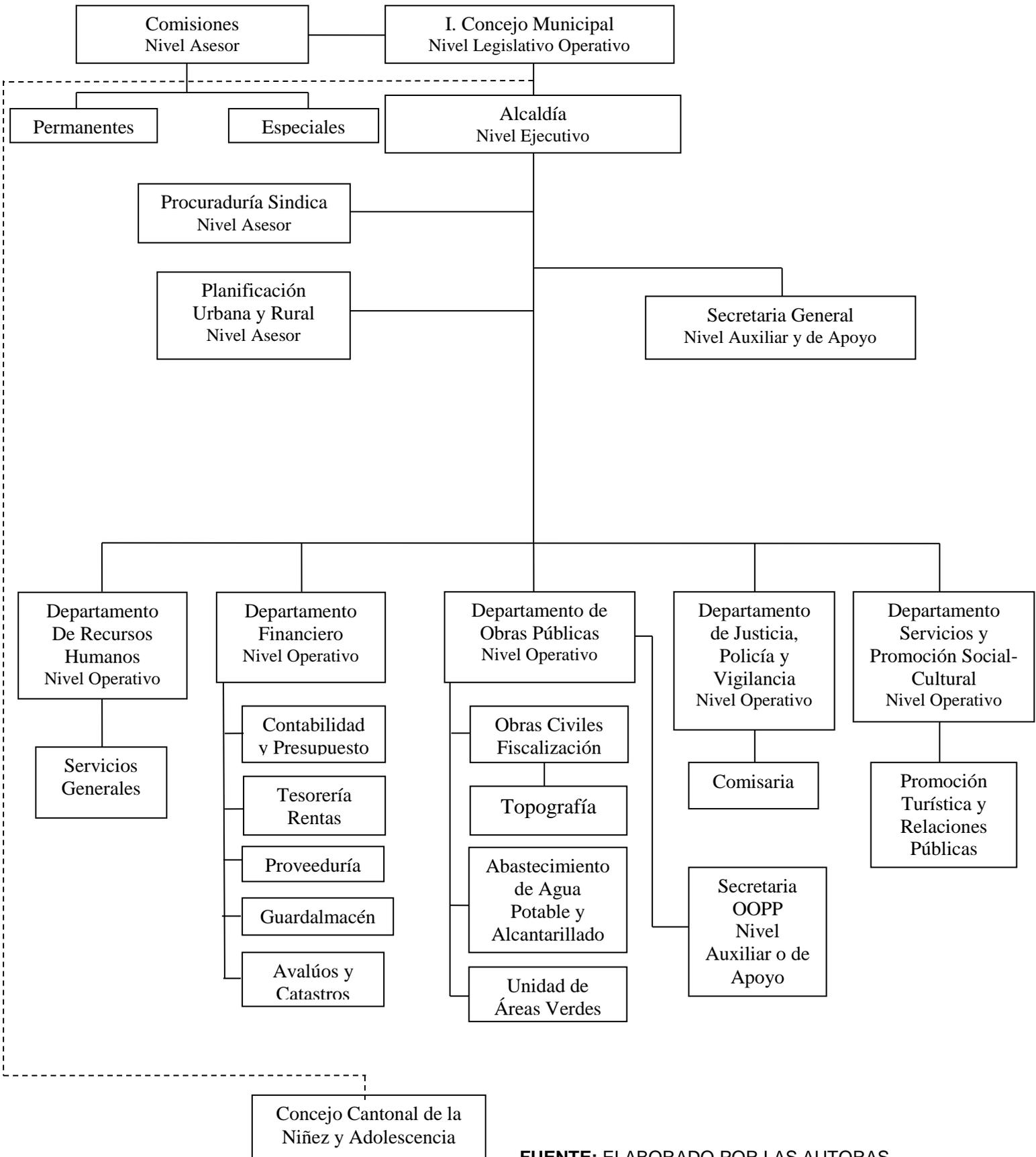
SIMBOLOGÍA	
Línea de Autoridad	
Línea de Auxilio y de Apoyo	
Línea de Asesoría	
Línea Operativa	

ELABORADO: Por las Autoras

Después de plantear el cuadro de referencias para la elaboración del organigrama estructural se muestra la propuesta (Véase Figura N° 2), el mismo que está basado con las leyes y ordenanzas que se encuentran en vigencia para las instituciones públicas.



FIGURA 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: ELABORADO POR LAS AUTORAS



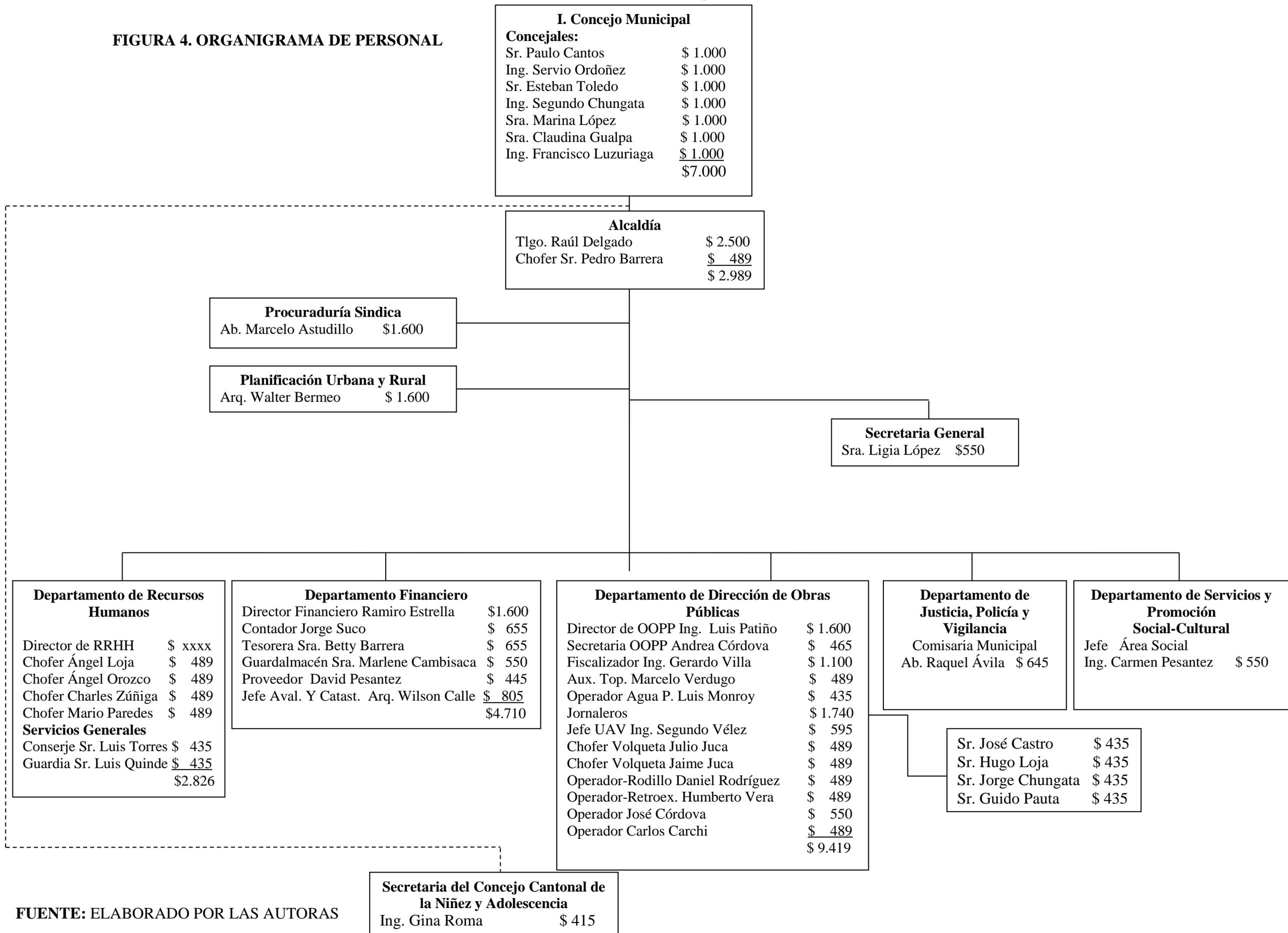
2.1.2. Organigrama de Personal

Los organigramas de personal sirven principalmente para ayudar a conocer en forma rápida, la clase y número de personal que pertenece a cada una de las unidades administrativas; además permite con gran facilidad elaborar un aproximado del presupuesto de la institución, nos ayuda a clasificar las categorías del personal y también la remuneración que percibe cada uno.

A continuación se da a conocer el organigrama de personal propuesto para el municipio de Guachapala (Véase Figura N° 3).



FIGURA 4. ORGANIGRAMA DE PERSONAL



FUENTE: ELABORADO POR LAS AUTORAS



2.1.3. Organigrama Funcional

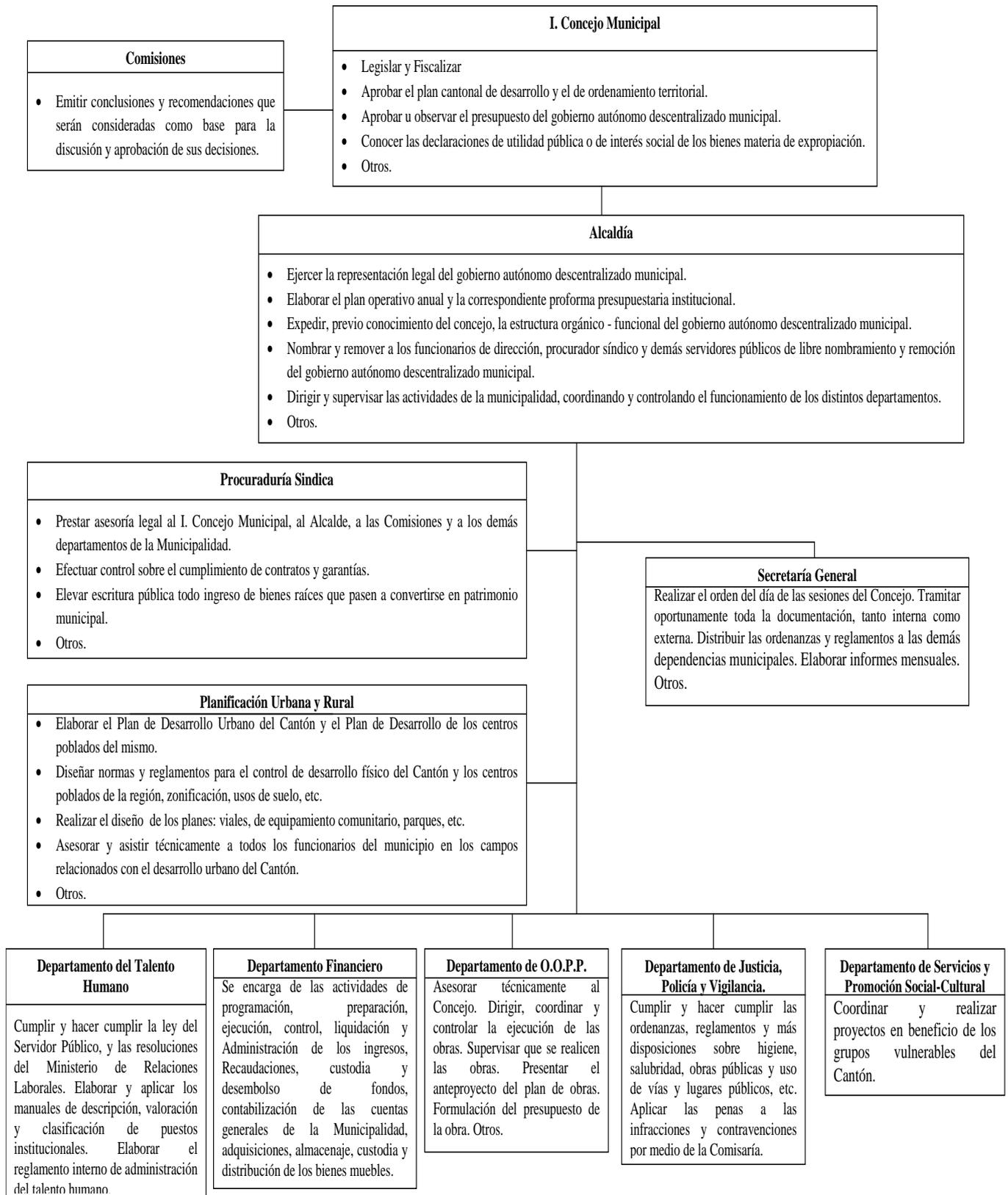
Se puede decir que un organigrama funcional nos ayuda a divisar fácilmente las funciones que realiza cada departamento del municipio.

En esta estructura funcional se da a conocer las funciones que realizará el personal en el departamento a crearse, el mismo que es el de Recursos Humanos. Estas funciones se han basado tanto en la Ley Orgánica del Servicio Público como las Ordenanzas Municipales en vista de que toda institución pública se tiene que acoger a los reglamentos y leyes aprobadas por la función legislativa.

A continuación se da a conocer la propuesta del organigrama funcional para la Ilustre Municipalidad (Véase Figura N° 4).



FIGURA 5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: ELABORADO POR LAS AUTORAS



CAPITULO III

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Una vez realizado la propuesta de organigramas para la municipalidad de Guachapala se procede al análisis, descripción y valoración de puestos.

Para la ejecución de cada uno de estos procesos de recursos humanos, se tomará en consideración la actual nómina de puestos, incluyendo al Director de Recursos Humanos, debido a que la municipalidad en la actualidad no cuenta con este departamento, ya que es de vital importancia.

3.1. LISTADO DE PUESTOS DE TRABAJO DE EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD.

Este listado, servirá para una óptima descripción, valoración y clasificación de puestos.

**CUADRO N°3. LISTADO DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL**

1	Chofer	5
2	Chofer Volquete	2
3	Comisario Municipal	1
4	Conserje	1
5	Contador	1
6	Director de Recursos Humanos	1
7	Director de OOPP	1
8	Director de Planificación	1
9	Director Financiero	1
10	Fiscalizador	1
11	Guardalmacén	1
12	Guardia	1
13	Jefe Área Social	1
14	Jefe de Avalúos y Catastros	1
15	Jefe de Unidad de Áreas Verdes	1
16	Jornaleros-Obreros	4
17	Operador-Agua Potable	1
18	Operador-Maquinaria	4
19	Procurador Síndico	1
20	Proveedor	1
21	Secretaria General	1
22	Secretaria OOPP	1
23	Tesorero	1
24	Topógrafo	1
	TOTAL	35

FUENTE: Nómina de Empleados que trabajan en la Municipalidad.

ELABORADO: Por las Autoras.

Al momento de obtener el total de puestos existentes en la municipalidad se procede a realizar el análisis y descripción de los mismos, esto ayudará como una base para conseguir un correcto proceso de la Administración de Recursos Humanos.

3.2. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“El análisis y descripción de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”.⁸

⁸ ALLES, Martha, 2008, “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, Editorial Granica, Buenos Aires. Pág. 111



Existen otros conceptos que son de mucha importancia que son tomados de la ley que se encuentra en vigencia en el Ecuador, los mismos que se hallan publicados en los registros oficiales pertinentes.

A continuación se da a conocer estos conceptos.

“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.

Art. 11.- De la descripción de puestos: Es el resultado del análisis de cada puestos 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”.⁹

De acuerdo a estas leyes se analizarán los respectivos puestos dentro de la municipalidad, para esto se detallará el formulario a utilizar para el respectivo análisis y descripción de puestos.

3.3. INFORMACIÓN SOBRE EL FORMULARIO A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD

1. IDENTIFICACIÓN GENERAL: Está conformada por:

- A. INSTITUCIÓN PÚBLICA
- B. DEPARTAMENTO
- C. PUESTO
- D. DIRECCIÓN
- E. NÚMERO DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO

En la identificación general se debe señalar el nombre de la institución pública, el departamento al que pertenece el puesto, el nombre del puesto, la dirección en

⁹ Registro oficial N°103 basado en la LOSCCA y la LOSEP, pág. 15



donde está ubicada la institución, y el número de ocupantes que ocupan el mismo puesto.

2. **MISIÓN DEL PUESTO:** Indica la naturaleza del puesto, es decir a que es lo que se dedica actualmente.
3. **TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** Describe las actividades que desempeña el cargo. No se trata de detallar todas las tareas sino lo más relevantes de las mismas.
4. **RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Interna: Es la relación que mantiene el puesto con otros departamentos o secciones internamente, es decir dentro de la institución.

Externa: Es la relación que mantiene el puesto con otras instituciones ajenas a la municipalidad.

5. **APOYOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:** Son los documentos, equipos, maquinas, herramientas, programas informáticos, manuales, etc., que son necesarios para un buen funcionamiento del puesto.
6. **INSTRUCCIÓN FORMAL:** Son los conocimientos generales o especializados obtenidos a través de la educación básica, bachillerato, profesional y especialización que son oportunos para la realización de las actividades en el puesto.
7. **AÑOS DE EXPERIENCIA:** Se debe señalar los años de experiencia que requiere el puesto, en algunos casos no es necesario la experiencia esto dependerá de la importancia del cargo.
8. **CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:** Se detalla los cursos, talleres o seminarios que sean convenientes para un buen desempeño del puesto siempre y cuando estén relacionados con el mismo.
9. **CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:** Se refiere a las aptitudes que pueda tener el trabajador con relación al cargo.
10. **UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:** En este punto es necesario identificar la ubicación del puesto en el organigrama, para esto se toma en consideración los siguientes aspectos:



A= Jefe del superior inmediato.

B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto.

C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos.

D= A quién supervisa el ocupante del puesto.

3.4. FORMULARIO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA																	
A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA:																
B.	DEPARTAMENTO:																
C.	PUESTO:																
D.	DIRECCIÓN:																
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO:																
F.	MISIÓN DEL PUESTO:																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																
	5.																
	6.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:																
	INTERNA:																
	EXTERNA:																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos)																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional		Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional																	
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto)																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] A --- D[] A --- E[] A --- F[] </pre> </div> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quién supervisa el ocupante del puesto</p>																

FUENTE: LIBRO MARTHA ALLES
 ELABORADO: POR LAS AUTORAS



Este formulario será de mucha ayuda para realizar un perfil de puestos en el que se observará cada una de las actividades a desarrollar dentro del mismo, su uso será de una manera fácil ya que se detalla los aspectos que sobresalen de cada uno de los cargos existentes dentro de la Institución.

3.5. APLICACIÓN DEL FORMULARIO PROPUESTO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

Para la aplicación del formulario de análisis y descripción de puestos, se ha recolectado la información necesaria, utilizando algunas técnicas como: La observación, la entrevista y la investigación de cada uno de los puestos.



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Recursos Humanos, Alcaldía.	
C.	PUESTO: Chofer	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 5	
F.	MISIÓN DEL PUESTO:	
	Brindar el servicio de movilidad a los empleados y autoridades municipales en ocasiones que lo amerite como programas, reuniones de trabajo, festividades, etc.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	
	1. Trasladar a las autoridades municipales dentro y fuera del Cantón.	
	2. Movilizar a los empleados dentro y fuera del Cantón según el caso lo amerite.	
	3. Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado.	
	4. Hacer cuidadosamente el cargue y descargue de los bienes o materiales que deba transportar según lo ordenado.	
	5. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su área.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	
	INTERNA:	
	Todos los departamentos de la institución.	
	EXTERNA:	
	Concejales, Autoridades de otras municipalidades.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	
	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos)	
	Leyes de tránsito, Vehículo, herramientas de uso vehicular, extintor, mapa provincial, licencia profesional, Ordenanzas Municipales, Manual de Funciones.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	
		TÍTULO
	Educación Básica	
	Bachiller	Mecánica Automotriz, afines
	Técnico	
	Profesional	
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	10 años o más
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto)	
	Relaciones Humanas, Mecánica Básica.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	
	Responsabilidad, seguridad en si mismo.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[ALCALDIA] --- B1[] A --- B2[] A --- B3[] A --- B4[] A --- B5[] A --- B6[] A --- B7[] A --- B8[] A --- B9[] A --- B10[] A --- B11[] A --- B12[] A --- B13[] A --- B14[] A --- B15[] A --- B16[] A --- B17[] A --- B18[] A --- B19[] A --- B20[] A --- B21[] A --- B22[] A --- B23[] A --- B24[] A --- B25[] A --- B26[] A --- B27[] A --- B28[] A --- B29[] A --- B30[] A --- B31[] A --- B32[] A --- B33[] A --- B34[] A --- B35[] A --- B36[] A --- B37[] A --- B38[] A --- B39[] A --- B40[] A --- B41[] A --- B42[] A --- B43[] A --- B44[] A --- B45[] A --- B46[] A --- B47[] A --- B48[] A --- B49[] A --- B50[] A --- B51[] A --- B52[] A --- B53[] A --- B54[] A --- B55[] A --- B56[] A --- B57[] A --- B58[] A --- B59[] A --- B60[] A --- B61[] A --- B62[] A --- B63[] A --- B64[] A --- B65[] A --- B66[] A --- B67[] A --- B68[] A --- B69[] A --- B70[] A --- B71[] A --- B72[] A --- B73[] A --- B74[] A --- B75[] A --- B76[] A --- B77[] A --- B78[] A --- B79[] A --- B80[] A --- B81[] A --- B82[] A --- B83[] A --- B84[] A --- B85[] A --- B86[] A --- B87[] A --- B88[] A --- B89[] A --- B90[] A --- B91[] A --- B92[] A --- B93[] A --- B94[] A --- B95[] A --- B96[] A --- B97[] A --- B98[] A --- B99[] A --- B100[] A --- B101[] A --- B102[] A --- B103[] A --- B104[] A --- B105[] A --- B106[] A --- B107[] A --- B108[] A --- B109[] A --- B110[] A --- B111[] A --- B112[] A --- B113[] A --- B114[] A --- B115[] A --- B116[] A --- B117[] A --- B118[] A --- B119[] A --- B120[] A --- B121[] A --- B122[] A --- B123[] A --- B124[] A --- B125[] A --- B126[] A --- B127[] A --- B128[] A --- B129[] A --- B130[] A --- B131[] A --- B132[] A --- B133[] A --- B134[] A --- B135[] A --- B136[] A --- B137[] A --- B138[] A --- B139[] A --- B140[] A --- B141[] A --- B142[] A --- B143[] A --- B144[] A --- B145[] A --- B146[] A --- B147[] A --- B148[] A --- B149[] A --- B150[] A --- B151[] A --- B152[] A --- B153[] A --- B154[] A --- B155[] A --- B156[] A --- B157[] A --- B158[] A --- B159[] A --- B160[] A --- B161[] A --- B162[] A --- B163[] A --- B164[] A --- B165[] A --- B166[] A --- B167[] A --- B168[] A --- B169[] A --- B170[] A --- B171[] A --- B172[] A --- B173[] A --- B174[] A --- B175[] A --- B176[] A --- B177[] A --- B178[] A --- B179[] A --- B180[] A --- B181[] A --- B182[] A --- B183[] A --- B184[] A --- B185[] A --- B186[] A --- B187[] A --- B188[] A --- B189[] A --- B190[] A --- B191[] A --- B192[] A --- B193[] A --- B194[] A --- B195[] A --- B196[] A --- B197[] A --- B198[] A --- B199[] A --- B200[] A --- B201[] A --- B202[] A --- B203[] A --- B204[] A --- B205[] A --- B206[] A --- B207[] A --- B208[] A --- B209[] A --- B210[] A --- B211[] A --- B212[] A --- B213[] A --- B214[] A --- B215[] A --- B216[] A --- B217[] A --- B218[] A --- B219[] A --- B220[] A --- B221[] A --- B222[] A --- B223[] A --- B224[] A --- B225[] A --- B226[] A --- B227[] A --- B228[] A --- B229[] A --- B230[] A --- B231[] A --- B232[] A --- B233[] A --- B234[] A --- B235[] A --- B236[] A --- B237[] A --- B238[] A --- B239[] A --- B240[] A --- B241[] A --- B242[] A --- B243[] A --- B244[] A --- B245[] A --- B246[] A --- B247[] A --- B248[] A --- B249[] A --- B250[] A --- B251[] A --- B252[] A --- B253[] A --- B254[] A --- B255[] A --- B256[] A --- B257[] A --- B258[] A --- B259[] A --- B260[] A --- B261[] A --- B262[] A --- B263[] A --- B264[] A --- B265[] A --- B266[] A --- B267[] A --- B268[] A --- B269[] A --- B270[] A --- B271[] A --- B272[] A --- B273[] A --- B274[] A --- B275[] A --- B276[] A --- B277[] A --- B278[] A --- B279[] A --- B280[] A --- B281[] A --- B282[] A --- B283[] A --- B284[] A --- B285[] A --- B286[] A --- B287[] A --- B288[] A --- B289[] A --- B290[] A --- B291[] A --- B292[] A --- B293[] A --- B294[] A --- B295[] A --- B296[] A --- B297[] A --- B298[] A --- B299[] A --- B300[] A --- B301[] A --- B302[] A --- B303[] A --- B304[] A --- B305[] A --- B306[] A --- B307[] A --- B308[] A --- B309[] A --- B310[] A --- B311[] A --- B312[] A --- B313[] A --- B314[] A --- B315[] A --- B316[] A --- B317[] A --- B318[] A --- B319[] A --- B320[] A --- B321[] A --- B322[] A --- B323[] A --- B324[] A --- B325[] A --- B326[] A --- B327[] A --- B328[] A --- B329[] A --- B330[] A --- B331[] A --- B332[] A --- B333[] A --- B334[] A --- B335[] A --- B336[] A --- B337[] A --- B338[] A --- B339[] A --- B340[] A --- B341[] A --- B342[] A --- B343[] A --- B344[] A --- B345[] A --- B346[] A --- B347[] A --- B348[] A --- B349[] A --- B350[] A --- B351[] A --- B352[] A --- B353[] A --- B354[] A --- B355[] A --- B356[] A --- B357[] A --- B358[] A --- B359[] A --- B360[] A --- B361[] A --- B362[] A --- B363[] A --- B364[] A --- B365[] A --- B366[] A --- B367[] A --- B368[] A --- B369[] A --- B370[] A --- B371[] A --- B372[] A --- B373[] A --- B374[] A --- B375[] A --- B376[] A --- B377[] A --- B378[] A --- B379[] A --- B380[] A --- B381[] A --- B382[] A --- B383[] A --- B384[] A --- B385[] A --- B386[] A --- B387[] A --- B388[] A --- B389[] A --- B390[] A --- B391[] A --- B392[] A --- B393[] A --- B394[] A --- B395[] A --- B396[] A --- B397[] A --- B398[] A --- B399[] A --- B400[] A --- B401[] A --- B402[] A --- B403[] A --- B404[] A --- B405[] A --- B406[] A --- B407[] A --- B408[] A --- B409[] A --- B410[] A --- B411[] A --- B412[] A --- B413[] A --- B414[] A --- B415[] A --- B416[] A --- B417[] A --- B418[] A --- B419[] A --- B420[] A --- B421[] A --- B422[] A --- B423[] A --- B424[] A --- B425[] A --- B426[] A --- B427[] A --- B428[] A --- B429[] A --- B430[] A --- B431[] A --- B432[] A --- B433[] A --- B434[] A --- B435[] A --- B436[] A --- B437[] A --- B438[] A --- B439[] A --- B440[] A --- B441[] A --- B442[] A --- B443[] A --- B444[] A --- B445[] A --- B446[] A --- B447[] A --- B448[] A --- B449[] A --- B450[] A --- B451[] A --- B452[] A --- B453[] A --- B454[] A --- B455[] A --- B456[] A --- B457[] A --- B458[] A --- B459[] A --- B460[] A --- B461[] A --- B462[] A --- B463[] A --- B464[] A --- B465[] A --- B466[] A --- B467[] A --- B468[] A --- B469[] A --- B470[] A --- B471[] A --- B472[] A --- B473[] A --- B474[] A --- B475[] A --- B476[] A --- B477[] A --- B478[] A --- B479[] A --- B480[] A --- B481[] A --- B482[] A --- B483[] A --- B484[] A --- B485[] A --- B486[] A --- B487[] A --- B488[] A --- B489[] A --- B490[] A --- B491[] A --- B492[] A --- B493[] A --- B494[] A --- B495[] A --- B496[] A --- B497[] A --- B498[] A --- B499[] A --- B500[] A --- B501[] A --- B502[] A --- B503[] A --- B504[] A --- B505[] A --- B506[] A --- B507[] A --- B508[] A --- B509[] A --- B510[] A --- B511[] A --- B512[] A --- B513[] A --- B514[] A --- B515[] A --- B516[] A --- B517[] A --- B518[] A --- B519[] A --- B520[] A --- B521[] A --- B522[] A --- B523[] A --- B524[] A --- B525[] A --- B526[] A --- B527[] A --- B528[] A --- B529[] A --- B530[] A --- B531[] A --- B532[] A --- B533[] A --- B534[] A --- B535[] A --- B536[] A --- B537[] A --- B538[] A --- B539[] A --- B540[] A --- B541[] A --- B542[] A --- B543[] A --- B544[] A --- B545[] A --- B546[] A --- B547[] A --- B548[] A --- B549[] A --- B550[] A --- B551[] A --- B552[] A --- B553[] A --- B554[] A --- B555[] A --- B556[] A --- B557[] A --- B558[] A --- B559[] A --- B560[] A --- B561[] A --- B562[] A --- B563[] A --- B564[] A --- B565[] A --- B566[] A --- B567[] A --- B568[] A --- B569[] A --- B570[] A --- B571[] A --- B572[] A --- B573[] A --- B574[] A --- B575[] A --- B576[] A --- B577[] A --- B578[] A --- B579[] A --- B580[] A --- B581[] A --- B582[] A --- B583[] A --- B584[] A --- B585[] A --- B586[] A --- B587[] A --- B588[] A --- B589[] A --- B590[] A --- B591[] A --- B592[] A --- B593[] A --- B594[] A --- B595[] A --- B596[] A --- B597[] A --- B598[] A --- B599[] A --- B600[] A --- B601[] A --- B602[] A --- B603[] A --- B604[] A --- B605[] A --- B606[] A --- B607[] A --- B608[] A --- B609[] A --- B610[] A --- B611[] A --- B612[] A --- B613[] A --- B614[] A --- B615[] A --- B616[] A --- B617[] A --- B618[] A --- B619[] A --- B620[] A --- B621[] A --- B622[] A --- B623[] A --- B624[] A --- B625[] A --- B626[] A --- B627[] A --- B628[] A --- B629[] A --- B630[] A --- B631[] A --- B632[] A --- B633[] A --- B634[] A --- B635[] A --- B636[] A --- B637[] A --- B638[] A --- B639[] A --- B640[] A --- B641[] A --- B642[] A --- B643[] A --- B644[] A --- B645[] A --- B646[] A --- B647[] A --- B648[] A --- B649[] A --- B650[] A --- B651[] A --- B652[] A --- B653[] A --- B654[] A --- B655[] A --- B656[] A --- B657[] A --- B658[] A --- B659[] A --- B660[] A --- B661[] A --- B662[] A --- B663[] A --- B664[] A --- B665[] A --- B666[] A --- B667[] A --- B668[] A --- B669[] A --- B670[] A --- B671[] A --- B672[] A --- B673[] A --- B674[] A --- B675[] A --- B676[] A --- B677[] A --- B678[] A --- B679[] A --- B680[] A --- B681[] A --- B682[] A --- B683[] A --- B684[] A --- B685[] A --- B686[] A --- B687[] A --- B688[] A --- B689[] A --- B690[] A --- B691[] A --- B692[] A --- B693[] A --- B694[] A --- B695[] A --- B696[] A --- B697[] A --- B698[] A --- B699[] A --- B700[] A --- B701[] A --- B702[] A --- B703[] A --- B704[] A --- B705[] A --- B706[] A --- B707[] A --- B708[] A --- B709[] A --- B710[] A --- B711[] A --- B712[] A --- B713[] A --- B714[] A --- B715[] A --- B716[] A --- B717[] A --- B718[] A --- B719[] A --- B720[] A --- B721[] A --- B722[] A --- B723[] A --- B724[] A --- B725[] A --- B726[] A --- B727[] A --- B728[] A --- B729[] A --- B730[] A --- B731[] A --- B732[] A --- B733[] A --- B734[] A --- B735[] A --- B736[] A --- B737[] A --- B738[] A --- B739[] A --- B740[] A --- B741[] A --- B742[] A --- B743[] A --- B744[] A --- B745[] A --- B746[] A --- B747[] A --- B748[] A --- B749[] A --- B750[] A --- B751[] A --- B752[] A --- B753[] A --- B754[] A --- B755[] A --- B756[] A --- B757[] A --- B758[] A --- B759[] A --- B760[] A --- B761[] A --- B762[] A --- B763[] A --- B764[] A --- B765[] A --- B766[] A --- B767[] A --- B768[] A --- B769[] A --- B770[] A --- B771[] A --- B772[] A --- B773[] A --- B774[] A --- B775[] A --- B776[] A --- B777[] A --- B778[] A --- B779[] A --- B780[] A --- B781[] A --- B782[] A --- B783[] A --- B784[] A --- B785[] A --- B786[] A --- B787[] A --- B788[] A --- B789[] A --- B790[] A --- B791[] A --- B792[] A --- B793[] A --- B794[] A --- B795[] A --- B796[] A --- B797[] A --- B798[] A --- B799[] A --- B800[] A --- B801[] A --- B802[] A --- B803[] A --- B804[] A --- B805[] A --- B806[] A --- B807[] A --- B808[] A --- B809[] A --- B810[] A --- B811[] A --- B812[] A --- B813[] A --- B814[] A --- B815[] A --- B816[] A --- B817[] A --- B818[] A --- B819[] A --- B820[] A --- B821[] A --- B822[] A --- B823[] A --- B824[] A --- B825[] A --- B826[] A --- B827[] A --- B828[] A --- B829[] A --- B830[] A --- B831[] A --- B832[] A --- B833[] A --- B834[] A --- B835[] A --- B836[] A --- B837[] A --- B838[] A --- B839[] A --- B840[] A --- B841[] A --- B842[] A --- B843[] A --- B844[] A --- B845[] A --- B846[] A --- B847[] A --- B848[] A --- B849[] A --- B850[] A --- B851[] A --- B852[] A --- B853[] A --- B854[] A --- B855[] A --- B856[] A --- B857[] A --- B858[] A --- B859[] A --- B860[] A --- B861[] A --- B862[] A --- B863[] A --- B864[] A --- B865[] A --- B866[] A --- B867[] A --- B868[] A --- B869[] A --- B870[] A --- B871[] A --- B872[] A --- B873[] A --- B874[] A --- B875[] A --- B876[] A --- B877[] A --- B878[] A --- B879[] A --- B880[] A --- B881[] A --- B882[] A --- B883[] A --- B884[] A --- B885[] A --- B886[] A --- B887[] A --- B888[] A --- B889[] A --- B890[] A --- B891[] A --- B892[] A --- B893[] A --- B894[] A --- B895[] A --- B896[] A --- B897[] A --- B898[] A --- B899[] A --- B900[] A --- B901[] A --- B902[] A --- B903[] A --- B904[] A --- B905[] A --- B906[] A --- B907[] A --- B908[] A --- B909[] A --- B910[] A --- B911[] A --- B912[] A --- B913[] A --- B914[] A --- B915[] A --- B916[] A --- B917[] A --- B918[] A --- B919[] A --- B920[] A --- B921[] A --- B922[] A --- B923[] A --- B924[] A --- B925[] A --- B926[] A --- B927[] A --- B928[] A --- B929[] A --- B930[] A --- B931[] A --- B932[] A --- B933[] A --- B934[] A --- B935[] A --- B936[] A --- B937[] A --- B938[] A --- B939[] A --- B940[] A --- B941[] A --- B942[] A --- B943[] A --- B944[] A --- B945[] A --- B946[] A --- B947[] A --- B948[] A --- B949[] A --- B950[] A --- B951[] A --- B952[] A --- B953[] A --- B954[] A --- B955[] A --- B956[] A --- B957[] A --- B958[] A --- B959[] A --- B960[] A --- B961[] A --- B962[] A --- B963[] A --- B964[] A --- B965[] A --- B966[] A --- B967[] A --- B968[] A --- B969[] A --- B970[] A --- B971[] A --- B972[] A --- B973[] A --- B974[] A --- B975[] A --- B976[] A --- B977[] A --- B978[] A --- B979[] A --- B980[] A --- B981[] A --- B982[] A --- B983[] A --- B984[] A --- B985[] A --- B986[] A --- B987[] A --- B988[] A --- B989[] A --- B990[] A --- B991[] A --- B992[] A --- B993[] A --- B994[] A --- B995[] A --- B996[] A --- B997[] A --- B998[] A --- B999[] A --- B1000[] </pre>	
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas																
C.	PUESTO: Chofer Volquete																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 4																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Transportar los materiales complementarios para la construcción y mantenimiento de vías, y para la ejecución de diversas obras que se den en el cantón.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Trabajar conjuntamente con los operarios de maquinarias para la construcción de vías. 2. Cuidar del volquete a su cargo. 3. Trasladar los materiales necesarios para la construcción de las obras dentro del cantón. 4. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACION INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Obras Públicas. EXTERNA: Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, maquinas, equipos, herramientas, programas informaticos) Volquete, Radio transmisor, Licencia profesional.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td>General en Ciencias o afines</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller	General en Ciencias o afines	Técnico		Profesional		Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller	General en Ciencias o afines																
Técnico																	
Profesional																	
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 años																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS; (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Organización.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<pre> graph TD A[A] --- OOPP[OOPP] A --- B1[] A --- B2[] OOPP --- B[B] OOPP --- C[C] OOPP --- D[D] OOPP --- CV[CHOFER VOLQUETE] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Justicia, Policía y Vigilancia																
C.	PUESTO: Comisario Municipal																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén.																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Juzgar con justicia y equidad a las personas concienciando sobre el uso y conservación de los servicios y bienes públicos.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales en lo que se refiere a higiene salubridad, obras públicas, usos de vías y hogares públicos. 2. Autorizar el funcionamiento de juegos mecánicos y presentación de espectáculos públicos permitidos por la ley. 3. Inspeccionar y controlar todo el funcionamiento de locales públicos, mercados, parques, cementerios, y comerciantes de la ciudad. 4. Coordinar acciones con organismos públicos para el control de artículos de primera necesidad. 5. Cuidar el cumplimiento de saneamiento ambiental tales como: ruidos, olores desagradables, humos y otros que afectan a la salud. 6. Planificar, ejecutar y controlar las actividades dentro de su departamento y del personal a su cargo. 7. Presentar periódicos de las novedades encontradas y trabajos realizados. 8. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía, Obras Publicas, Sección Tesorería. EXTERNA: Policía Nacional, Defensa Civil, Cuerpo de bomberos, Asociación de comerciantes y ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Manual de Funciones, Ordenanzas Municipales, Teléfono, Fax, Permisos de funcionamientos para los comerciantes, COOTAD.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL <table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th></th><th style="text-align: center;">TÍTULO</th></tr></thead><tbody><tr><td>Educación Básica</td><td></td></tr><tr><td>Bachiller</td><td></td></tr><tr><td>Técnico</td><td></td></tr><tr><td>Profesional</td><td style="text-align: center;">Abogado</td></tr><tr><td>Diplomado Superior</td><td></td></tr><tr><td>Especialista</td><td></td></tr><tr><td>Maestría o PHD</td><td></td></tr></tbody></table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Abogado	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Abogado																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: <input type="text" value="3 a 4 años"/>																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Leyes vigentes, Relaciones Públicas.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Procesamiento de información, Solución de Problemas, Relaciones interpersonales.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <pre>graph TD B[B] --- H[] H --- E1[] H --- E2[] H --- OOPP[OOPP] H --- JUSTICIA[JUSTICIA, POLICIA Y VIGILANCIA] H --- E5[] JUSTICIA --- C[C]</pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Recursos Humanos	
C.	PUESTO: Conserje	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén.	
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO:	
	Cumplir con labores de servicio, limpieza, mensajería y otras necesarias dispuestas por sus superiores.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	
	1. Llevar y traer correspondencias y otros documentos de la institución.	
	2. Apoyar en la realización de tareas auxiliares.	
	3. Efectuar la limpieza diaria de oficinas, máquinas de escritorio, etc.	
	4. Atender a funcionarios en reuniones con servicio de conserjería (apertura y cierre de locales, etc.).	
	5. Conservación e integridad de los bienes muebles e inmueble de las dependencias.	
	6. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	
	INTERNA:	
	Mantener una estrecha relación con todos los departamentos y funcionarios de la Municipalidad.	
	EXTERNA:	
	Municipios, Juntas Parroquiales y Representantes de las comunidades.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	
	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos)	
	Ordenanzas Municipales, Manual de funciones, Materiales de limpieza.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	
		TÍTULO
	Educación Básica	Haber culminado sus estudios en Educación Básica.
	Bachiller	
	Técnico	
	Profesional	
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	No es necesario
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto)	
	Relaciones Humanas.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	
	Trabajo en equipo, Capacidad de comunicación, Ser eficiente y ordenado.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[ALCALDIA A] --- B[RRHH B] A --- C1[] A --- C2[] A --- C3[] B --- D[CONSERJE] </pre>	
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala
B.	DEPARTAMENTO: Financiero
C.	PUESTO: Contador General
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Dirigir, controlar y ejecutar los sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicando las políticas y técnicas establecidas.
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables manteniendo la información contable actualizada y computarizada. 2. Llevar la contabilidad de la municipalidad a través de un sistema integrado contable. 3. Elaborar los comprobantes de egresos de caja. 4. Llenar los formularios para las declaraciones en el SRI. 5. Presentar los informes periódicos necesarios con relación a los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales. 6. Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria anual y su ejecución. 7. Participar junto con bodega en el plan de inventarios, constatación física e identificación de bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad. 8. Elaborar los roles de pagos de empleados y trabajadores. 9. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Todos los departamentos de la institución. EXTERNA: Servicio de Rentas Internas, Banco Central del Ecuador, Contraloría General del Estado, IESS.
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono, Fax, Copiadora, Sistemas informáticos actualizados, Reglamento de la Contraloría, Ordenanzas Municipales, Sumadora, Manual de Funciones, Leyes tributarias actualizadas.
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD
	TÍTULO
	CPA, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 a 5 años
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Seminario de Computación, Curso de la Ley de Regimen Tributario Interno, Manejo de activos fijos, Cursos de capacitación del SRI, Cursos afines realizados en el SECAP.
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Capacidad de análisis y síntesis, Manejo de programas informáticos, Trabajo en equipo.
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. INSTITUCIÓN PÚBLICA:	Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B. DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos																
C. PUESTO:	Director de Recursos Humanos																
D. DIRECCIÓN:	Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E. N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO:	1																
F. MISIÓN DEL PUESTO:	Dirigir la Administración y la Gestión del Talento Humano y sus respectivas prácticas.																
G. TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	<ol style="list-style-type: none"> Administrar, implementar y ejecutar los procesos de recursos dentro de la institución. Implementar políticas y directrices para un manejo adecuado del recurso humano. Administrar la nómina de empleados y demás sistemas de pago. Ejecutar el registro y control de asistencia del personal. Elaborar y ejecutar un Manual de Funciones, de conformidad a la nueva estructura. Planificar, diseñar, ejecutar y controlar programas de mejoramiento de higiene y seguridad en el trabajo. Controlar el buen manejo de vehículos de la institución. Velar por el cumplimiento de los beneficios a los que tienen derecho los empleados y funcionarios de la Municipalidad. 																
H. RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	<p>INTERNA: Todos los departamentos de la institución</p> <p>EXTERNA: Ministerio de Relaciones Laborales.</p>																
I. APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, teléfono, fax, suministros de oficina, copiadora, Manual de funciones, Ordenanzas municipales, Leyes Laborales, Reglamento interno, Ley del Servicio Publico, Sistemas informáticos actualizados para procesamiento de roles de pago.																
J. INSTRUCCIÓN FORMAL:	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Ingeniero Comercial, Psicología Laboral, Administración Pública y afines.</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Ingeniero Comercial, Psicología Laboral, Administración Pública y afines.	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Ingeniero Comercial, Psicología Laboral, Administración Pública y afines.																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K. AÑOS DE EXPERIENCIA:	10 años o más																
L. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Técnicas y procedimientos sobre Recursos Humanos, Disposiciones del Sector Público sobre remuneraciones.																
M. CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Observación, Motivación, Liderazgo.																
N. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	<pre> graph TD B[] --- RRHH[RRHH] RRHH --- D[] RRHH --- C[] RRHH --- C2[] RRHH --- C3[] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas.																
C.	PUESTO: Director de Obras Públicas.																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Planificar, dirigir, y ejecutar las obras públicas a cargo del Municipio.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Vigilar y controlar la realización de las obras públicas. 2. Elaborar documentos técnicos para la ejecución de obras públicas como construcción de carreteras, parques, etc. 3. Realizar cronogramas de trabajo. 4. Supervisar que la normatividad para la obra pública se cumpla en tiempo y forma. 5. Realizar estructuras de las vías. 6. Coordinar la disposición de personal y maquinarias para los diferentes trabajos a realizarse. 7. Realizar informes mensuales de los avances de las obras. 8. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía, Departamento de OOPP, Departamento Financiero y otros. EXTERNA: Contratistas, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Juntas Parroquiales.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono, Sistemas informáticos actualizados, Reglamento de la Contraloría, Ordenanzas Municipales, Manual de Funciones.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Ingeniero Civil, Arquitecto y afines.</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Ingeniero Civil, Arquitecto y afines.	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Ingeniero Civil, Arquitecto y afines.																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 10 años o más																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Cursos de Contratación Pública, Topografía, Relaciones Humanas.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Habilidad analítica, Manejo de recursos materiales, Monitoreo y Control, Manejo de programas informáticos, Manejo de conflictos y solución de problemas, Trabajo en equipo.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Canton Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Planificación Urbana y Rural																
C.	PUESTO: Director de Planificación																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Dirigir, coordinar y elaborar políticas y estrategias para los proyectos y efectuar los estudios de pre-inversión e inversión de acuerdo con los objetivos de la Municipalidad.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Planificar la construcción de obras del sector urbano y rural. 2. Controlar el crecimiento del Sector Urbano y Rural de acuerdo al plan de Ordenamiento Territorial. 3. Supervisar y fiscalizar obras arquitectónicas dentro del Cantón (carreteras, parques). 4. Recomendar ordenanzas, reglamentos y resoluciones que estén a fines a su departamento. 5. Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal, en materia del desarrollo cantonal o cuando ellos lo requieran. 6. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía, Obras Públicas, Avalúos y Catastros, Dirección Financiera. EXTERNA: Ciudadanía en General.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de Computación, Internet, Manual de funciones, Ordenanzas Municipales, Planos del Cantón, Teléfono, Programas informáticos.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">TÍTULO</td> </tr> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td style="text-align: center;">Arquitecto, Ingeniero Civil</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Arquitecto, Ingeniero Civil	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Arquitecto, Ingeniero Civil																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: <input type="text" value="10 años o más"/>																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Elaboración de Proyectos, Conservación de Arquitectura Patrimonial, etc.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Tener iniciativa propia, Ser creativo, Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, Alta capacidad de análisis y de síntesis.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Financiero	
C.	PUESTO: Director Financiero	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de carácter financiero, previniendo así el mal uso de los recursos financieros de la Municipalidad.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Realizar las actividades presupuestarias que incluyen la formulación, administración, control, reformas y liquidación del presupuesto de la institución. 2. Asesoramiento financiero y contable al Concejo Municipal. 3. Determinar y controlar los procesos financieros y contables. 4. Participar en la formulación del presupuesto anual de la institución. 6. Programar y controlar la recaudación, custodiar los fondos de la institución y efectuar los pagos correspondientes. 7. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento Financiero y otras áreas de la institución. EXTERNA: Municipios, Bancos, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Finanzas, Contraloría.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono, Ordenanzas Municipales, Fax, Útiles de Oficina, Manual de Funciones.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD	TÍTULO Ingeniero Financiero, Ingeniero Comercial, Economista y afines.
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	10 años o más
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Cursos de Tributación, Seminario de Presupuesto General del Sector Público, Seminario de Administración Financiera, Normas de Contraloría.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Alta capacidad de análisis y de síntesis, Capacidad de Negociación, Excelente relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Iniciativa.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas
C.	PUESTO: Fiscalizador
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de aquellas obras a ejecutarse de acuerdo a las especificaciones técnicas.
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Controlar que las obras sean ejecutadas de conformidad con los contratos que se han establecido en la Municipalidad. 2. Fiscalizar todas las obras que sean realizadas ya sean por contratación o por administración. 3. Verificar que las obras o proyectos que se estén ejecutando cumplan con todas las normas técnicas. 4. Tomar en consideración las normas a cumplir como dice las ordenanzas. 5. Asesorar a las autoridades pertinentes que las obras a ejecutar sean con un análisis previo. 6. Controlar que el equipo caminero se encuentre en perfectas condiciones antes de realizar cualquier tarea. 7. Otras actividades que le diga sus superiores.
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía, Obras Públicas. EXTERNA: Contratistas.
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de Computación, Internet, Teléfono, Manual de funciones, Ordenanzas Municipales, Planos del Cantón, Suministros de oficina, Normas ISO.
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD
	TÍTULO
	Ingeniero Civil, Arquitecto o afines.
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años o más
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas.
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Tener iniciativa propia, Liderazgo, Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo, Alta capacidad de análisis.
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala
B.	DEPARTAMENTO: Financiero
C.	PUESTO: Guardalmacén
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Controlar las actividades relacionadas con la administración de recursos materiales y las actividades de apoyo a todos los niveles de la institución.
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Ejecutar y controlar la recepción, la clasificación y entrega de mercaderías. 2. Velar por el buen uso de los bienes y servicios de la institución. 3. Controlar el stock de repuestos, materiales y otros insumos, así como estudiar la disponibilidad de bodega 4. Elaborar e informar sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock. 5. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su cargo.
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía y todos los departamentos de la institución. EXTERNA: Juntas Parroquiales, Comunidades del cantón.
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono, Manual de Funciones, Ordenanzas Municipales, Tarjetas de kardex.
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD
	TÍTULO
	Ingeniero Comercial y afines.
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 1 año
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Sistemas de Compras, Sistemas de Inventarios, Sistemas de registros y kardex, Normas de control de calidad.
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Habilidad analítica, Manejo de recursos materiales, Monitoreo y Control
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>

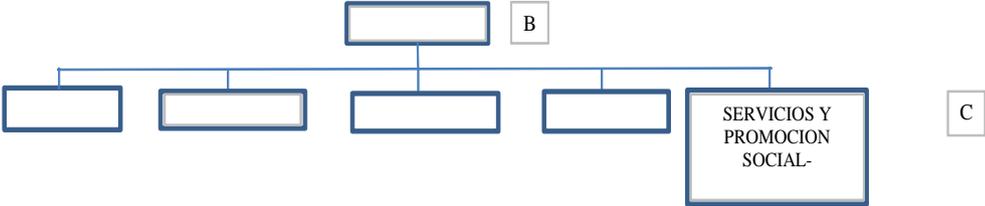


FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Servicios Generales	
C.	PUESTO: Guardia	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Velar por el cuidado de los bienes muebles, materiales de la institución y la vigilancia de los vehículos.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Vigilar el acceso de las puertas de la institución. 2. El cuidado de entrada y salida de los vehiculos. 3. Otros que disponga sus jefes.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Todos los departamentos de la institución. EXTERNA: Ciudadanía en General.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Ordenanzas Municipales, Manual de funciones, Reglamento Interno de la Institución y suministros de oficina.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD	TÍTULO General en Ciencias o afines
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	Hasta 6 meses
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Guardianía, Servicio militar, etc.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Capacidad de comunicación.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <pre>graph TD A[A] --- B[B] A --- C[C] A --- D[D] A --- E[E] A --- F[F] B --- RRHH[RRHH] RRHH --- GUARDIA[GUARDIA]</pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Servicios y Promoción Social-Cultural																
C.	PUESTO: Jefe Área Social																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Mantener, organizar y supervisar los servicios de asistencia social que beneficia a la población del Cantón.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Realizar y coordinar proyectos en beneficio de los grupos vulnerables del Cantón. 2. Facilitar acciones de desarrollo social municipal. 3. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de Recursos Humanos, Planificación Urbana y Rural, Financiero. EXTERNA: Entidades de ayuda social, Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, teléfono, fax, suministros de oficina, Ordenanzas municipales.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Trabajador Social y afines.</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Trabajador Social y afines.	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Trabajador Social y afines.																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Leyes laborales sobre servicio social.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Relaciones interpersonales, Organización de trabajo, Iniciativa, Trabajo en equipo, Observación.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:  <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Financiero																
C.	PUESTO: Jefe de Avalúos y Catastros																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Controlar y evaluar los actos y procedimientos de determinaciones de avalúos y catastros.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Ejecutar el programa de avalúos y catastros de acuerdo a normas técnicas establecidas. 2. Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral de predios urbanos y predios rústicos. 3. Llenar las correspondientes hojas catastrales. 4. Conceder certificaciones de avalúos catastrales. 5. Dirigir estudios socio-económicos, para establecer las políticas y decisiones sobre los tributos. 6. Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlos al jefe del departamento. 7. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de Obras Públicas, Planificación Urbana y Rural, Procuraduría Síndica, Contabilidad y Presupuesto, Tesorería. EXTERNA: Registraduría de la propiedad, Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono, Manual de Funciones, Planos del cantón, Ordenanzas Municipales.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Arquitecto, Ingeniero Civil, afines.</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Arquitecto, Ingeniero Civil, afines.	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Arquitecto, Ingeniero Civil, afines.																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 a 4 años																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Seminario de Estudio de Avalúos y Catastros, Relaciones Humanas.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Alta capacidad para las relaciones humanas, Realización de trabajo en campo abierto.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas																
C.	PUESTO: Jefe de Unidad de Áreas Verdes																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Procurar la protección del medio ambiente y mejorar la calidad de vida del Cantón.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Manejo y cuidado de Áreas Verdes del Municipio y del Cantón. 2. Realizar propuestas y proyectos ambientales. 3. Control y evaluación del cumplimiento de normas ambientales. 4. Manejo y conservación de fuentes hídricas. 5. Coordinar con otros organismos como el Ministerio del Ambiente y las acciones que tengan relación con la protección del medio ambiente. 6. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su área.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de OOPP, Departamento Financiero, Planificación, Alcaldía. EXTERNA: Ministerio del Ambiente, Cámara de la Industria.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Normas para la Gestión Ambiental, Ordenanzas Municipales, Leyes, Manual de Funciones.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Ingeniero en Gestión Ambiental, Ingeniero Agrónomo</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Ingeniero en Gestión Ambiental, Ingeniero Agrónomo	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Ingeniero en Gestión Ambiental, Ingeniero Agrónomo																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Conocimiento en Gestión Ambiental, Sistemas informáticos.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Realización de proyectos, Capacidad de coordinación, Trabajo en Equipo.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[FINANCIERO] A --- D[OOPP] A --- E[] A --- F[] D --- G[] D --- H[AREAS VERDES] D --- I[] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas																
C.	PUESTO: Jornaleros-Obreros																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 4																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Ejecutar labores relacionadas con obras de construcción, conservación y mantenimiento de edificaciones y vías.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Colaborar y participar activamente en la construcción de las obras que haya diseñado y acordado la administración municipal. 2. Hacer mantenimiento de obras. 3. Colaborar con las acciones de reparcho, mantenimiento y limpieza de las vías del municipio. 4. Responsabilizarse de las herramientas que le sean suministradas para el desarrollo de su trabajo. 5. Responsabilizarse de los trabajos encomendados e informar de los inconvenientes presentados en la ejecución de los mismos. 6. Las demás actividades que le puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de Obras Públicas. EXTERNA: Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Herramientas para la realización de las obras, radio transmisor.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 40%; text-align: center;">TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td style="text-align: center;">Haber aprobado la Educación Básica como mínimo</td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica	Haber aprobado la Educación Básica como mínimo	Bachiller		Técnico		Profesional		Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica	Haber aprobado la Educación Básica como mínimo																
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional																	
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: <input style="width: 100%;" type="text" value="Sin experiencia"/>																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Manejo de herramientas, Manejo de material de construcción.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Capacidad de comunicación.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[A] --- B1[] A --- B2[] A --- B3[OOPP B] A --- B4[] B3 --- C1[] B3 --- C2[] B3 --- C3[JORNALEROS] C[C] --- B3 </pre> </div> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas																
C.	PUESTO: Operador-Agua Potable																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Administrar y proporcionar el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento en el municipio y en el cantón.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Administrar los sistemas de captación hídrica de acuerdo a normas técnicas establecidas. 2. Llevar un registro organizado del servicio de agua domiciliario para sus cobros respectivos. 3. Administrar los sistemas técnicos de mantenimiento de agua potable (clorificación, procesamiento). 4. Colocar medidores de agua potable en los domicilios solicitados. 5. Arreglar el sistema de agua potable en caso de que existieran daños. 6. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de Planificación, Financiero, Obras Públicas. EXTERNA: Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Planos del sistema de agua potable del cantón, Manual de funciones, Ordenanzas Municipales, Radio transmisor, Herramientas de trabajo.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;"></th> <th style="width: 60%; text-align: center;">TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td style="text-align: center;">Cualquier título</td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller	Cualquier título	Técnico		Profesional		Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller	Cualquier título																
Técnico																	
Profesional																	
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 1 año																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Uso de fuentes hídricas, Cursos realizados en el CENAGUAS.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Buen manejo de herramientas.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <pre> graph TD A[A] --- B1[] A --- B2[] A --- B3[OOPP B] A --- B4[] B3 --- C1[] B3 --- C2[] B3 --- C3[OPERADOR] C[C] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas
C.	PUESTO: Operador-Maquinaria
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 5
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Ejecutar las obras de operación asignadas por la Municipalidad.
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Abrir y mantener vías en el Cantón. 2. Encargarse del encendido y apagado de las máquinas. 3. Limpiar desalojos de derrumbes en la vías. 4. Dar mantenimiento adecuado a las maquinarias. 5. Dar informes al departamento de Obras Públicas en el caso de que la maquinaria se encuentre con algún daño. 6. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato superior afines a su cargo.
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento de Obras Públicas, Financiero, Alcaldía. EXTERNA: Ministerio de Relaciones Laborales, Ciudadanía en general.
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Órdenes de trabajo, maquinaria de trabajo.
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL: Educación Básica Bachiller Tecnico Profesional Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD
	TÍTULO
	Operador
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Curso realizado en SOMECA.
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Trabajo en equipo, Capacidad para el buen manejo de las maquinarias.
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Procuraduría Síndica.																
C.	PUESTO: Procurador Síndico																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Asesorar jurídicamente al Alcalde, al Ilustre Concejo Municipal, Comisiones, Departamentos, Secciones del Municipio y Juntas Parroquiales.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Asesorar y velar por las actividades legales de la municipalidad. 2. Realizar diligencias judiciales y extrajudiciales de interés institucional. 3. Elaborar proyectos de leyes, ordenanzas, reglamentos y resoluciones inherentes a la institución. 4. Dirigir las acciones jurídicas y trámites de procesos tanto de demandas como de reclamos. 5. Elaborar los documentos y bases jurídicas sobre licitaciones a nivel público. 6. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato que sean afines a su cargo.																
H.	RELACION INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Todos los departamentos de la Municipalidad. EXTERNA: Municipios, Juntas Parroquiales, Contraloría, Procuraduría, Juzgados.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, teléfono, fax, suministros de oficina, Manual de funciones, Ordenanzas municipales, Leyes vigentes.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Abogado</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td>Derecho Público</td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Abogado	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	Derecho Público
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Abogado																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD	Derecho Público																
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 a 5 años.																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Legislación Laboral																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Comunicación, Manejo de Conflictos.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:																
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Financiero	
C.	PUESTO: Proveedor	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Satisfacer a la institución con bienes, productos, servicios y materiales de calidad en el tiempo oportuno.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Revisar precios de bienes y servicios para compras de la institución. 2. Permanecer informado sobre las cotizaciones de los bienes del mercado con respecto a los bienes que se necesite para la municipalidad. 3. Realizar informes de las adquisiciones realizadas. 4. Llevar un inventario sobre materiales, equipos, suministros y bienes que posee la institución. 5. Informar de los materiales que se tiene que adquirir. 6. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su área.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Alcaldía, Departamento Financiero y otros. EXTERNA: Proveedores, Empresas Comerciales.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, maquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, teléfono, fax, suministros de oficina, Manual de funciones, Ordenanzas municipales, Sistemas informáticos, Normas ISO.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	TÍTULO
	Educación Básica	
	Bachiller	
	Técnico	
	Profesional	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Marketing.
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	2 años.
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Seminario de Marketing, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Cursos de Gestión de Compras, Sistemas de inventarios, Normas de Control de Calidad.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Observación, Facilidad de Negociación y Comunicación.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[A] --- B[FINANCIERO B] A --- C[C] B --- D[PROVEDURÍA] B --- E[GUARDALMACEN D] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Secretaria General	
C.	PUESTO: Secretaria General	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	Nº DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO:	
	Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su dependencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados que permita una oportuna atención y despacho.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	
	1. Participar de los asuntos y trámites del Ilustre Concejo y Alcaldía. 2. Redactar y suscribir las actas del Ilustre Concejo. 3. Redactar convocatorias para sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo. 4. Mantener y organizar el archivo institucional. 5. Tramitar y coordinar las audiencias concedidas por el Alcalde a la ciudadanía. 6. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato afines a su área.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	
	INTERNA:	
	Alcaldía y todos los departamentos de la Municipalidad.	
	EXTERNA:	
	Municipios, Juntas Parroquiales, Ilustre Concejo Municipal, Ciudadanía en general.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	
	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos)	
	Equipo de computación, teléfono, fax, Copiadora, suministros de oficina, Manual de funciones, Ordenanzas municipales, Internet.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	
		TÍTULO
	Educación Básica	
	Bachiller	
	Técnico	
	Profesional	Secretaria Ejecutiva, Secretaria Bilingüe y afines.
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	2 a 5 años.
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto)	
	Relaciones Humanas, Secretariado Superior, Programas de computación, Contabilidad General, Protocolo y Etiqueta, Relaciones Públicas.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	
	Relaciones interpersonales, Organización de trabajo, Iniciativa, Trabajo en equipo, Habilidad en el manejo de información y programas informáticos.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[ALCALDÍA] --- B[B] A --- C[SECRETARÍA] C --- D1[] C --- D2[] C --- D3[] C --- D4[] C --- D5[] </pre>	
	<p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas	
C.	PUESTO: Secretaria de Obras Públicas	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO:	
	Colaborar con las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas.	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	
	1. Atender llamadas.	
	2. Atender las inquietudes de la ciudadanía en general.	
	3. Redactar oficios, solicitudes, certificados competentes al departamento.	
	4. Tomar notas en juntas o reuniones de trabajo, para la emisión de resúmenes o actas.	
	4. Mantener organizado y ordenado el archivo del departamento.	
	5. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato y que sean afines con su cargo.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	
	INTERNA:	
	Departamento de Obras Públicas.	
	EXTERNA:	
	Ciudadanía en general.	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	
	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos)	
	Equipo de computación, teléfono, fax, copiadora, suministros de oficina, Manual de funciones, Ordenanzas municipales, Internet.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	
		TÍTULO
	Educación Básica	
	Bachiller	Secretariado, Administración, Comercio y afines.
	Técnico	
	Profesional	
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	Hasta 1 año
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto)	
	Relaciones Humanas, Manejo de archivos, Cursos de Programas informáticos, Cursos de Redacción.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	
	Relaciones interpersonales, Organización de trabajo, Iniciativa, Trabajo en equipo.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[A] --- B[B] B --- OOPP[OOPP] B --- S[SECRETARÍA] OOPP --- C1[C] OOPP --- C2[C] OOPP --- C3[C] OOPP --- C4[C] OOPP --- C5[C] </pre>	
	<p>A= Jefe del superior inmediato</p> <p>B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto</p> <p>C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos</p> <p>D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala																
B.	DEPARTAMENTO: Financiero																
C.	PUESTO: Tesorero																
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén																
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1																
F.	MISIÓN DEL PUESTO: Administrar eficientemente los fondos públicos del Municipio a través de normas, leyes y procesos.																
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Recaudar los diferentes impuestos, tasas y contribuciones especiales y demás ingresos que percibe la Municipalidad. 2. Custodiar y depositar los valores recaudados. 3. Efectuar los pagos legalmente autorizados. 4. Cuadrar semanalmente los títulos de crédito. 5. Recuperar cartera vencida. 6. Ejercer la Acción Coactiva. 7. Elaborar informes diarios y semanales de recaudaciones para la sección de Contabilidad. 8. Las demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su área.																
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA: INTERNA: Departamento Financiero y Avalúos y Catastros. EXTERNA: Proveedores, Ciudadanía en general.																
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO: (Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Equipo de computación, Teléfono. Ordenanzas Municipales, Manual de Funciones, Programas informáticos actualizados.																
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>TÍTULO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación Básica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesional</td> <td>Ingeniero Comercial, Economista, afines.</td> </tr> <tr> <td>Diplomado Superior</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialista</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría o PHD</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		TÍTULO	Educación Básica		Bachiller		Técnico		Profesional	Ingeniero Comercial, Economista, afines.	Diplomado Superior		Especialista		Maestría o PHD	
	TÍTULO																
Educación Básica																	
Bachiller																	
Técnico																	
Profesional	Ingeniero Comercial, Economista, afines.																
Diplomado Superior																	
Especialista																	
Maestría o PHD																	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA: 1 año																
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: (Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Cursos de capacitación del Servicio de Rentas Internas, Cursos de Contabilidad, Cursos realizados en el SECAP afines a su cargo.																
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO: Buen manejo de programas de computación, Trabajo en equipo.																
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: <pre> graph TD A[A] --- B[FINANCIERO B] B --- C[TESORERO] B --- D[] B --- E[] B --- F[] C --- G[] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>																



FORMULARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A.	INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala	
B.	DEPARTAMENTO: Obras Públicas	
C.	PUESTO: Topógrafo	
D.	DIRECCIÓN: Avenida 3 de Noviembre y Sixto Durán Ballén	
E.	N° DE OCUPANTES DEL MISMO PUESTO: 1	
F.	MISIÓN DEL PUESTO:	
	Ejecutar actividades de apoyo técnico para la construcción de obras, realizando mediciones, nivelaciones de suelos y esquemas topográficos	
G.	TAREAS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:	
	1. Determinar y recuperar puntos geográficos para obtener el control, vertical y horizontal de un área.	
	2. Ejecutar mediciones gravimétricas.	
	3. Ejecutar el levantamiento de información de nombres topográficos.	
	4. Ejecutar levantamientos para estudios y trazados viales, cálculo de volúmenes, tendido de tuberías, replanteo de obras civiles.	
	5. Colocar referencias en las líneas, localización de tangentes en los proyectos, utilizando implementos y materiales topográficos.	
	6. Efectuar dibujos de planos topográficos, trazado de vías, replanteo de curvas y colocación de laterales.	
	7. La demás actividades que puede señalar su jefe inmediato afines a su cargo.	
H.	RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA:	
	INTERNA:	
	Alcaldía, Director de Obras Públicas y Financiero.	
	EXTERNA:	
	Contratistas, Ciudadanía en general	
I.	APOYOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO:	
	(Documentos, máquinas, equipos, herramientas, programas informáticos) Ordenanzas Municipales, Manual de Funciones, calculadora, suministros de oficina, equipo de computación, Herramientas para la realización de su trabajo como taladros, sierras, etc.	
J.	INSTRUCCIÓN FORMAL:	
		TÍTULO
	Educación Básica	
	Bachiller	
	Técnico	
	Profesional	Topógrafo
	Diplomado Superior	
	Especialista	
	Maestría o PHD	
K.	AÑOS DE EXPERIENCIA:	2 años
L.	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
	(Detallar los cursos, seminarios que se crean convenientes para el buen desempeño del puesto) Curso de Taquimetría y de Altimetría.	
M.	CAPACIDADES O HABILIDADES PARA EL PUESTO:	
	Trabajo en equipo, Habilidad matemática, Iniciativa, Eficiencia para localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos, Excelente manejo de programas informáticos, Buen manejo de las herramientas de trabajo.	
N.	UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:	
	<pre> graph TD A[] --- B[FISCALIZACIÓN] B --- C[TOPOGRAFÍA] C --- D[] D --- E[] D --- F[] D --- G[] </pre> <p>A= Jefe del superior inmediato B= Jefe superior inmediato a quien rinde informes el ocupante del puesto C= Comunicación que tiene el ocupante del puesto con otros puestos D= A quien supervisa el ocupante del puesto</p>	



3.6. DEFINICIÓN DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

“La valoración de cargos se puede definir como el proceso basado en técnicas especiales para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la institución en relación con el resto de puestos de la misma.

3.6.1. Objetivos de la valoración de puestos

- ✓ Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.
- ✓ Permite la administración de salarios.
- ✓ Aporta datos para medir los costos de personal.
- ✓ Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal.
- ✓ Aclara funciones y responsabilidades.

3.6.2. Consideraciones básicas sobre valoración de puestos

- ✓ Se trata de valorar el puesto, no la persona.
- ✓ La medida del puesto tiene un valor relativo.
- ✓ Los resultados pueden dar pie a un cambio en la política salarial.
- ✓ Quiere solucionar un problema de justicia y comparación”.¹⁰

Anteriormente se dieron conceptos sobre valoración de cargos tomados de diferentes libros, pero cabe recalcar que también se debe tomar en consideración las leyes, reglamentos y normas que constan en los registros oficiales que son aplicables a la municipalidad, por lo que será de mucha utilidad para realizar una buena valoración de cargos.

“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 lo ocupan.

Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos: La valoración de puestos se realizara considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y

¹⁰ http://io.us.es/cio2006/docs/000083_final.pdf



responsabilidad los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
COMPETENCIAS	INSTRUCCIÓN FORMAL	200	500
	EXPERIENCIA	100	
	HABILIDADES DE GESTIÓN	100	
	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	100	
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	CONDICIONES DE TRABAJO	100	200
	TOMA DE DECISIONES	100	
RESPONSABILIDAD	ROL DEL PUESTO	200	300
	CONTROL DE RESULTADOS	100	
TOTAL DE PUNTOS		1000	1000

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

- 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:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE		
	POR AÑOS	POR TÍTULO	TOTAL
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
PROFESIONAL- UNIVERSITARIO			
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 VALORACIÓN DE PUESTOS**

NIVEL	DESCRIPCIÓN
EDUCACIÓN BÁSICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TÉCNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio-post bachillerato.
TÍTULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRÍAS O MÁS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

- b. Experiencia:** Este subfactor aprecia el nivel de experiencia 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:

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
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	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:

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
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.
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.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

NIVELES	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

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



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 equipo, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVELES	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implican 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.

- b. **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 y procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

NIVELES	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
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 transcendencia 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 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.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	PUNTAJE
NO PROFESIONAL	Servicio	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
DIRECCION	Dirección de Unidad Organizacional	200

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
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.
TÉCNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y	Constituyen los puestos que ejecutan actividades



SUPERVISIÓN DE PROCESOS	operativas y supervisan a equipos de trabajo.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos y 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.

ASIGNACIÓN DE PUNTOS

NIVELES	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
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	Responsables 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 ¹¹

”

3.7. FORMULARIO PROPUESTO PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA MUNICIPALIDAD

Una vez explicado cada una de los factores y subfactores de la valoración de cargos se procede a realizar un formulario adecuado para la aplicación respectiva.

¹¹ Registro oficial N°103 basado en la LOSCCA y la LOSEP, pág. 15-19



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA:	
DEPARTAMENTO:	
PUESTO:	
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS	
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL Educación Básica <input type="text"/> Bachiller <input type="text"/> Técnico <input type="text"/> Profesional - Tecnología <input type="text"/> Profesional - 4 años <input type="text"/> Profesional - 5 años <input type="text"/> Profesional - 6 años o más <input type="text"/> Diplomado Superior <input type="text"/> Especialista <input type="text"/> Maestría o PHD <input type="text"/>	1.2. EXPERIENCIA NO PROFESIONALES Servicios Hasta 1 año <input type="text"/> Administrativo Hasta 1 año <input type="text"/> Técnico 1 año <input type="text"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="text"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="text"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="text"/> Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="text"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="text"/>
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN 1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN 1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO 1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES 1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
3. RESPONSABILIDAD	
3.1. ROL DEL PUESTO NO PROFESIONALES Servicios <input type="text"/> Administrativo <input type="text"/> Técnico <input type="text"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="text"/> Ejecución de procesos <input type="text"/> Ejecución y supervisión de procesos <input type="text"/> Ejecución y coordinación de procesos <input type="text"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional <input type="text"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS 1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
4. RANGOS DE PONDERACIÓN	
Puntaje Total: <input type="text"/>	
Grupo Ocupacional: <input type="text"/>	Puesto Institucional: <input type="text"/>
Grado: <input type="text"/>	
5. OBSERVACIONES	
Fecha: <input type="text"/>	

FUENTE: Registro Oficial N°103 basado en la LOSCCA y la LOSEP

ELABORADO: Por las Autoras



3.8. APLICACIÓN DEL FORMULARIO PROPUESTO DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

Para la aplicación del formulario de valoración de puestos en la municipalidad, se ha tomado una pequeña muestra de los diferentes cargos existentes.



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad de Guachapala																					
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos																					
PUESTO: Director de Recursos Humanos																					
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO																					
1. COMPETENCIAS																					
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	1.2. EXPERIENCIA NO PROFESIONALES Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Técnico 1 año <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input checked="" type="checkbox"/>																				
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																					
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
3. RESPONSABILIDAD																					
3.1. ROL DEL PUESTO NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
4. RANGOS DE PONDERACIÓN																					
Puntaje Total: <input type="text" value="875"/>																					
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Profesional 6"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Director de Recursos Humanos"/>																				
Grado: <input type="text" value="Grado 12"/>																					
5. OBSERVACIONES																					
Fecha: <input type="text" value="Miércoles, octubre 19,2011"/>																					



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad de Guachapala	
DEPARTAMENTO: Financiero	
PUESTO: Director Financiero	
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS	
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL	1.2. EXPERIENCIA
Educación Básica <input type="checkbox"/>	NO PROFESIONALES
Bachiller <input type="checkbox"/>	Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/>	Técnico 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años <input type="checkbox"/>	PROFESIONALES
Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/>
Diplomado Superior <input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/>
Especialista <input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/>
Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	DIRECTIVO
	Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input checked="" type="checkbox"/>
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO	2.2. TOMA DE DECISIONES
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3. RESPONSABILIDAD	
3.1. ROL DEL PUESTO	3.2. CONTROL DE RESULTADOS
NO PROFESIONALES	
Servicios <input type="checkbox"/>	
Administrativo <input type="checkbox"/>	
Técnico <input type="checkbox"/>	
PROFESIONALES	
Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/>	
Ejecución de procesos <input type="checkbox"/>	
Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/>	
Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/>	
DIRECTIVO	
Dirección de unidad organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	
4. RANGOS DE PONDERACIÓN	
Puntaje Total: <input type="text" value="875"/>	
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Profesional 6"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Director Financiero"/>
Grado: <input type="text" value="Grado 12"/>	
5. OBSERVACIONES	
Fecha: <input type="text" value="Miércoles, octubre 19, 2011"/>	



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad de Guachapala																					
DEPARTAMENTO: Obras Públicas																					
PUESTO: Director de Obras Públicas																					
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO																					
1. COMPETENCIAS																					
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	1.2. EXPERIENCIA NO PROFESIONALES Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/> Técnico 1 año <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input checked="" type="checkbox"/>																				
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																					
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.2. TOMA DE DECISIONES <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																	
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
3. RESPONSABILIDAD																					
3.1. ROL DEL PUESTO NO PROFESIONALES Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> PROFESIONALES Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/> DIRECTIVO Dirección de unidad organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	3.2. CONTROL DE RESULTADOS <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																	
4. RANGOS DE PONDERACIÓN																					
Puntaje Total: <input type="text" value="895"/>																					
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Especialista en Gestión Pública"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Director de Obras Públicas"/>																				
Grado: <input type="text" value="Grado 13"/>																					
5. OBSERVACIONES																					
Fecha: <input type="text" value="Miércoles, octubre 19, 2011"/>																					



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad de Guachapala	
DEPARTAMENTO: Justicia, Policía y Vigilancia	
PUESTO: Comisario Municipal	
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS	
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL	1.2. EXPERIENCIA
Educación Básica <input type="checkbox"/>	NO PROFESIONALES
Bachiller <input type="checkbox"/>	Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/>	Técnico 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años <input type="checkbox"/>	PROFESIONALES
Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 - 4 años <input checked="" type="checkbox"/>
Diplomado Superior <input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/>
Especialista <input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/>
Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	DIRECTIVO
	Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input type="checkbox"/>
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO	2.2. TOMA DE DECISIONES
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. RESPONSABILIDAD	
3.1. ROL DEL PUESTO	3.2. CONTROL DE RESULTADOS
NO PROFESIONALES	1 2 3 4 5
Servicios <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Administrativo <input type="checkbox"/>	
Técnico <input type="checkbox"/>	
PROFESIONALES	
Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/>	
Ejecución de procesos <input type="checkbox"/>	
Ejecución y supervisión de procesos <input checked="" type="checkbox"/>	
Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/>	
DIRECTIVO	
Dirección de unidad organizacional <input type="checkbox"/>	
4. RANGOS DE PONDERACIÓN	
Puntaje Total: <input type="text" value="708"/>	
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Profesional 4"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Comisario Municipal"/>
Grado: <input type="text" value="Grado 10"/>	
5. OBSERVACIONES	
Fecha: <input type="text" value="Miércoles, octubre 19, 2011"/>	



FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CARGOS

INSTITUCIÓN PÚBLICA: Ilustre Municipalidad de Guachapala	
DEPARTAMENTO: Planificación Urbana y Rural	
PUESTO: Director de Planificación	
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO	
1. COMPETENCIAS	
1.1. INSTRUCCIÓN FORMAL	1.2. EXPERIENCIA
Educación Básica <input type="checkbox"/>	NO PROFESIONALES
Bachiller <input type="checkbox"/>	Servicios Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	Administrativo Hasta 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/>	Técnico 1 año <input type="checkbox"/>
Profesional - 4 años <input type="checkbox"/>	PROFESIONALES
Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y tecnológico Hasta 2 años <input type="checkbox"/>
Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos 3 - 4 años <input type="checkbox"/>
Diplomado Superior <input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos 5 - 6 años <input type="checkbox"/>
Especialista <input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos 7 - 9 años <input type="checkbox"/>
Maestría o PHD <input type="checkbox"/>	DIRECTIVO
	Dirección de unidad organizacional 10 años o más <input checked="" type="checkbox"/>
1.3. HABILIDADES DE GESTIÓN	1.4. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
2.1. CONDICIONES DE TRABAJO	2.2. TOMA DE DECISIONES
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3. RESPONSABILIDAD	
3.1. ROL DEL PUESTO	3.2. CONTROL DE RESULTADOS
NO PROFESIONALES	1 2 3 4 5
Servicios <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Administrativo <input type="checkbox"/>	
Técnico <input type="checkbox"/>	
PROFESIONALES	
Ejecución de apoyo y tecnológico <input type="checkbox"/>	
Ejecución de procesos <input type="checkbox"/>	
Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/>	
Ejecución y coordinación de procesos <input type="checkbox"/>	
DIRECTIVO	
Dirección de unidad organizacional <input checked="" type="checkbox"/>	
4. RANGOS DE PONDERACIÓN	
Puntaje Total: <input type="text" value="875"/>	
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Profesional 6"/>	Puesto Institucional: <input type="text" value="Director de Planificación"/>
Grado: <input type="text" value="Grupo 12"/>	
5. OBSERVACIONES	
Fecha: <input type="text" value="Miércoles, octubre 19, 2011"/>	



CAPITULO IV

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Después de haber realizado el análisis, descripción y valoración de cargos se ejecuta los procesos de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración del Talento Humano es primordial porque realiza actividades esenciales para una integración adecuada de todas las áreas de la municipalidad por medio del personal, puesto que las personas se convierten en un elemento básico para el éxito de la misma.

El departamento a crearse estará encargado de prestar servicios dentro de la municipalidad en la cual tomará en consideración los procesos más importantes para optimizar el talento humano por medio de competencias. Dentro de estos procesos tenemos:

- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Selección.
- ✓ Evaluación del desempeño.

Primero se va a proceder a realizar la conceptualización de estos procesos, a través de los libros referentes a la Gestión de Recursos Humanos. Luego se va a llevar a cabo la aplicación de los respectivos formularios de los procesos antes mencionados para la municipalidad, tomando en cuenta las leyes, reglamentos y normas que se encuentran en vigencia por orden del Gobierno Central, los mismos que se hallan publicados en los registros oficiales pertinentes.

4.1. Reclutamiento del Talento Humano

“El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la institución busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras



palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos”.¹²

Basándose en este concepto, se puede decir que el reclutamiento es llamar o convocar a las personas idóneas para ocupar un cargo determinado en la institución.

Para saber exactamente cómo se va a proceder a reclutar el personal se debe tomar en consideración los tipos de reclutamiento, los cuales son:

- ✓ El reclutamiento interno y;
- ✓ El reclutamiento externo.

4.1.1. Tipos de reclutamiento

1. **“Reclutamiento Interno:** El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la institución (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor. Aborda a los actuales colaboradores de la institución, es decir privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores. Además funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la institución)”.¹³

“Ventajas:

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- ✓ Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la institución.
- ✓ Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- ✓ No requiere la ubicación institucional de los nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.

¹² CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 117

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 116, 117



- ✓ Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la institución.
- ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- ✓ Mantiene y conserva la cultura institucional existente.
- ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo”.¹⁴

2. **“Reclutamiento Externo:** El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH (Mercado de Recursos Humanos)* y, por tanto, fuera de la institución, para someterlos a su proceso de selección de personal.

El reclutamiento externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. Se orienta en los candidatos que están en el MRH, es decir busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la institución en este momento. Además para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y a la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros”.¹⁵

“Ventajas:

- ✓ Introduce sangre nueva a la institución: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 119
*Mercado de Recursos Humanos.- se refiere al conjunto de candidatos a empleo y también al contingente de personas que estén dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestos a buscar otro empleo.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 116, 117



- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura institucional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ✓ Incentiva la interacción de la institución con el MRH.
- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

- ✓ Afecta negativamente la motivación de los trabajadores de la institución.
- ✓ Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- ✓ Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- ✓ Exige esquemas de socialización institucional para los nuevos trabajadores.
- ✓ Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno”.¹⁶

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 121

**4.1.2. Diferencias entre el reclutamiento interno y el Externo****CUADRO Nº4. DIFERENCIAS**

RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la Institución
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos ya son conocidos por la Institución, han pasado por pruebas de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos son desconocidos para la institución y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas

FUENTE: Idalberto Chiavenato, GESTION DEL TALENTO HUMANO, pág. 120

4.2. Selección del Talento Humano

“La selección es el proceso que utiliza una empresa, una organización o una institución para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

El proceso de selección pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de una institución o una organización.



El proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones e instituciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de una organización o institución”.¹⁷

La selección del talento humano trata de elegir al mejor aspirante para el puesto determinado, en este paso es importante que se tomen en consideración todos los aspectos primordiales en una persona como sus habilidades, destrezas, conocimientos, etc.

Para la selección del talento humano se necesita de varias técnicas que ayudará a realizar la elección del vacante en forma correcta tratando de optimizar los recursos de la institución. Estas técnicas se presentan a continuación:

4.2.1. Técnicas de Selección

“Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

- ✓ Entrevista.
- ✓ Pruebas de conocimiento o capacidad.
- ✓ Pruebas psicológicas.
- ✓ Pruebas de personalidad.
- ✓ Técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento”.¹⁸

Mediante estas técnicas se va a conocer las aptitudes y actitudes de los aspirantes a ocupar el cargo previsto.

A continuación se va a ir a desarrollando cada una de las técnicas antes mencionadas para seguir un procedimiento óptimo.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 137

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág.147-148



4.2.1.2 Definición de entrevista

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración”.¹⁹

Partiendo de este concepto, se puede decir que una entrevista es en donde el entrevistador busca información relevante sobre el entrevistado mediante las opiniones que éste puede expresar sobre su vida, su trabajo, o sobre algún tema en particular.

El concepto de entrevista se da para circunstancias generales, ahora se procede a definir una entrevista de selección, el cual se utiliza para la mejor elección de un aspirante para un cargo.

4.2.1.1.1. Entrevista de selección

“La entrevista de selección implica una relación de dos individuos (entrevistado y entrevistador) quienes van a ejercer una acción recíproca. Si bien la entrevista es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diferentes técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual esta seleccionado”.²⁰

“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a unas de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato.

¹⁹ Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa/Océano Grupo Editorial, 2000, pág.442

²⁰ Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa/Océano Grupo Editorial, 2000, pág.442



La entrevista de selección se da mediante:

1. Construcción del proceso de entrevista
 - a. Entrevista totalmente estandarizada.
 - b. Entrevista estandarizada en las preguntas.
 - c. Entrevista dirigida.
 - d. Entrevista no dirigida.
2. Entrenamiento de los entrevistadores.

1) Construcción del proceso de entrevista: El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. La entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. Las entrevistas se clasifican:

- a. **Entrevista totalmente estandarizada:** Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Por ejemplo si o no, u opción múltiple.
- b. **Entrevista estandarizada en las preguntas:** Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permite una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato.
- c. **Entrevista dirigida:** Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos y que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente.
- d. **Entrevista no dirigida:** Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información.

2) Entrenamiento de los entrevistadores: El papel del entrevistador es vital, en toda institución sus representantes han sido entrenados en las habilidades para entrevistar a candidatos. Los entrevistadores novatos comienzan con entrevistas enteramente estandarizadas. Las entrevistas no dirigidas por lo general están a



cargos de los representantes de las instituciones que en la secuencia del proceso de selección son los entrevistadores finales”.²¹

4.2.1.2. Pruebas de conocimiento o capacidad

“Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimiento profesionales o técnicos. Las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.

En las pruebas de conocimiento o capacidad, irán preguntas de acuerdo al cargo que busca la institución; además estas pruebas serán evaluadas a los candidatos de manera escrita.

La persona encargada de llevar a cabo las pruebas de conocimiento o capacidad será un funcionario de la propia institución, éste deberá estar capacitado para realizar este tipo de pruebas.

4.2.1.3. Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas”.²²

Las pruebas psicológicas tratan de examinar las aptitudes de los candidatos en el momento de que el entrevistador realice las preguntas pertinentes, esto servirá para que éste tenga una noción de que con qué tipo de persona se va a tratar.

4.2.1.4. Pruebas de personalidad

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 149-151

²² CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 154, 155



“La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos medibles. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Dentro del cuestionario realizado estarán preguntas relacionadas con la forma de ser de los postulantes.

4.2.1.5. Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en el que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la institución y por ellos proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro”.²³

Después de haber realizado la conceptualización de los procesos de Recursos Humanos, se procede a la aplicación de los mismos mediante las leyes, reglamentos y normas vigentes.

“Art. 4.- Del reclutamiento y selección del personal: Todo proceso de reclutamiento y selección del personal para un puesto protegido por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición.

Este proceso está conformado por las siguientes etapas:

²³ CHIAVENATO, Idalberto, 2000, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 159, 160, 161



- a. Preparación del proceso de reclutamiento.
- b. Convocatoria.
- c. Evaluación y Selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:
 1. Merito, integrado por:
 - 1.1. Verificación de postulaciones.
 - 1.2. Evaluación.
 2. Oposición.
- d. Expedición del nombramiento provisional de prueba.
- e. Inducción.

Art. 5.- Del concurso: El concurso de méritos y oposición para la selección del personal será abierto y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para ejercer un puesto publico conforme a la LOSEP y su Reglamento General, y que reúnan los requisitos establecidos para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.

Art. 6.- De los responsables del proceso de reclutamiento y selección del personal: Los responsables del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal serán los siguientes:

- a. La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).
- b. El Tribunal de Méritos y Oposición.
- c. El Tribunal de Apelaciones.

Art. 7.- De la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH): Es la encargada de administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Art. 8.- Del Tribunal de Méritos y Oposición: El Tribunal de Méritos y Oposición es el encargado de la ejecución del concurso de méritos y oposición.

Art. 9.- Del Tribunal de Apelaciones: Este tribunal resolverá las apelaciones presentadas por las y los aspirantes a los resultados de la revisión y verificación de



postulaciones; los resultados de la calificación de las pruebas de conocimientos y competencias técnicas; o, al puntaje final de evaluación.

DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

De la preparación del proceso de reclutamiento

Art. 11.- De los pasos previos: La UATH será la encargada de la preparación del proceso de reclutamiento, para lo cual deberá realizar los siguientes pasos previos:

- a.** Mantener actualizado el manual de puestos institucional, como instrumento fundamental para la elaboración de las bases de los concurso de méritos y oposición. En el caso de que los puestos sujetos a concurso pertenezcan a los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, se deberá utilizar la descripción y perfiles establecidos en el manual genérico de puestos.
- b.** Identificar los puestos que se sujetarán a concurso y verificar que se encuentren:
 - 1.** Legalmente vacantes y no estén sujetos a litigios.
 - 2.** Debidamente financiados, a través de la partida presupuestaria correspondiente²⁴.

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala el puesto que se encuentra a concurso es el de Director de Recursos Humanos, este puesto se halla legalmente vacante y no está sujeto a ningún litigio.

Para abrir un nueva partida presupuestaria se reúne el Departamento Financiero con la Alcaldía para analizar minuciosamente el presupuesto de la Municipalidad luego de esto proceden a ver si es viable o no.

- c.** “Establecer la planificación y el cronograma general del concurso de méritos y oposición, definiendo:
 - 1.** El número de los puestos públicos que se sujetarán al concurso de méritos y oposición.
 - 2.** La fecha de inicio y fin del proceso, que será puesta en consideración de la autoridad nominadora.

²⁴ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 2-5



3. La provisión de lugares en infraestructura que presten las facilidades y condiciones para el normal desarrollo del concurso²⁵.

N° DE PUESTOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACIÓN	CIUDAD DEL CONCURSO	LUGAR DEL CONCURSO	DIRECCIÓN	VACANTES A SER LLENADAS
1	07/11/2011	20/12/2011	CUENCA	MUNICIPIO DE GUACHAPALA	AV. 3 DE NOVIEMBRE Y SIXTO DURÁN BALLÉN	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

- d. “Solicitar al responsable de las unidades a los que pertenecen los puestos vacantes sujetos a concursos, que elabore y remita un banco de preguntas de conocimientos y competencias técnicas, necesarios para la ejecución de las funciones propias del o los puestos sujetos a concursos, que serán mantenidas con el carácter de reservado.

Art. 12.- De las bases del concurso: Una vez realizados los pasos previos, la UATH elaborará las Bases del Concurso utilizando el formulario “Bases del Concurso de Méritos y Oposición” SEL-01, el cual tiene la siguiente estructura:

a. Detalles generales del concurso: Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto institucional materia del concurso.

b. Desglose de parámetros: En este recuadro se deben identificar los requisitos establecidos para la instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias del puesto y evaluación del desempeño, de ser el caso:

1. Instrucción Formal: Identifica el grado de formación académica requerida para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el Manual de puestos institucional o el Manual de puestos genéricos.

2. Experiencia: Identifica la necesidad o no y el tipo de experiencia que requiere el puesto de trabajo, determina en el Manual de puestos institucional o el Manual de puestos genéricos. En ninguno de los manuales mencionados se establecerá como requisito en el sector público.

²⁵ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 5



3. **Capacitación:** La UATH institucional señalará las horas necesarias de capacitación para cada puesto materia del concurso, considerando las descritas para el puesto en el Manual de puestos institucional o en el Manual de puestos genéricos.
4. **Competencias del Puesto:** La descripción de las competencias técnicas y conductuales del puesto contenidas en el Manual de puestos institucional o en el Manual de puestos genéricos”²⁶.

²⁶ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 5, 6



FORMULARIO SEL-01

BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

1. DETALLES GENERALES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	<input type="text"/>	UNIDAD ADMINISTRATIVA	<input type="text" value="(Escriba aquí la UNIDAD ADMINISTRATIVA a la cual pertenece el puesto)"/>
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	<input type="text" value="(Escriba aquí la DENOMINACIÓN DEL PUESTO sujeto a concurso)"/>	PARTIDA PRESUPUESTARIA	<input type="text" value="(Escriba aquí el número de la PARTIDA PRESUPUESTARIA del puesto sujeto a concurso)"/>
MISIÓN DEL PUESTO	<input type="text" value="(Escriba aquí el MISIÓN DEL PUESTO)"/>		
ROL DEL PUESTO	<input type="text"/>	GRUPO OCUPACIONAL	<input type="text" value="(Grupo Ocupacional)"/>
GRADO	<input type="text" value="(Grado)"/>	R.M.U.	<input >")"="" m.="" r.="" type="text" u.="" value("<=""/>

2. DESGLOSE DE PARÁMETROS

A continuación, identifique los parámetros a ser utilizados en la Base del Concurso de Méritos y Oposición. Siga las instrucciones que le indican en cada cuadro a fin de completar la información solicitada.

RECUERDE: Dentro del Mérito, señale los requisitos que constan en la DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO del Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos Institucional ó Genérico (**Requisitos del puesto**).

En la parte de la **Evaluación** se aplicarán diferentes pruebas (65%) y entrevistas (35%), de conformidad con lo determinado en la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

Finalmente, en el componente de **Oposición**, se recogerán las eventuales impugnaciones presentadas por las y los aspirantes de un mismo puesto público.

MÉRITOS			
ASPECTOS A CONSIDERAR			
INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS DEL PUESTO
<i>Describe aquí, el nivel de instrucción establecido, de conformidad con el Manual de clasificación de Puestos Institucional o Genérico</i>	<i>Describe aquí, los años de Experiencia Específica señalados para este puesto, en el Manual de clasificación de Puestos correspondiente</i>	<i>Describe aquí las horas de capacitación requeridas para el puesto de trabajo. Para esto, observe lo determinado en la Norma Técnica de Selección</i>	<i>Describe aquí las competencias técnicas y conductuales señaladas en el Manual de Puestos Institucional o Genérico para este puesto</i>

EVALUACIÓN	
PRUEBAS	ENTREVISTA
65%	35%
Pruebas de Conocimientos y competencias técnicas, y Psicométricas	Se realizará en función del requerimiento del Puesto

RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- UATH

FUENTE: Ministerio de Relaciones Laborales



DE LA CONVOCATORIA

“**Art. 13.- De la convocatoria:** Es la etapa en que la UATH realiza la difusión plena del concurso de méritos y oposición, con la finalidad de reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos.

Con fundamento en las Bases del Concurso, la UATH institucional elaborará electrónicamente la respectiva convocatoria utilizando el formulario “Convocatoria a Concurso de Méritos y Oposición” SEL-02, que incluirá la siguiente información:

- a. **Nombre de la institución** que realiza el concurso.
- b. **Partida presupuestaria:** Detalla del número de partida presupuestaria definida para cada puesto objeto del concurso.
- c. **Denominación del puesto:** Nombre del puesto sujeto a concurso, definido de conformidad con su descripción y perfil.
- d. **Misión del puesto:** Establece la razón de ser de cada puesto dentro de la estructura ocupacional institución, de conformidad con su descripción y perfil. En los casos de los puestos de libre nombramiento y remoción, se señalará esta calidad para el conocimiento de las y los aspirantes.
- e. **Grado y grupo ocupacional:** Definidos de conformidad con la correspondiente Escala de Remuneraciones vigente.
- f. **Remuneración Mensual Unificada (R.M.U):** Definida de acuerdo al grado y grupo ocupacional correspondiente en la Escala de Remuneraciones vigente.
- g. **Unidad Administrativa:** Define la unidad donde se ubica el puesto sujeto a concurso.
- h. **Lugar de trabajo:** Sitio o ubicación del puesto de trabajo, derivado del distributivo de remuneraciones.
- i. **Rol:** Definido de conformidad con la descripción y perfil del puesto.
- j. **Requerimientos:** Requisitos básicos definidos para el puesto de trabajo:
 1. Instrucción Formal,
 2. Experiencia,
 3. Capacitación, y



4. Competencias del Puesto: Referencias de las competencias técnicas y competencias conductuales o universales del puesto”.²⁷

²⁷ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 6, 7



“Art. 14.- De los medios de difusión de la convocatoria: Luego de preparada la convocatoria, la UATH será responsable de su difusión obligatoria, fijando la fecha máxima para la postulación. Para ello utilizará los siguientes medios:

- a. La página web www.socioempleo.gob.ec de publicación electrónica inmediata, luego de elaborar la convocatoria en el formulario SEL-02.
- b. La página web institucional, misma que deberá tener un link que dirija a las y los aspirantes a la página www.socioempleo.gob.ec.
- c. En las carteleras institucionales conforme al formulario (SEL-02).
- d. Las universidades e institutos de educación superior públicos y locales privados, para que con el formulario (SEL-02), sea puesta en conocimiento de las y los estudiantes y graduados.
- e. Publicaciones en el periódico de mayor circulación local o nacional, utilizando el formulario SEL-03-P “Formulario de anuncio de prensa de convocatoria” que contendrá:
 1. Nombre de la institución que realiza el concurso.
 2. Denominación del puesto.
 3. Unidad administrativa.
 4. Lugar de trabajo.
 5. Remuneración Mensual Unificada (R.M.U).

Además, se señalará en la publicación, de manera obligatoria, que las y los interesados podrán consultar mayor información respecto del concurso, en el portal www.socioempleo.gob.ec”.²⁸

²⁸ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 7

**FORMULARIO SEL-03-P****ANUNCIO DE PRENSA DE CONVOCATORIA**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:			
CONVOCA AL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA LOS SIGUIENTES PUESTOS:			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD ADMINISTRATIVA	LUGAR DE TRABAJO	REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA (R.M.U.)

FUENTE: Ministerio de Relaciones Laborales

“Art. 15.- De la postulación: Las y los aspirantes interesados en particular en un proceso de reclutamiento y selección en el servicio público, deberán ingresar a la página web www.socioempleo.gob.ec, seleccionar el link del concurso respectivo y llenar electrónicamente el formulario de “Hoja de Vida” (SEL-04) registrando la información requerida, para luego validarla y enviarla automáticamente a la UATH de la institución requirente del personal, hasta la fecha máxima de postulación fijada en la convocatoria”.²⁹

²⁹ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 7, 8



FORMULARIO SEL-04

HOJA DE VIDA

PARA EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN DEL PUESTO DE:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN QUE CONVOCA AL CONCURSO:

1.- DATOS PERSONALES DE LA Ó EL ASPIRANTE:

Nombre:

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

Lugar de Nacimiento:

País

Ciudad

Nacionalidad o Tiempo de Residencia en el Ecuador:

Dirección Domiciliaria:

Provincia

Cantón

Parroquia

Dirección

Teléfono(s):

Convencionales

Celular o Móvil

Correo electrónico:

**Cédula de Identidad o
Pasaporte:**

Personas con discapacidad: N° de carné del CONADIS:



Establezca su autodefinición étnica (sólo para ciudadanas/os ecuatorianas/os):

Marque una "x" sobre el grupo étnico al cual Ud. define que pertenece: Afro ecuatoriano
 Montubio
 Indígena
 Mestizo
 Blanco
 Otros: _____

Actualmente, ¿es un migrante ecuatoriano en el exterior? Sí NO

¿En caso de ser positiva su respuesta, en qué país se ubica hoy? _____ Total Años: _____

¿Sufre de Alguna enfermedad Catastrófica? Sí NO ¿Cuál? _____

¿Se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica? Sí
NO

Si se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, señale:

- a) Nombre de la persona con enfermedad o discapacidad: _____
- b) Cédula de Identidad de la persona mencionada: _____
- c) N° del Certificado del CONADIS de la persona mencionada: _____

2.- INSTRUCCIÓN

(No es requerido llenar todos los casilleros, responda únicamente en los que correspondan a su último nivel de instrucción o aquellos que se encuentren en relación a los requisitos del puesto al cual postula)

Nivel de Instrucción	Nombre de la Institución Educativa	Título Obtenido	Lugar (País y ciudad)
Primaria			
Secundaria			
Técnico Superior			
Título de Tercer Nivel			
Título de Cuarto Nivel (Posgrado)			
Otros			

**3.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)**

(Incluya, únicamente, información laboral que tenga relación específica con el puesto de trabajo al que está postulando. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

FECHAS DE TRABAJO			Organización/ Empresa; y el país donde laboró	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Actividades/Funciones	Razones de salida
DESDE (dd/mm/a aa)	HASTA (dd/mm/a aa)	Nº meses/ años				

4.- CAPACITACIÓN:

(Incluya únicamente los eventos de capacitación relacionados con el puesto al que está postulando, efectuados en los últimos cinco años. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Lugar (País y ciudad)	Fecha del Diploma (dd/mm/aa a)	Tipo Diploma:		Duración en horas
				Asistencia	Aprobación	

Nota: En caso de que la o el postulante no indique y certifique la duración en horas del o los eventos de capacitación asistidos, la Unidad de Administración del Talento Humano institucional le asignará 1 hora por día cursado.

**SOLO PARA PERSONAS QUE LABORARON O LABORAN COMO SERVIDORAS/ES PÚBLICOS:
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN LOS TRES ÚLTIMOS PERÍODOS:**

Nº	Período de Evaluación	Institución en la cual se efectuó la evaluación	Evaluación Obtenida (En letras y números)
1º			
2º			
3º			



OBSERVACIONES:

DECLARACIÓN: DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este formulario son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad. Acepto que esta postulación sea anulada en caso de comprobar falsedad o inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la Institución y otras disposiciones legales vigentes.

Nombre de la o el Aspirante

Firma

Lugar y Fecha de Presentación:

Indique el Número de hojas que tiene esta Hoja de Vida

FUENTE: Ministerio de Relaciones Laborales

Este formulario es el que se utiliza en las instituciones públicas las mismas que son dispuestas por la ley.

DE LA EVALUACION Y SELECCIÓN

“Art. 16.- Inicio del concurso de méritos y oposición: Una vez concluido el periodo de recepción de hojas de vida se inicia el concurso propiamente dicho, con sus componentes de mérito y oposición

DEL MÉRITO

Art. 17.- Del Mérito: Consiste en el análisis, verificación y medición de las competencias que ostentan las y los aspirantes, respecto a aquellas previstas en la respectiva convocatoria. Se efectúa a través de los siguientes procedimientos:

1. Verificación de postulaciones.
2. Evaluación.

Art. 18.- De la verificación de postulaciones: Constituye el procedimiento mediante el cual, una vez cumplida la fecha máxima de entrega de postulaciones, la UATH analiza y revisa a las Hojas de Vida enviadas electrónicamente por las y los



aspirantes y las convalida con los requisitos de la convocatoria, determinando su cumplimiento o no.

La convalidación se registrará electrónicamente en el formulario “Verificación de Postulaciones” (SEL-05) que, para conocimiento de las y los aspirantes, será publicado automáticamente a través de la página web www.socioempleo.gob.ec, indicando la fecha, hora y lugar en la que las y los aspirantes aprobados deberán presentarse para rendir las pruebas de conocimientos y competencias técnicas.

Al finalizar este procedimiento, la UATH elaborará el acta de verificación de postulaciones, que será puesta en conocimiento del Tribunal de Méritos y Oposición.

Las y los aspirantes que, luego del análisis y verificación, cumplan los indicados requisitos, participarán en el procedimiento de Evaluación. En el caso de no haber superado la verificación de postulaciones, podrán apelar electrónicamente, directamente a través de la página web www.socioempleo.gob.ec, en el término de dos días contados a partir de la publicación del formulario SEL-05, en la indicada página, para este efecto, la UATH al realizar esta publicación, hará constar obligatoriamente, la fecha y la hora en la cual vencerá el término para presentar apelaciones”.³⁰

³⁰ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 8



“El tribunal de apelaciones se pronunciará en el término de dos días, contados a partir de la fecha de vencimiento del término de apelaciones. En el caso de las apelaciones presentadas para un mismo puesto sean superiores a cincuenta, se considerarán los siguientes días adicionales:

NUMERO DE APELACIONES PRESENTADAS	TÉRMINO ADICIONAL
Entre 50 a 100	1 día adicional
Entre 101 a 150	2 días adicionales
Entre 151 a 200	3 días adicionales
Más de 200	4 días adicionales

Una vez resueltas las apelaciones, el respectivo Tribunal de Apelaciones comunicará a la UATH el acta de los resultados, a fin de que ésta los dé a conocer a las y los aspirantes, a través de la página www.socioempleo.gob.ec.

Art. 19.- De la Evaluación: Concluida la verificación de postulaciones y resueltas las apelaciones, la UATH institucional iniciará el procedimiento de evaluación, mediante el cual se mide, objetiva y técnicamente, los niveles de competencias que ostentan las y los aspirantes a un puesto público, a través de pruebas de conocimientos y competencias técnicas, pruebas psicométricas y entrevistas.

La ponderación total de este procedimiento será sobre cien (100) puntos, asignados de la siguiente manera:

- a. Pruebas de conocimientos y competencias técnicas: Representarán 45 puntos del total.
- b. Pruebas psicométricas: Representarán 20 puntos del total.
- c. Entrevistas: Representarán 35 puntos del total.

Art. 20.- De las pruebas de conocimientos y competencias técnicas: Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos y el grado de desarrollo de las



competencias técnicas inherentes al perfil y la descripción del puesto requerido, que ostentan las y los aspirantes. Incluirán aspectos de carácter práctico, para todos los aspirantes cuando el puesto lo amerite.

Con los bancos de preguntas remitidos por las unidades, durante la preparación del proceso de reclutamiento, la UATH elaborará las pruebas correspondientes, las tomará a las y los aspirantes que superaron el procedimiento de verificación de postulaciones y apelaciones y las calificará. Posteriormente registrará estos resultados electrónicamente en los formularios SEL-06 “Calificación de pruebas de conocimientos y competencias” y SEL-08 “Puntaje del componente de Evaluación de Puntaje Final”.

En las entidades de la administración pública central, institucional y dependiente, las UATH institucionales remitirán el banco de preguntas elaborado al INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA, para la conformación progresiva de un banco nacional de bancos.

Los resultados serán comunicados a las y los aspirantes, electrónicamente, a través de la publicación del formulario SEL-06 en la página web www.socioempleo.gob.ec, en el que adicionalmente se indicará la fecha en la que las y los aspirantes deberán presentarse para rendir las pruebas psicométricas y la entrevista”.³¹

³¹ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 8, 9



Las y los aspirantes que no hubieran alcanzado el puntaje mínimo señalado, podrán apelar electrónicamente, a través de la página web www.socioempleo.gob.ec, en el término de dos días contados a partir de la publicación del formulario SEL-06, en la indicada página, para este efecto, la UATH al realizar esta publicación, hará constar obligatoriamente, la fecha y hora en la cual vencerá el termino para presentar apelaciones.

El Tribunal de Apelaciones se pronunciará en el término de dos días, contados a partir de la fecha de vencimiento del término de apelaciones. En el caso de que las apelaciones presentadas para un mismo puesto sean superiores a cincuenta, se considerarán los siguientes días adicionales.

NÚMERO DE APELACIONES PRESENTADAS	TÉRMINO ADICIONAL
Entre 50 a 100	1 día adicional
Entre 101 a 150	2 días adicionales
Entre 151 a 200	3 días adicionales
Más de 200	4 días adicionales

Una vez resueltas las apelaciones, el respectivo Tribunal de Apelaciones comunicará a la UATH el acta con los resultados, a fin de que ésta los dé a conocer a las y los aspirantes, a través de la página web www.socioempleo.gob.ec.

Art. 22.- De las Pruebas Psicométricas: La UATH aplicará las pruebas psicométricas a las y los aspirantes que alcanzaron un puntaje igual o mayor a treinta sobre cuarenta y cinco (30/45) puntos, en las pruebas de conocimientos y competencias técnicas. Las pruebas psicométricas se establecerán sobre la base de las competencias conductuales, valores y aptitudes necesarias para el puesto sujeto a concurso. Su calificación será sobre veinte (20) puntos y se registrará electrónicamente en el formulario SEL-08 “Puntaje del componente de Evaluación y Puntaje Final”.



Estas serán valoradas de acuerdo a las capacidades necesarias para cada puesto, y deberán ser aplicadas y calificadas por un profesional con conocimiento en la materia.

Para el efecto, las instituciones capacitarán a las o los servidores de la UATH cuya formación les permita realizar tales funciones; y, en caso de no disponer del personal adecuado, se podrá contratar los servicios profesionales de un psicólogo industrial experto durante la realización del concurso, exclusivamente para la aplicación y valoración de las pruebas psicométricas, de conformidad con la disponibilidad presupuestaria. El contenido de las pruebas psicométricas se mantendrá en estricta reserva hasta su aplicación.

Art. 23.- De la conformación del Tribunal de Méritos y Oposición: La UATH institucional una vez concluidas las pruebas psicométricas, convocará a los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición, el cual quedará conformado con la firma del acta correspondiente.

Inmediatamente después de conformado, el Tribunal de Méritos y Oposición conocerá las actas de resultados de: Verificación de postulaciones; pruebas de conocimientos y competencias técnicas; las apelaciones correspondientes; y, los resultados de las pruebas psicométricas.

Art. 24.- De la Entrevista: La entrevista constituye un espacio de encuentro con una o con un aspirante, que permitirá identificar y evaluar sus competencias y comportamientos laborales, y relacionarlos con la descripción y perfil del puesto.

Una vez culminadas las pruebas psicométricas, y de acuerdo al cronograma determinado por la UATH, el Tribunal de Méritos y Oposición entrevistará a las y los aspirantes.

La UATH preparará al Tribunal de Méritos y Oposición para la aplicación y calificación de las entrevistas, y en conjunto, de conformidad con los requisitos del puesto, unidad, organización, deberán determinar las preguntas necesarias para los cuatro factores descritos en el siguiente artículo:

Art. 25.- Estructura de la entrevista: La entrevista será calificada sobre treinta y cinco (35) puntos y estará estructurada por los siguientes factores:



- a. Estimación del personal de la persona para aprender de la experiencia:** Preguntas que permiten identificar y evaluar la capacidad de la o el aspirante para aprender de sus experiencias, desarrollar nuevas competencias y adaptarse a diferentes medios. Se calificará sobre 15 puntos.
- b. Evaluación de conocimientos técnicos:** Cuestionamientos que permiten apreciar y calificar los conocimientos de la o el candidato sobre los aspectos técnicos necesarios para ejercer el puesto. Se calificará sobre 10 puntos.
- c. Análisis de la experiencia laboral:** Permite identificar las funciones desempeñadas en los últimos puestos y evaluar sus experiencias laborales. Se calificará sobre 5 puntos.
- d. Análisis de logros del candidato:** Relacionados con la identificación de los logros profesionales más destacados alcanzados por la o el aspirante. Se calificará sobre 5 puntos.

Art. 26.- Calificación de la Entrevista: Los registros de calificación de esta entrevista serán consignados manualmente en el formulario SEL-07.

La suma de los puntajes parciales será la nota de la entrevista asignada a cada aspirante. Para ello, una vez finalizada la entrevista, sin la presencia de la o el aspirante, se obtendrá un puntaje final de la siguiente manera:

- a.** Cada miembro del tribunal, individualmente, procederá a calificar y a sumar los puntajes asignados a la o el aspirante entrevistado y obtendrá un puntaje total para cada uno de ellos.
- b.** Los miembros del Tribunal procederán a sumar los puntajes totales asignados a cada aspirante y obtendrán su promedio de calificación, con lo que se obtiene la calificación final de la entrevista.

La calificación final de la entrevista, será ingresada en el acápite de “Entrevista” del formulario de asignación de puntuación del procedimiento de Evaluación y puntaje final, en el formulario SEL-08.

Art. 27.- Puntaje mínimo de la evaluación: Para efectos de la aprobación del componente de Evaluación (pruebas y entrevistas) se considerará un puntaje de calificación igual o mayor a setenta y cinco (75) puntos del total de cien (100).



Para la anotación de los puntajes del componente de Evaluación, de las acciones afirmativas y del puntaje final se utilizará el formulario SEL-08, trabajándose con dos dígitos decimales; y, bajo ningún concepto, se realizarán aproximaciones, por exceso o defecto, al entero inmediatamente superior o inferior”.³²

³² Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 9-12



FORMULARIO SEL-07
CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		UNIDAD ADMINISTRATIVA:	
GRUPO OCUPACIONAL		GRADO:	
		R.M.U.:	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL (A) POSTULANTE:			

MIEMBROS	FACTORES VALORATIVOS	ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PERSONA PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA (SOBRE 15 PUNTOS)	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS (SOBRE 10 PUNTOS)	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL (SOBRE 5 PUNTOS)	ANÁLISIS DE LOGROS DEL CANDIDATO (SOBRE 5 PUNTOS)	TOTAL
	Nombre del Miembro N° 1° del Tribunal:					
	Nombre del Miembro N° 2 del Tribunal:					
	Nombre del Miembro N° 3 del Tribunal:					
	Nombre del Miembro N° 4 del Tribunal:					

PUNTAJE TOTAL DE LA ENTREVISTA PARA LA O EL ASPIRANTE

ESCALA DE CALIFICACIÓN	EXCELENTE	BUENO	INACEPTABLE
PUNTAJE (Para factores Valorativos sobre 15 puntos)	15	8	1
PUNTAJE (Para factores Valorativos sobre 10 puntos)	10	6	1
PUNTAJE (Factores Valorativos sobre 5 puntos)	5	3	1

IMPORTANTE: Para la calificación de cada factor valorativo de la entrevista se deberá considerar, únicamente, números enteros.

EL TRIBUNAL DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

Miembro N° 1 del Tribunal

Miembro N° 2 del Tribunal

Miembro N° 3 del Tribunal

Miembro N° 4 del Tribunal

FUENTE: Ministerio de Relaciones Laborales



“Art. 28.- De las acciones afirmativas: Al llevar el formulario SEL-08, el Tribunal de Méritos y Oposición cumplirá con las acciones afirmativas que se establecerán para las y los aspirantes que dentro del componente de Evaluación, hayan obtenido el puntaje mínimo de 75 puntos o más, conforme lo siguiente:

- a. Participación de personas con discapacidad y enfermedades catastróficas o quienes estén a cargo de éstas: En los concursos de méritos y oposición que efectúen las instituciones del Estado, se declarará ganador o ganadora del mismo a aquella persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica que haya superado la parte de Evaluación con un puntaje igual o superior a 75 puntos, considerando que su situación personal no sea impedimento para cumplir con las actividades del puesto.

Asimismo, esta disposición será aplicable cuando por razones de la enfermedad catastrófica o discapacidad severa, las personas no pudieren acceder a puestos en la administración pública y, una persona del núcleo familiar de ésta, sea cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, padre, madre, hermano o hermana o, hijo o hija, que demostrare mediante declaración juramentada que tiene a su cargo el cuidado de la misma, pueda participar, siendo considerada dentro del porcentaje de personas con discapacidad o enfermedad catastrófica.

Para ello se observará que:

1. Esta acción afirmativa se tomará hasta que la institución alcance, progresivamente, la proporcionalidad establecida en la Disposición Transitoria Octava de la Ley Orgánica del Servicio Público, esto es:

Año	Porcentaje respecto al total de las y los servidores y trabajadores de la Institución
2010	El uno por ciento (1%)
2011	El dos por ciento (2%)
2012	El tres por ciento (3%)
2013	El cuatro por ciento (4%)



Una vez completado el porcentaje establecido en el cuadro anterior para cada año, sea por nombramiento o contrato, no se aplicarán las acciones afirmativas contempladas en este literal; sin embargo, si por cualquier causa se disminuye el número de personas en las condiciones señaladas, se recurrirá nuevamente a la acción afirmativa mencionada.

2. En el caso de que dos o más personas con discapacidad, enfermedad catastrófica o que se encuentren a cargo de éstas, superen el mínimo puntaje referido (75 puntos), se escogerá al mejor puntuado.
3. Para el caso de la persona del núcleo familiar que está a cargo de otra con enfermedad catastrófica o discapacidad severa, esta disposición beneficiará solamente a una persona del mismo núcleo familiar, prohibiéndose que otros familiares puedan beneficiarse de la aplicación de las medidas señaladas.

De suscitarse el fallecimiento de la persona discapacitada o con enfermedad catastrófica se dejará de contar a sus familiares, cónyuge o conviviente dentro del cupo del porcentaje anual correspondiente, sin embargo mantendrá su puesto.

4. Los requisitos que deben presentarse para la aplicación de esta acción afirmativa son:
 - a. Para personas con discapacidad: Deben señalar esta particularidad dentro del formulario “Hoja de Vida”, así como contar con el respectivo carnet expedido por el CONADIS.
 - b. Para personas con discapacidad catastrófica: Deben señalar esta particularidad dentro del formulario “Hoja de Vida”, así como contar con el diagnóstico médico correspondiente extendido o abalizado por un facultativo del IESS o de los centros de salud pública.
 - c. Para la o el aspirante que forme parte del núcleo familiar de una persona con discapacidad o enfermedad catastrófica: Para las y los aspirantes que tengan a su cargo una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, y que pertenezca a su núcleo familiar, sea cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, padre, madre, hermano o hermana o hijo o hija, deberá:
 - ✓ Señalar este particular dentro del formulario de “Hoja de Vida”.



- ✓ Elaborar una declaración juramentada ante notario público, señalando que el familiar con discapacidad o enfermedad catastrófica, se encuentra a su cargo.
- ✓ Contar con el carnet expedido por el CONADIS o el diagnóstico médico extendido o abalizado por un facultativo del IESS o de los centros de salud pública, según corresponda.

b. Cumplimiento adicional de requisitos por parte de las y los aspirantes:

En el caso que las y los aspirantes del concurso de méritos y oposición, habiendo cumplido con el procedimiento de Verificación de Postulaciones, su perfil excediera a los requisitos solicitados dentro de experiencia específica y formación afín solicitada para el puesto, se le otorgará una puntuación adicional, conforme el siguiente cuadro.

REQUISITO	PUNTAJE ADICIONAL (sobre el puntaje obtenido en el procedimiento de Evaluación)
Experiencia específica que exceda a lo determinado en el perfil del puesto sujeto a concurso.	Dos puntos (2)
Instrucción formal afín, que exceda lo determinado en el perfil del puesto sujeto a concurso.	Hasta dos títulos que excedan el perfil, un (1) punto adicional. Más de tres títulos que excedan el perfil, dos (2) puntos adicionales en total.

- c. Participación de Migrantes ex servidores públicos:** Para las y los ciudadanos ecuatorianos que fueron servidores públicos y que por circunstancias personales tuvieron que emigrar al exterior renunciando a sus puestos, se observará un trato preferente para el reingreso a un puesto dentro de la misma institución pública a la que renunciaron.

Para ello se les concederá dos puntos adicionales al puntaje obtenido en el procedimiento de Evaluación dentro del proceso selectivo.



- d. De la aplicación de las acciones afirmativas del Plan Plurinacional para eliminar la Discriminación Racial y la Exclusión Étnica y Cultural: Cuando convoquen a concursos de méritos y oposición, concederán una puntuación adicional de dos puntos sobre la calificación obtenida en el procedimiento de Evaluación, a aquellas ciudadanas y ciudadanos afro ecuatorianos, indígenas y montubios que participen para optar por cualquier puesto, hasta que la institución alcance el porcentaje equivalente a la proporción de su población del total nacional.

Esta puntuación adicional se otorgará sobre la base de la autodeterminación señalada en la hoja de vida, de la o el aspirante que haya obtenido el puntaje mínimo de Evaluación (75 puntos) y hasta que la institución cumpla con el porcentaje establecido de inserción laboral para las y los ciudadanos afro ecuatorianos, indígenas y montubios.

Art. 29.- Del puntaje final: De la sumatoria del puntaje obtenido en el procedimiento de Evaluación y la puntuación de acciones afirmativas a que hubiere lugar, se obtendrá el puntaje final, el cual será registrado electrónicamente en el formulario SEL-08.

En el caso de que la o el aspirante no tuviere puntuación adicional por acciones afirmativas, se considerará como puntaje final aquel obtenido en el procedimiento de evaluación”.³³

³³ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág. 12-14



“Art. 30.- Del Acta de Evaluación: El Tribunal de Méritos y Oposición elaborará el acta de Evaluación en la que se determinará los puntajes alcanzados por las y los aspirantes constantes en el formulario SEL-08. Estos puntajes serán comunicados automáticamente a las y los aspirantes a través de la página web www.socioempleo.gob.ec.

En esta comunicación se solicitará que las o los tres aspirantes que hayan obtenido los más altos puntajes finales, en el término de tres días, presenten copias a color de la cédula y papeleta de votación; y, los originales o copias certificadas por notario público de los títulos de formación; certificados de capacitación; certificados que acrediten su experiencia; y, más documentos que sustenten el cumplimiento de la descripción y perfil del puesto al cual postularon.

Las apelaciones al puntaje final, deberán presentarse en el término de dos días contados a partir de la publicación de los resultados en la página web www.socioempleo.gob.ec, para este efecto, la UATH al realizar esta publicación, hará constar obligatoriamente, la fecha y hora en la cual vencerá el término para presentar apelaciones.

El Tribunal de Apelaciones se pronunciará en el término de dos, contados a partir de la fecha de vencimiento del término de apelaciones. En el caso de que las apelaciones presentadas para un mismo puesto sean superiores a cincuenta, se considerarán los siguientes días adicionales:

NÚMERO DE APELACIONES PRESENTADAS	TÉRMINO ADICIONAL
Entre 50 a 100	1 día adicional
Entre 101 a 150	2 días adicionales
Entre 151 a 200	3 días adicionales
Más de 200	4 días adicionales



Una vez resueltas las apelaciones, el respectivo Tribunal comunicará a la UATH el acta con los resultados, a fin de que ésta los dé a conocer a las y los aspirantes, a través de la página web www.socioempleo.gob.ec.

Dentro de la Ilustre Municipalidad después de haber realizado con éxito lo que es la calificación del componente de merecimientos se procede oportunamente a realizar lo que corresponde al componente de oposición y se lo tiene que hacer de acuerdo a las normas, leyes y reglamentos dispuestas por el gobierno central.

Para ver este proceso se tomó los conceptos básicos que se encuentran publicadas en la ley. Los cuales se dará a conocer a continuación.

Art. 31.- De la Oposición.- La oposición es el componente del concurso de méritos y oposición, en el cual se recogen las eventuales impugnaciones presentadas respecto de las capacidades, aptitudes y méritos de las o los tres aspirantes que hubieran obtenido los más altos puntajes finales.

Art. 32.- De la publicación de la información de los aspirantes con más alto puntaje final.- Una vez concluido el término para la entrega de los originales o copias certificadas por notario por parte de las y los aspirantes con más altos puntajes finales, la UATH institucional deberá analizar la información presentada, y compararle con la información consignada en la Hoja de Vida, determinando su correspondencia en un informe técnico que permitirá al Tribunal de Méritos y Oposición, en el cual se hará constar que la o el aspirante cumple o no con los requisitos de: ser mayor de 18 años, contar con la preparación académica y demás competencias exigibles para el puesto, y haber sufragado cuando tenía la obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la ley.

Art. 33.- De las impugnaciones.- Las impugnaciones serán enviadas electrónicamente por el interesado a la UATH institucional en el término de dos días contados a partir de la publicación de la información señalada en el artículo anterior.

Art. 34.- Del Informe del INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA.- La UATH de las entidades de la administración pública central e institucional, una vez expedida las correspondiente Acta de Oposición, y previo a la declaratoria de la o el



ganador del concurso de méritos y oposición, remitirá al INSTITUTO NACIONAL DE LA MERITOCRACIA la siguiente documentación relativa al proceso de reclutamiento y selección:

- a) Formularios del proceso de selección del personal (del SEL-01 al SEL-08), debidamente llenados y firmados por las UATH o el Tribunal de Méritos y Oposición, según corresponda;
- b) Copia de la publicación en el periódico correspondiente;
- c) La Actas de: el procedimiento de Verificación de Postulaciones; de puntaje mínimo para pruebas de conocimiento y competencias técnicas; de Evaluación; y de Oposición;
- d) De los cinco aspirantes con puntajes más altos se remitirán:
 - d.1) Original de los exámenes de conocimientos y competencias técnicas; pruebas psicométricas; y, de las preguntas aplicadas en la entrevista, que incluirán sus respectivas respuestas; y,
 - d.2) Copia de los exámenes rendidos por las y los aspirantes o registros en audio y/o video de sus respuestas en las pruebas y entrevistas realizadas.

Art. 35.- Del acta final y la declaratoria de la ganadora o el ganador del concurso.- El tribunal de Méritos y Oposición elaborara el acta final que contenga los puntaje finales alcanzados, declara ganadora o ganador del concurso a la o el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje final y haya sido declarado idóneo para el ejercicio del puesto público. Además solicitara a la UATH la preparación del informe técnico de todo el proceso selectivo establecido en el Art 67 de la LOSEP, a fin de notificar, en un término máximo de tres días, a la autoridad nominadora, para la designación pertinente”.³⁴

La Ilustre municipalidad de Guachapala al tratarse de ser un Gobierno autónomo descentralizado se tiene que regir a las normas, leyes y reglamentos, por lo cual tiene que cumplir con cada uno de los artículos que dictamina la ley en este caso el Ministerio de Relaciones Laborales para ejecutar un correcto procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

³⁴ Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales, pág.14-17



4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto.

Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño

Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada.

Los problemas más comunes son:

- ✓ Carencia de normas.
- ✓ Criterios subjetivos o poco realistas.
- ✓ Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.



- ✓ Errores del evaluador.
- ✓ Mala retroalimentación.
- ✓ Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas

- ✓ Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario.
- ✓ Entrenar a los evaluadores; mediante una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizar.

El entrenamiento de evaluadores

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo al promover a una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.

- ✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la dueña o responsable de las evaluaciones.
- ✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán
- ✓ Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos”.³⁵

Para el municipio de Guachapala, se ha aplicado un formulario mediante el cual se detalla, la identificación del servidor evaluado; el cual consta de: los apellidos, nombres y el número de cedula del evaluado; el cargo que ocupa éste; el departamento al cual pertenece; y, la fecha de evaluación. Además se especifica los factores a ser calificados, éstos están relacionados de acuerdo al desempeño de las funciones que realiza el servidor evaluado y también dentro de los factores están las características individuales.

³⁵ ALLES, Martha, 2008, “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, Editorial Granica, Buenos Aires. Págs. 262, 263, 265



Las escalas de calificación para la evaluación de resultados del desempeño serán cuantitativas y cualitativas.

Las calificaciones son:

1. Malo: Desempeño demasiado bajo a lo esperado.
2. Tolerable: Desempeño muy bajo a lo esperado.
3. Regular: Desempeño bajo a lo esperado.
4. Bueno: Desempeño esperado.
5. Muy bueno: Desempeño mejor a lo esperado.
6. Excelente: Desempeño alto.

Los servidores públicos se califican de acuerdo a su criterio y a la labor que desempeñan dentro de la institución.

Las observaciones del evaluador, es muy importante, porque mediante la calificación de los servidores evaluados, se da a conocer si cada uno de ellos necesitan o no capacitación.

Además, el criterio del evaluador juega un papel primordial, puesto que él calificará de acuerdo a sus observaciones realizadas dentro de la Institución a cada uno de los evaluados.

En cada uno de los formularios se han utilizado distintos factores de acuerdo a cada uno de los perfiles de los servidores públicos evaluados, y también se ha tomado en consideración el nivel jerárquico o el grupo ocupacional según dictamina la ley.

4.3.1. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE SERVICIOS GENERALES							
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:									
1. Apellidos:		2. Nombres:			3. Cédula de Identidad:				
4. Cargo:		5. Departamento:			6. Fecha de Evaluación:				
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)		CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
		MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)
		1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.									
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.									
7.3. CAPACIDAD PARA CONSEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el jefe inmediato.									
7.4. CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.									
7.5. COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo inmediato mediante un esfuerzo conjunto con lo compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.									
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:									
7.6. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo									
7.7. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.									
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con jefes, compañeros de trabajo y ciudadanía en general.									
7.9. RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.									
7.10. INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.									

FUENTE: Martha Alles
ELABORADO: Por las Autoras



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO					
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos:		2. Nombres:			3. Cédula de Identidad:			
4. Cargo:		5. Departamento:			6. Fecha de Evaluación:			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.								
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.								
7.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.								
7.4. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo.								
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.								
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.								
7.7. RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos originalmente pactados.								
7.8. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en el trabajo asignado. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.								
7.9. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.								
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con jefes, compañeros de trabajo y ciudadanía en general.								

FUENTE: Martha Alles

ELABORADO: Por las Autoras



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE TÉCNICOS					
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos:	2. Nombres:		3. Cédula de Identidad:					
4. Cargo:	5. Departamento:		6. Fecha de Evaluación:					
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.								
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.								
7.3. CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.								
7.4. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.								
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.								
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.								
7.7. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.								
7.8. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.								
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.								
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus jefes y compañeros de trabajo, así como con el público en general.								

FUENTE: Martha Alles

ELABORADO: Por las Autoras



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL 5					
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos:		2. Nombres:			3. Cédula de Identidad:			
4. Cargo:		5. Departamento:			6. Fecha de Evaluación:			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.								
7.2. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo								
7.3. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.								
7.4. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecuciones la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.								
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES								
7.5. DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considérese respeto al horario establecido								
7.6. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios. Considere cortesía y control de emociones.								
7.7. DISCRECIÓN: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.								
7.8. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.								
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.								
7.10. INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.								

FUENTE: Martha Alles

ELABORADO: Por las Autoras



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL 6, DE DIRECCIÓN				
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:							
1. Apellidos:		2. Nombres:			3. Cédula de Identidad:		
4. Cargo:		5. Departamento:			6. Fecha de Evaluación:		
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
	1	2	3	4	5	6	
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN							
7.1. PLANIFICACIÓN: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.							
7.2. DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.							
7.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: Aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.							
7.4. TOMA DE DECISIONES: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.							
7.5. COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.							
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES							
7.6. CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.							
7.7. LIDERAZGO: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.							
7.8. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.							
7.9. CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.							
7.10. COMUNICACIÓN: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la institución con otros directores y colaboradores.							



4.3.2. APLICACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

Para la aplicación de los formularios de la evaluación del desempeño de la municipalidad, se ha tomado una pequeña muestra de los diferentes puestos que existen.



FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE SERVICIOS GENERALES						
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos: Torres Pastuzo		2. Nombres: Luis			3. Cédula de Identidad: 010570922-4			
4. Cargo: Conserje		5. Departamento: Servicios Generales			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.					X		4	El trabajo que realiza el servidor público es bueno, pero eso no es suficiente para cumplir con los objetivos que tiene la institución, él puede esforzarse más para que su calidad de trabajo sea excelente.
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que realiza dichas labores.					X		4	Se considera que, el servidor público evaluado, debe ser eficaz en su trabajo, para que de esta manera pueda realizar todas las actividades que le asigne su jefe inmediato.
7.3. CAPACIDAD PARA CONSEGUIR INSTRUCCIONES: Habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el jefe inmediato.					X		4	Al servidor público, le hace falta un poco más de dedicación para captar las órdenes dadas por su jefe inmediato.
7.4. CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES: Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.						X	4	El desempeño en este factor, del servidor público es lo esperado por la institución, pero lo mejor sería que su calificación sea alta, para que haya ningún tipo de inconveniente en el futuro.
7.5. COLABORACIÓN: Aptitud para integrarse al trabajo inmediato mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.					X		3	En este factor, la calificación dada por el evaluador es diferente a la del evaluado, puesto que el evaluador ha observado que al servidor público le hace falta trabajar en equipo.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.6. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo					X		5	El servidor público, hace acto de presencia diaria en el trabajo, pero no se involucra en lo que realiza la institución.
7.7. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora						X	6	El servidor público, llega puntualmente a su trabajo.
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con jefes, compañeros de trabajo y ciudadanía en general.					X		4	La calificación del evaluado con la del evaluador coinciden, ya que este último ha observado que el servidor público no tiene una excelente comunicación con su compañeros de trabajo.
7.9. RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.					X		3	El desempeño del servidor público evaluado, en este factor es bajo lo esperado, es decir es necesario que él sea mas responsable en el cumplimiento de sus labores diarias.
7.10. INICIATIVA: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas					X		2	Al evaluado le hace falta iniciativa para la realización de sus funciones, puesto que la calificación por parte del evaluador es muy baja.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
		GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO						
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos: Pesantez Martinez		2. Nombres: Luis David			3. Cédula de Identidad: 010542232-3			
4. Cargo: Proveedor		5. Departamento: Financiero			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)		CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
		MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
		1	2	3	4	5	6	
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.						X	5	La calidad de trabajo que realiza el servidor evaluado es muy bueno, pero puede esforzarse un poco más para que la presentación de sus labores asignadas sea excelente.
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.					X		5	El servidor público es rápido en la ejecución de su trabajo, es decir su desempeño es mejor a lo esperado; con un poco más de esfuerzo puede llegar a ser eficiente.
7.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.						X	4	La calificación del evaluado y la del evaluador son diferentes en este factor, porque en la realidad al evaluado le falta más organización en su trabajo.
7.4. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo.					X		6	En este factor, el servidor público está subestimando su trabajo, porque se ha puesto una calificación de 4, pero el evaluador ha observado su desempeño dentro de la institución, y su calificación no debería ser de 4 sino de 6, puesto que es un excelente colaborador.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.						X	6	Cumple con la asistencia diaria en el trabajo.
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.					X		6	El evaluador ha observado que, el servidor público evaluado, es puntual. Puede ser que en otras ocasiones el evaluado no haya llegado a la hora establecida por la institución, por alguna razón; esto justifica su calificación.
7.7. RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos originalmente pactados.						X	5	La calificación del evaluado y la del evaluador son iguales, ya que su desempeño en este factor es mejor a lo esperado. Es necesario que el servidor público se esmere para subir su calificación, puesto que es importante que sea responsable.
7.8. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en el trabajo asignado. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.					X		4	El servidor público evaluado, soporta presión en su trabajo pero no totalmente. Se considera que trabajar bajo presión es difícil pero no imposible; el evaluado debe ser muy habil para que pueda soportar la presión del trabajo, si quiere seguir laborando en la institución.
7.9. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.						X	4	Es importante que, el servidor público sea más discreto, porque puede ser que por tal motivo la institución se vea perjudicada.
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con jefes, compañeros de trabajo y ciudadanía en general.						X	6	El servidor público evaluado, tiene una excelente relación interpersonal con sus jefes, compañeros de trabajo y con la ciudadanía en general.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
			GRUPO OCUPACIONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO					
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos: Lopez Loza	2. Nombres: Ligia Elizabeth		3. Cédula de Identidad: 010208716-0					
4. Cargo: Secretaria	5. Departamento: Secretaría General		6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011					
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO					CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO			EXCELENTE
	1	2	3	4	5			6
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.					X	5	Cumple muy bien con la presentación de las labores asignadas, pero puede esforzarse un poco más para que la calidad de su trabajo sea excelente.	
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.					X	5	La evaluada, trata de presentar todo el trabajo dado por su jefe inmediato, en el tiempo oportuno; pero es preferible que tenga una mejor distribución de trabajo para que de esta manera pueda cumplir con todas las labores asignadas por su superior.	
7.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.					X	4	El evaluador ha observado que, a la servidora evaluada, le falta un poco más de práctica en la organización del trabajo asignado; la evaluada debe hacer una mejor distribución de sus labores cotidianas, utilizando adecuadamente los medios necesarios.	
7.4. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos a través del trabajo propio y en equipo.					X	5	Es importante que la servidora evaluada, a más de realizar su trabajo en forma individual, lo efectúe en equipo, ya que se puede lograr cumplir con los objetivos de una forma más rápida.	
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.					X	6	Asiste diariamente al trabajo.	
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.					X	5	No cumple correctamente con el horario establecido por la institución.	
7.7. RESPONSABILIDAD: Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos originalmente pactados.					X	6	La evaluada, es responsable con sus tareas y deberes asignados por su jefe inmediato.	
7.8. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en el trabajo asignado. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.				X		5	En este cargo, existe un alto grado de presión; la servidora evaluada deberá esforzarse un poco más para que los resultados de su trabajo, se den en el momento oportuno.	
7.9. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.					X	4	Es importante que, la evaluada sea más discreta, porque puede ser que por tal motivo la institución se vea perjudicada.	
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con jefes, compañeros de trabajo y ciudadanía en general.					X	6	La servidora pública evaluada, tiene un alto grado de sociabilidad.	



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE TÉCNICOS							
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:									
1. Apellidos: Vélez Monroy		2. Nombres: Segundo Galo			3. Cédula de Identidad: 010357830-8				
4. Cargo: Técnico de la Unidad de Áreas Verdes		5. Departamento: Obras Públicas			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011				
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
	1	2	3	4	5	6			
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.					X		5	Las calificaciones del evaluado y del evaluador coinciden; el servidor público evaluado se preocupa por la forma de presentación de sus funciones, pero su calificación puede mejorar si pone un poco más de empeño a su trabajo.	
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.						X	4	El desempeño en este factor, del servidor público, es bueno, pero podría realizar sus labores con más rapidez.	
7.3. CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.							X	5	El servidor público evaluado es muy hábil en su trabajo, pero con el crecimiento de conocimientos la ejecución de sus funciones puede mejorar.
7.4. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.							X	6	Tiene un alto grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:									
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.							X	6	El servidor público evaluado, asiste diariamente a su trabajo.
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.							X	6	El evaluado, es puntual.
7.7. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.						X		5	Es muy responsable en el trabajo, pero puede cumplir las funciones asignadas por su jefe, de una mejor manera.
7.8. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.							X	5	El evaluado, es muy discreto, pero no lo suficiente.
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.						X		4	El servidor evaluado no soporta demasiada presión, es importante que este en la capacidad de cumplir con todas las tareas asignadas para el buen desempeño de su puesto.
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus jefes y compañeros de trabajo, así como con el público en general.						X		5	El trato que tiene con sus jefes, compañeros de trabajo y con el público en general es muy bueno; puede mejorar su comportamiento ante los demás.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA			EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL DE TÉCNICOS					
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos: Pesantez Rivera		2. Nombres: Carmen Verónica			3. Cédula de Identidad: 010465524-6			
4. Cargo: Técnica de Área Social		5. Departamento: Servicios y Promoción Social-Cultural			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia y su frecuencia e incidencia.						X	5	Su desempeño ante este factor es muy bueno, la evaluada se preocupa por la forma de presentación de sus tareas, pero la calificación a su calidad de trabajo puede ser alta.
7.2. CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.						X	5	Realiza su trabajo de la forma más rápida posible; es importante que realice todas sus labores en el tiempo oportuno para el buen cumplimiento de los objetivos.
7.3. CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto.						X	5	Es muy hábil en su trabajo, pero con el crecimiento de conocimientos la ejecución de sus funciones puede mejorar.
7.4. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.						X	6	Alto grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:								
7.5. ASISTENCIA: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo.						X	5	Su presencia diariamente en el trabajo es aceptable pero no es la recomendable.
7.6. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.						X	6	Es puntual en el trabajo.
7.7. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.						X	6	Es responsable con el cumplimiento de sus funciones.
7.8. DISCRECIÓN Y TACTO: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.						X	6	Alta discreción por parte de la servidora evaluada.
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurar en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y/o voluble en su temperamento.						X	6	Su desempeño en este factor, es alto, lo que significa que, tiene una gran capacidad para soportar presión al entregar resultados.
7.10. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus jefes y compañeros de trabajo, así como con el público en general.						X	6	La servidora pública evaluada, tiene un alto grado de sociabilidad.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA				EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL 5				
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:								
1. Apellidos: Suco Guamán		2. Nombres: Jorge Leonardo			3. Cédula de Identidad: 010378542-4			
4. Cargo: Contador General		5. Departamento: Financiero			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011			
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
	1	2	3	4	5	6		
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN								
7.1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.						X	6	Alto grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.
7.2. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo						X	6	El servidor público evaluado, a mas de trabajar individualmente, colabora a través del trabajo en equipo.
7.3. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.						X	5	La calidad de trabajo que realiza el servidor público evaluado es muy bueno, pero puede esforzarse un poco más para que la presentación de sus labores asignadas sea excelente.
7.4. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecuciones la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.						X	4	El desempeño en este factor, del servidor público, es bueno, pero podría realizar sus labores con más rapidez y en el tiempo oportuno.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES								
7.5. DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considérese respeto al horario establecido						X	6	Cumple con la disciplina establecida, es decir respeta el horario determinado.
7.6. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios. Considere cortesía y control de emociones.						X	5	El trato que tiene con sus jefes, compañeros de trabajo y con el público en general es muy bueno; puede mejorar su comportamiento ante los demás.
7.7. DISCRECIÓN: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.						X	6	Alta discreción por parte del servidor público evaluado.
7.8. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.						X	6	Es responsable con el cumplimiento de sus funciones.
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.						X	5	En este cargo, existe un alto grado de presión; el servidor evaluado deberá esforzarse un poco más para que los resultados de su trabajo, se den en el momento oportuno.
7.10. INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.						X	5	El servidor público evaluado, aporta con ideas para el buen cumplimiento de sus funciones; pero le falta un poco más de iniciativa y creatividad para mejorar su desempeño en el trabajo.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA				EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL 5					
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:									
1. Apellidos: Ávila Pérez		2. Nombres: Raquel Adriana			3. Cédula de Identidad: 010370357-5				
4. Cargo: Comisaría Municipal		5. Departamento: Justicia, Policía y Vigilancia			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre del 2011				
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR		
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
	1	2	3	4	5	6			
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
7.1. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la institución.					X		5	Tiene compromiso con el logro de los objetivos de la institución, pero debe implicarse un poco más con los propósitos que tiene el municipio.	
7.2. COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo							X	5	La evaluada, realiza su trabajo individualmente de la mejor manera, pero le falta trabajar más en equipo, alcanzando así los objetivos que persigue la institución.
7.3. CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.						X		5	La calidad de trabajo que realiza la servidora evaluado es muy bueno, pero puede esforzarse un poco más para que la presentación de sus labores asignadas sea excelente.
7.4. CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecuciones la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.						X		4	El desempeño en este factor, de la evaluada, es bueno, pero podría realizar sus labores con más rapidez y en el tiempo oportuno.
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
7.5. DISCIPLINA: Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considérese respeto al horario establecido							X	6	Cumple con la disciplina establecida, es decir respeta el horario determinado.
7.6. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento adecuado en el trabajo con sus superiores, compañeros, usuarios. Considere cortesía y control de emociones.							X	5	El trato que tiene con sus jefes, compañeros de trabajo y con el público en general es muy bueno; puede mejorar su comportamiento ante los demás.
7.7. DISCRECIÓN: Aptitud reservada para actuar o para guardar datos importantes para la organización sin repetir más que cuanto sea necesario.						X		5	La evaluada, es muy discreta, pero no lo suficiente.
7.8. RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.						X		4	Es responsable en ciertas tareas asignadas por su jefe; es necesario que le ponga interés a lo que realiza.
7.9. CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.						X		5	Es rápida al presentar los resultados del trabajo realizado, no obstante, tiene que ingeniarse para que pueda cumplir de la mejor manera y en el tiempo oportuno sus funciones asignadas.
7.10. INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas, así como la aportación de nuevas ideas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.						X		4	Aporta con ciertas ideas para el buen cumplimiento de sus funciones; le falta más iniciativa y creatividad para mejorar su desempeño en el trabajo.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUACHAPALA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GRUPO OCUPACIONAL PROFESIONAL 6, DE DIRECCION							
IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO:									
1. Apellidos: Bermeo Avendaño		2. Nombres: Walter Patricio			3. Cédula de Identidad: 010233877-9				
4. Cargo: Director de Planificación		5. Departamento: Planificación			6. Fecha de Evaluación: 24 de Octubre dl 2011				
7. FACTORES (marque con una x la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)	CALIFICACIÓN DEL EVALUADO						CALIFICACIÓN DEL EVALUADOR (1 A 6)	8. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE			
	1	2	3	4	5	6			
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
7.1. PLANIFICACIÓN: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo.					X		5	Realiza proyectos y/o programas que aportan al bienestar de la institución y de la ciudadanía en general; es importante que implanta estrategias que puedan contribuir al desarrollo del municipio y del cantón.	
7.2. DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.						X	5	El servidor público evaluado, supervisa y guía de muy buena manera al personal a su cargo, en trabajos individuales y en equipo; pero es necesario que procure mejorar su forma de dirigir a sus subordinados, para el buen funcionamiento del área al que pertenece.	
7.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: Aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.							X	6	Su desempeño es excelente al obtener la información que necesita.
7.4. TOMA DE DECISIONES: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.						X	5	Resuelve problemas que tiene su departamento y la institución; es promordial que las decisiones que tome sean las indicadas y sean en el tiempo adecuado, para el progreso del área al que dirige; y, por ende para el desarrollo del cantón.	
7.5. COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.						X	4	Su participación dentro de la institución es buena, pero es importante que se involucre más en las actividades que realiza su equipo de trabajo.	
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
7.6. CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.						X	5	Su desempeño es muy bueno en el momento de evaluar los resultados obtenidos o por obtener, pero es necesario que esos resultados se direccionen hacia los objetivos deseados.	
7.7. LIDERAZGO: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Considere habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.						X	4	El evaluado, debe estar en la capacidad de saber liderar a su grupo de trabajo, delegando responsabilidades a cada uno de sus subordinados; además de motivarles para que puedan trabajar de la mejor forma, de esta manera puedan obtener los resultados previstos.	
7.8. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.							X	6	El desempeño en este factor del evaluado es alto; es decir, es totalmente responsable por el trabajo asignado.
7.9. CREATIVIDAD EN LAS TAREAS: Aptitud y disposición para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar métodos y procedimientos de trabajo.							X	6	Alto grado de creatividad en las tareas determinadas.
7.10. COMUNICACIÓN: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la institución con otros directores y colaboradores.						X	5	Le falta un poco más de comunicación con los demás servidores públicos que laboran en la institución.	



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de realizar los análisis respectivos sobre la creación del departamento de Recursos Humanos en la Ilustre Municipalidad podemos concluir lo siguiente:

1. Dentro de la municipalidad, es necesario que exista el departamento de Recursos Humanos, ya que por medio de éste se puede plantear una planificación estratégica del talento humano para el buen funcionamiento del municipio.
2. Es importante, que dentro de una institución, ya sea esta pública o privada se debe considerar que una estructura organizativa tiene que estar bien diseñada para una correcta organización del personal.
3. Los perfiles por competencias creados para el municipio son fundamentales, los cuales fueron estructurados en forma clara y precisa, puesto que éstos son una parte importante dentro del proceso de selección de personal. Al evaluar a un candidato de acuerdo a un perfil establecido, permite reclutar a la persona más idónea para el puesto.
4. El análisis y descripción de puestos, ayudará a ver con claridad las actividades y responsabilidades que deben cumplir el personal de acuerdo al puesto que ocupa, de esta manera se evita que realicen actividades repetitivas y tareas que no están ligadas a su puesto.
5. La aplicación de la evaluación de desempeño dentro de la Ilustre Municipalidad de Guachapala permite visualizar el empeño que tiene el personal al momento de realizar cada una de sus actividades conjuntamente con los conocimientos físicos e intelectuales que poseen cada uno de los servidores públicos.



RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

1. La municipalidad, debe efectuar los cambios necesarios dentro de su estructura organizativa de acuerdo a las necesidades que ésta tenga y así reformar sus ordenanzas municipales para que se incluya las áreas y secciones que sea conveniente para un buen desarrollo institucional.
2. Se recomienda la creación del departamento de Recursos Humanos siendo éste de suma importancia para la mejorar la Gestión del Talento Humano.
3. Es recomendable que la municipalidad haga el levantamiento de perfiles por competencias al menos una vez al año ya que puede darse cambios inesperados, de esta forma se contará con una guía actualizada de tareas y responsabilidades de cada puesto.
4. Es necesario que se realice la evaluación del desempeño por competencias del personal en forma periódica, es decir por lo menos dos veces al año, con el propósito de mantener un histórico de evolución y desarrollo de habilidades del personal en el tiempo, situación que le permitirá a la institución tener resultados reales y realizar comparaciones de crecimiento de sus servidores públicos.
5. Toda entidad pública debe aplicar los procesos de administración de recursos humanos basándose en las leyes, normas y reglamentos vigentes en la actualidad que se encuentran publicados en los respectivos registros oficiales.



BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo ministerial N° MRL-2011-00142, basado en la LOSEP, Ministerio de Relaciones Laborales
- Revista de Guachapala, Turismo. Tradición y Cultura
- Información proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala mediante Ordenanza Presupuestaria
- Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa/Océano Grupo Editorial, 2000,
- ALLES, Martha, 2008, "Dirección estratégica de Recursos Humanos", Editorial Granica, Buenos Aires.
- Registro oficial N°103 basado en la LOSCCA y la LOSEP
- http://io.us.es/cio2006/docs/000083_final.pdf
- CHIAVENATO, Idalberto, 2000, "Gestión del Talento Humano", Editorial MC Graw-Hill, México.



ANEXOS



ANEXO 1

DISEÑO DE TESIS

1. TITULO DE LA TESIS

CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON GUACHAPALA.

2. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES DE LA I. MUNICIPALIDAD

La I. Municipalidad del cantón Guachapala, fue creada mediante Decreto de Ley del Congreso Nacional, publicado en el Registro Oficial Nro. 623 del 31 de Enero de 1995. Su vida Jurídica se encuentra basada y normada en las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ Ley Orgánica de Organización Territorial, Administración y Descentralización.
- ✓ Ley Orgánica de Servicio Público.
- ✓ Ley de presupuesto del Sector Público.
- ✓ Código Tributario.
- ✓ Ley de Modernización del Estado.
- ✓ Ley de Restricción del Gasto Público.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Ordenanzas.
- ✓ Ley de Descentralización y participación social.
- ✓ Y todas aquellas relativas a la administración pública y que competen a la Municipalidad.

2.1. IMPORTANCIA Y LA MOTIVACIÓN DEL TEMA DE TESIS

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UNA TESIS

1. Importancia.- Hoy en día el manejo del talento humano es considerado como un recurso muy importante dentro de una organización sea esta pública o privada,



además permite un desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos que ayudan a alcanzar las metas proyectadas.

La organización del personal en el departamento a crear permitirá la mejor delegación de funciones y distribución de personal en la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala.

2. **Actualidad.-** La Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala actualmente no cuenta con una estructura formal para la organización de Recursos Humanos por lo que nos ha motivado realizar este tema de tesis puesto que el Recurso Humano es una parte fundamental para toda institución.
3. **Proyectos de Calidad-Oportunidad.-** La calidad de este tema tiene un momento necesario y oportuno para la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala ya que mediante la creación del Departamento de Recursos Humanos se organizara al personal en una forma técnica en lo referente a cargos, salarios, políticas, etc.
4. **Factibilidad.-** para la realización de este tema contamos con el apoyo del Tecnólogo Raúl Delgado, Alcalde del Cantón Guachapala (periodo 2009-2013).

CONDICIONES

- a) **Aptitudes.-** Para el desarrollo del tema tenemos conocimientos necesarios y suficientes de Administración de Recursos Humanos que nos permitirá desarrollar temas relacionados con la Gestión del Talento Humano.
- b) **Actitudes.-** Con la elaboración de este proyecto nos vamos a sentirnos realizadas, motivadas y al mismo tiempo satisfechas por el trabajo realizado ya que pondremos en práctica lo aprendido en nuestra etapa educativa de Tercer Nivel.

APOYOS

4. **Lecturas Focalizadas.-** Realizamos consultas en libros de: Administración de Recursos Humanos que contienen temas de suma importancia como: el proceso de reclutamiento y selección del personal, valoración de cargos, evaluación de desempeño, creación de manual de funciones, perfil de cargos, capacitación de personal entre otros.
5. **Consultas a expertos.-** Consultaremos a profesores de la Universidad de Cuenca especializados en esta área y en el manejo de personal para que nos



brinden una correcta asesoría, como son los siguientes: Eco. Gustavo Ordoñez, Dr. Juan Francisco Cordero.

6. Acercamiento al objeto de estudio.- Conocemos personalmente a la Ilustre Municipalidad del cantón Guachapala y su gran necesidad como es la organización del departamento de Recursos Humanos y esto nos facilita poder desarrollar de mejor manera este tema.

2.2. DELIMITACIÓN

CONTENIDO: Creación

CAMPO DE APLICACIÓN: Departamento de Recursos Humanos

ESPACIO: Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala

PERIODO: 2010 - 2011

2.3. JUSTIFICACIÓN

La creación del Departamento de Recursos Humanos en la I. Municipalidad del cantón Guachapala se verá justificada de acuerdo a los siguientes criterios.

1. Criterio Académico

La creación del departamento de Recursos Humanos en la I. Municipal del Cantón Guachapala se justifica ya que servirá como una fuente de información para los estudiantes de la universidad, puede servir como material Bibliográfico, como una fuente para la elaboración de otras Tesis, y de esta manera poder impulsar al correcto y eficaz manejo del Recurso Humano.

2. Criterio Institucional

Nuestro tema se justifica institucionalmente ya que servirá como material de apoyo para el Municipio de Guachapala mediante la correcta administración de Recursos Humanos.



3. Impacto Social

El tema se justifica ya que por medio de una correcta organización del personal de la Municipalidad de Guachapala se brindara una atención de calidad a la población del Cantón Guachapala.

4. Criterio Personal

Para el desarrollo del tema tenemos conocimientos necesarios y suficientes para crear el departamento ya que nos sentimos en la capacidad de poner en práctica de todo lo aprendido en nuestra formación académica y de esta forma nos vamos a sentir, motivadas y al mismo tiempo satisfechas de poder aportar a la sociedad.

5. Criterio de Factibilidad y Viabilidad

Para la creación del departamento de Recursos Humanos debemos realizar un análisis sobre la estructura orgánica de la empresa, estructura de funciones, las divisiones departamentales existentes en la I. Municipalidad de Guachapala. La misma que será facilitada por el alcalde del mismo.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.4.1. Razón Social

Municipio de Guachapala.

2.4.2. Dirección, Teléfono y Correo Electrónico

Está Ubicado en el Cantón Guachapala en las calles Av. 3 de Noviembre y Sixto Duran Ballén.

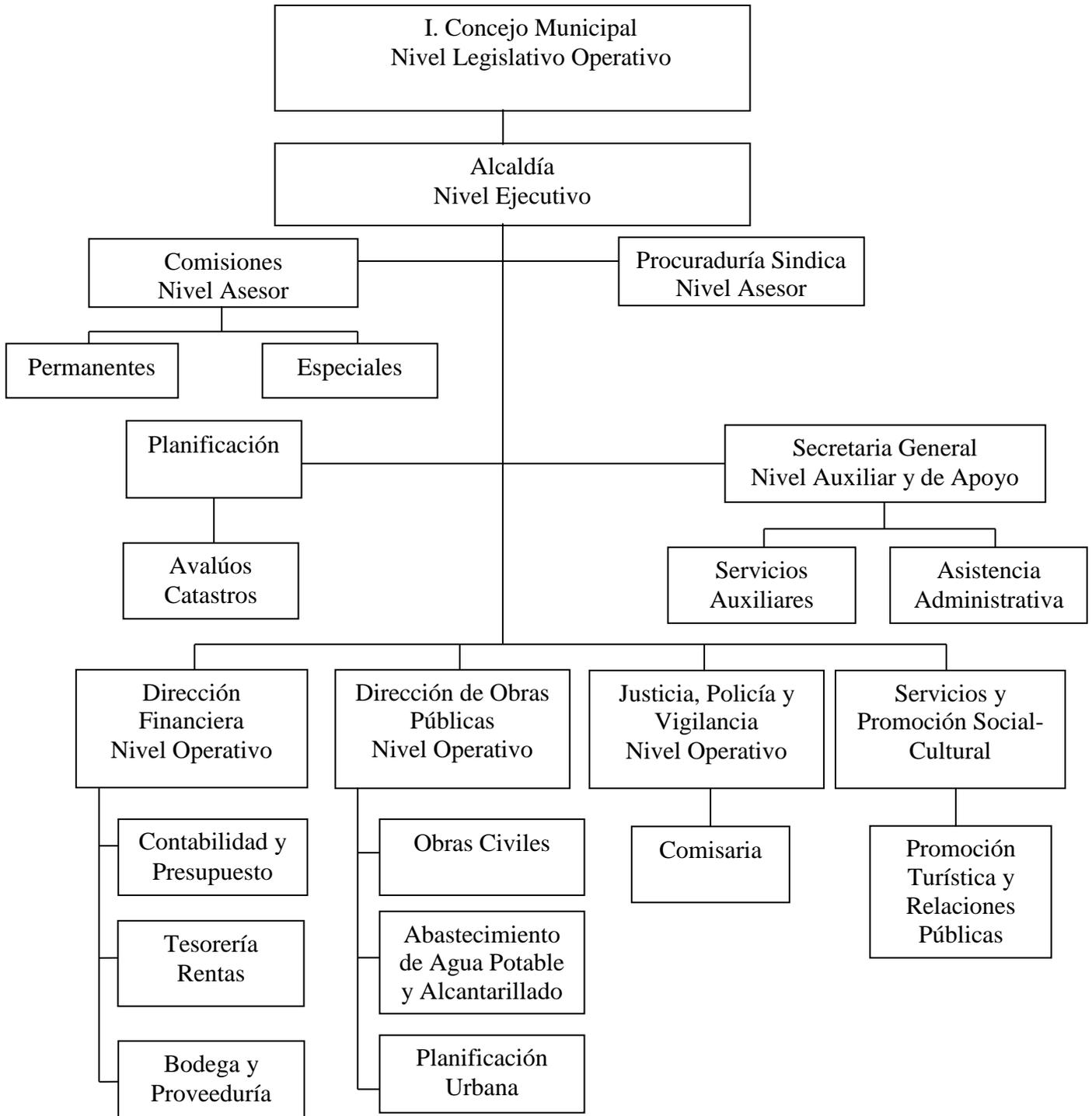
Teléfonos: 072284-205; 072284-196

Correo Electrónico: mguachapala@hotmail.com



2.4.3. Estructura Orgánica

La Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala cuenta con la siguiente Estructura Orgánica.



FUENTE: ORGANIGRAMA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON GUACHAPALA



2.4.4. Objetivos Institucionales

- ❖ La Municipalidad dará importancia prioritaria a la conclusión de las obras que vienen ejecutándose desde el año anterior como: Obras de urbanización y embellecimiento, construcción de Casa Comunes, control de salud, locales escolares, sistemas de agua potable, canales de riego y manejo de aguas.
- ❖ Realización de estudios técnicos para la dotación de obras y servicios prioritarios tales como: dotación de agua potable a las comunidades, alcantarillado, construcción de letrinas, etc.
- ❖ Control presupuestario de ingresos y egresos en forma programática.
- ❖ Coordinar actividades con organismos que tienen desarrollo y ejecución de obras y servicios similares.
- ❖ Manejo de Catastro Urbano y Rural del cantón con sujeción a las disposiciones legales vigentes.
- ❖ En política salarial, esta, se basa en la contratación del grupo de obreros de acuerdo con el Código de Trabajo, no así en lo que a remuneraciones unificadas de los servidores públicos municipales se refiere, pues estas se determinan por lo dispuesto Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

2.4.5. Movimiento Económico

La I. Municipalidad del Cantón Guachapala tiene los siguientes ingresos y gastos:

INGRESOS – 2010	USD. 2.013.736.96
GASTOS (EGRESOS) – 2010	USD. 2.060.967.95

2.4.6. Detalle de actividades de la Institución

La Municipalidad presta sus servicios públicos a los sectores urbano, rural, a las personas particulares como el sector Público.

2.4.7. Relaciones que Mantiene la Institución

El Municipio mantiene relación con:



- El Gobierno.
- El Banco del Estado.
- Demás instituciones públicas.

2.4.8. Problemas de la Institución

La Municipalidad tiene los siguientes problemas:

- ❖ No cuenta con sistemas automatizados integrados para el manejo Económico Financiero.
- ❖ El Presupuesto es demasiado pequeño para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- ❖ Falta de capacitación por el reducido personal que cada departamento posee, ya que no se puede de esta manera delegar responsabilidades.
- ❖ Falta de elaboración de proyectos viables que satisfagan las necesidades de los habitantes del cantón.
- ❖ Falta de coordinación del personal debido a la inexistente planificación municipal para la realización de un determinado acto social.

2.4.9. Perspectivas Institucionales (Misión, Visión, Valores)

Misión:

- Control de moralidad y buenas costumbres a través del servicio de policía y vigilancia.
- Control sanitario del servicio de alimentos de la comunidad.
- Recolección de residuos.
- Servicios y administración del mercado.
- Servicios de cementerio.
- Dotación de sistema de agua potable y alcantarillado.
- Construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentos de caminos, calles. Parques, plazas y demás espacios públicos.
- Control de construcciones en el área urbana.
- Autorización para el funcionamiento de los locales comerciales y profesionales.



Visión:

- Mejor calidad de vida de los habitantes, emprendiendo acción que contrarrestan la pobreza.
- Mantener el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del cantón.
- Desarrollo económico local y la generación de empleo emprendiendo acciones conjuntas con la sociedad civil para lograr el fortalecimiento y diversificación de la base productiva con el fin de atraer la inversión con miras a obtener el bienestar económico y social local.
- Promoción y generación de iniciativas que estimulen el desarrollo económico local.
- Confianza social e institucional que genere visibilidad total de las acciones y decisiones transparentando quienes se involucran y se corresponsabilizan.
- Relación transparente y de confianza sobre la institucionalidad, facilitando la gobernabilidad.
- Estructura sólida institucional para ejecutar el Plan de Desarrollo Estratégico.

3. MARCO CONCEPTUAL

6.2. Comentario de Autores y de los Trabajos Realizados.

ADMINISTRACION

Autor: MAQUEDA, Francisco J., 1991, “Creación y Dirección Empresas”, Editorial Ariel, Barcelona.

Autor: APREDA, Rodolfo, 2006, “Maestría en Gestión y Dirección de Empresas”

Autor: HAMPTON, David R., 1989, “Administración” Editorial McGraw-Hill, México.

Autor: TERRY, George R., 1980, “Principios de Administración” Editorial Continental, México.

Autor: KOONTZ, Harold, et al., 1994 “Administración: Una perspectiva Global” Editorial MCGraw-Hill/Interamericana, México.



Autor: FERNANDEZ, Fernando M., 1973, “Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas” Editorial Mochei, Argentina.

De estos autores se tomarán en consideración los conceptos fundamentales que se encuentran dentro de la Administración de Empresas, como son las Funciones administrativas que disponen cada una de ellas, ayudándonos a Administrar una empresa de una manera más eficiente.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Autor: SIKULA, Andrew F., “Administración del Personal”, Editorial Limusa, México.

Autor: ORDOÑEZ, Miguel, 1996, “Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Autor: DESSLER, Gary, 1991, “Administración de Personal”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Autor: CHIAVENATO, Idalberto, 2008, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MCGraw-Hill, México.

Autor: IVANCEVICH, John M., 2005, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial MCGraw-Hill, México.

Autor: DOLAN, Simón L., et al., 2007, “La Gestión de los Recursos Humanos”, Editorial MCGraw-Hill/Interamericana, España.

Autor: ORDOÑEZ, Miguel, 1997, “La nueva Gestión de los Recursos Humanos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona.

Autor: WERTHER, William B., 1991, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Editorial MCGraw-Hill, México.

Autor: BENTLEY, Trevor, 1993, “Capacitación Empresarial”, Editorial MCGraw-Hill, Colombia.



De estos autores recopilaremos información necesaria para administrar de una forma correcta el Talento Humano, de esta manera identificaremos las necesidades más relevantes del personal dentro de una empresa.

6.3. Listado de Conceptos Esenciales

- **Administración o Gerencia**
 - ✓ **Planeación**
 - ✓ **Organización**
 - ✓ **Dirección**
 - ✓ **Control**
- **Administración o Empresas Públicas y Privadas**
- **Administración de Recursos Humanos**

6.4. Definición amplia y Profunda de los Conceptos

ADMINISTRACION O GERENCIA

“ADMINISTRACIÓN: Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.”³⁶

“Funciones de los Administradores:

- ✓ **Planeación.-** Incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo. No existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de Recursos Humanos, Materiales o Reputación. Antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de Planeación, un Análisis, o una Propuesta, no un plan real.

³⁶ KOONTZ, Harold, et al., 1994¹⁰, Administración: Una perspectiva Global, editorial MC Graw-Hill, México pág. 4



- ✓ **Organización.-** Es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles. El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa fácil; se encuentra muchos problemas para hacer que las estructuras se adapten a las situaciones, incluyendo tanto la definición de las clases de trabajos que se deben hacer como encontrar las personas que la realicen.
- ✓ **Integración de Personal.-** Implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; a realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar, o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos, como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.
- ✓ **Dirección.-** Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.
- ✓ **Control.-** implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes como muestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los

planes no se logran por si solos. Estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con las metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.”³⁷

“**La Administración es un proceso** distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para terminar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

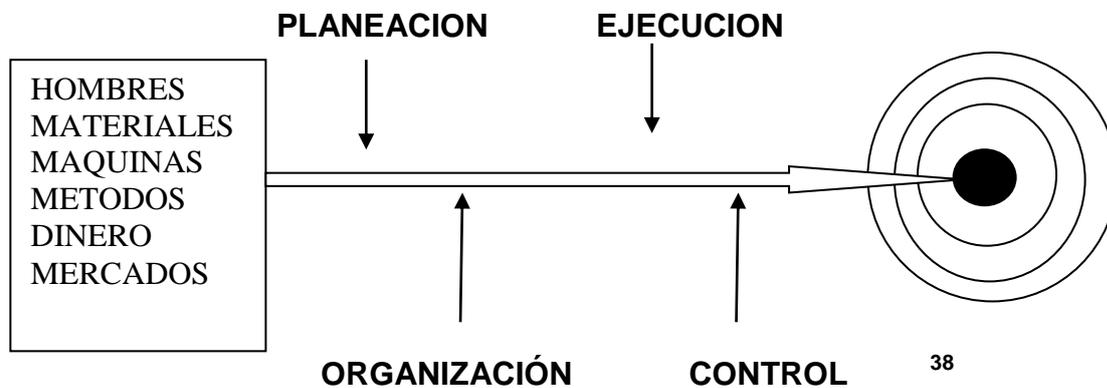
SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION

RECURSOS BASICOS

FUNCIONES FUNDAMENTALES
EL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DECLARADOS

RESULTADOS FINALES



“**Por Administración** se debe entender el proceso por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas.

Funciones administrativa:

- ✓ **Planeación:** Constituye la primera función administrativa más importante. En esta etapa se desarrollan objetivos para cada nivel de la organización y se determinan formas para alcanzar aquellos objetivos. Las Estrategias, Políticas, procedimientos, métodos y presupuestos son ejemplos de planes que ayudan a alcanzar los objetivos, todos los administradores participan en la planeación.

³⁷ KOONTZ, Harold, et al., 1994¹⁰, Administración: Una perspectiva Global, editorial MC Graw-Hill, México pág. 20-21

³⁸ TERRY, George R., 1980⁴, Principios de Administración, editorial Continental, pág. 20



- ✓ **Organización:** También se considera necesaria en todos los niveles administrativos. Se lleva a cabo cuando el trabajo se distribuye entre todos los departamentos y luego entre las personas. Al asignar el trabajo a la persona se le brinda autoridad para realizarlo, pero a su vez se le responsabiliza por los resultados. En cualquier caso que se modifique las funciones de un puesto, se altere un flujo de trabajo o se conceda mayor autoridad a un empleado, el administrador estará realizando la función de organización. Podemos decir que la función de organización constituye un proceso continuo para administradores.
- ✓ **Motivación:** Puesto que todos los administradores trabajan con la gente, deberán crear condiciones que alienten a los empleados a realizar un buen trabajo. La motivación de las demás personas, constituyen un proceso bastante complejo; contempla recompensas externas dentro de las que se encuentran los aumentos de sueldos, los reconocimientos y la promoción. También incluye crear condiciones de manera tal que se puedan “auto administrar” las recompensas, como por ejemplo, la satisfacción brindada al realizar un trabajo que constituye un reto. Para que sea efectivo los administradores deberán preocuparse por brindar ambos tipos de satisfacciones.
- ✓ **Control:** el control completa el ciclo o laso de las funciones administrativas, mide los resultados de las actividades, comparándolas con los objetivos predeterminados y toma medidas correctivas si es necesario.”³⁹

“La Administración es crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupos. En este sentido la palabra crear implica la aplicación de conocimientos a un problema práctico con el objeto de determinar los mejores resultados posible para esa situación. De eso tratan precisamente la teoría y la práctica de la Administración: de la aplicación de los conocimientos a las realidades con el fin de lograr los resultados deseados.”⁴⁰

“Gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. El proceso representa las

³⁹HICKS, Herbert G., et al, 1989², Administración, editorial Mc Graw-Hill, pág. 27-29.

⁴⁰ KOONTZ, Harold, et al, 1988³, Elementos de Administración, editorial Mc Graw-Hill, México pág. 15



funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control.

Funciones Gerenciales:



COMENTARIO: Los conceptos de Administración nos ayudaran a manejar de la mejor manera las funciones administrativas dentro de cualquier Institución, proyectando a una buena dirección y funcionamiento de la misma, combinando y maximizando los recursos necesarios para una empresa, de esta forma podemos cumplir los objetivos propuestos por una organización.

APLICACIÓN: El conocer con mayor profundidad el concepto de Administración nos permite acoplar un ambiente de trabajo cómodo para las personas en donde puedan cumplir de la mejor manera el trabajo encomendado por sus superiores cumpliendo eficientemente las metas propuestas por la organización.

ADMINISTRACION O EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

“Concepto de Empresa.-

Anthony Jay.-Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

⁴¹ ROBBINS, Stephen P., et al, 1996², Administración, editorial Prentice- Hall, México Pág. 8-9.



Diccionario de la Real Academia Española.-La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y de dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia.- Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena.- Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman.- Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude.- Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Lourdes Munch.- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”⁴²

“Administración o Empresa Privada.- es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad.”

“Administración o empresa Pública.- Leonard D. White considera que ‘la administración Pública consiste en todas las operaciones que tienen por objeto la realización o la observancia forzosa de la política del Estado’, desde luego considerando la ‘Política’ es un sentido muy amplio. Añade que ‘un sistema de administración pública es un compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas,

⁴² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/



relaciones, códigos y costumbres, que prevalecen en un momento y en una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado', mientras que 'Arte de la Administración es la dirección, coordinación y control de muchas personas para realizar algún propósito u objetivo', y que ' en consecuencia un administrador es la persona que dirige, coordina y controla las actividades de los otros".

Administración Pública es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad del estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país."⁴³

"La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

La Administración Pública y la Distribución de Funciones.

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la práctica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas.

La doctrina finalizó por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación explicamos."⁴⁴

⁴³ FERNANDEZ, Fernando M., 1973, "Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas" Editorial Mocehi, Argentina. Pág. 32, 52-53.



“DEFINICIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, Industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

En la literatura sobre empresa pública existe una amplia variedad de definiciones y acepciones de la misma. Por lo general tienden a señalar, en primer término, la propiedad parcial o total del capital por parte del Estado, en segundo, que esta participación está fundada en un fin específico.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

- 1. Conformación:** Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del Poder Público, y podrían estar dirigidas o compuesta por o desde la Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, Entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.
- 2. Régimen Legal:** Los actos de las Empresas Públicas se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.
- 3. Medición de Resultados:** Los resultados de las empresas públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, comunidad, transporte, energía, entre otras.
- 4. Relación entre Inversión y resultados:** En las empresas públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad o pueblo.
- 5. Mercado y precios:** En la empresa pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuere necesario.

⁴⁴ <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html>



6. **Control:** Las empresas públicas están sometidas al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como Las Contralorías, Las Procuradurías, y otros. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y la eficiencia administrativa. Las Procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.
7. **Régimen Laboral Públicos:** Los empleados de las Empresas Publicas se rigen por normas de la ley del estatuto de la función pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.
8. **Duración:** Las empresas públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicio que se han establecidos deben continuar mientras la ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.
9. **Criterios distintivos de la administración de Empresas Públicas:** Tres suelen proponerse dentro de la ciencia del Derecho para distinguir una función propia de administración pública.
10. **Naturaleza del órgano:** Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.
11. **El fin buscado:** Este criterio es quizás el más antiguo y de mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: "Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma".
12. **La fuente inmediata:** Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando este deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad ninguna de aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública."⁴⁵

“Administración privada:

Concierne a las actividades de los particulares y en todos sus órdenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es, la ilustración más evidente de la

⁴⁵ <http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas2.shtml>



administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia.

Puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social, y los consorcios y carteles que se van más allá de las fronteras de un país. Puede ser también de tipo nacional, regional o local.

Puede ser bancaria, industrial comercial, agrícola, etc.”⁴⁶

COMENTARIO: Los conceptos de Empresas Públicas y Privadas nos ayudaran a saber distinguir con qué tipo de empresa vamos a trabajar, además de darnos cuenta de las características importantes de cada una de ellas, y también el conocer la importancia sobre el manejo de Recursos Humanos que estas pueden brindar a sus trabajadores.

APLICACIÓN: El saber tratar estos conceptos fundamentales nos permitirá dirigir cada una de las actividades que estas empresas realizan, dependiendo de su jurisdicción, tratando de cumplir con los objetivos y beneficios para cada una de ellas puesto que son totalmente distintas.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características de contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de organización utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Concepto de Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de

⁴⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>



actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno.

Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los 6 procesos básicos de la ARH son:

- 1) **Procesos para integrar Personas.-** son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el Reclutamiento y la selección del personal.
- 2) **Procesos para Organizar a las Personas.-** son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluye el diseño organizacional y el de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la Evaluación del Desempeño.
- 3) **Procesos para Recompensar a las Personas.-** son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- 4) **Procesos para desarrollar a las Personas.-** con los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la Formación y el Desarrollo, la Administración del Conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- 5) **Procesos para retener a las Personas.-** son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la Administración de la Cultura Organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- 6) **Procesos para Auditar a las Personas.-** son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los



resultados, incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.”⁴⁷

“La Administración de Personal es el empleo de los recursos humanos por una empresa y dentro de ella.

Funciones de la Administración de Personal:

- 1) Planeación de los Recursos Humanos.-** Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de las aptitudes y el número necesario de personal. También es importante la ubicación y el periodo adecuado de las necesidades de personal. La planeación de los Recursos Humanos se encarga de proporcionar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional.
- 2) Integración y Evaluación del Personal.-** Esta función comprende la contratación del personal para las superaciones de la compañía, la integración y evaluación constituyen un proceso interrelacionado de cinco pasos.
 - 1. Reclutamiento.-** Este comprende la captación de la Reserva aproximada de personal nuevo para la organización. El Reclutamiento pretende reunir un buen grupo de empleados potenciales.
 - 2. Selección.-** En realidad con ella se pretende seleccionar personal del grupo reclutado, la cual colaborara con la compañía. Este proceso ha cambiado a través de los años de un procedimiento subjetivo a uno objetivo. Ahora se usan pruebas, entrevistas, referencias, exámenes físicos y otros factores para evaluar el potencial del empleado
 - 3. Colocación.-**Una vez que se Selecciona al empleado se le asigna el puesto apropiado dentro de la organización, la colocación requiere el equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto. Esta función de colocación es un proceso continuo. El equilibrio inicial se puede des balancear más tarde,

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto, 2008³, “Gestión del Talento Humano”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 7-8,15-16



debido a los cambios humanos y tecnológicos. En consecuencia, muchos empleados se deben rotar a través de los años, dentro de una organización.

4. **Instrucción.-** También llamada inducción u orientación, se refiere a las instrucciones iniciales y a la capacitación que recibe un empleado en el trabajo.
5. **Evaluación.-** La evaluación del personal se considera parte de la función de integración. Las evaluaciones formales que utilizan técnicas y metodologías específicas con frecuencia se llevan a cabo semestralmente dentro de las organizaciones, pero de manera continua se presentan evaluaciones informales por medio de la observación. Las evaluaciones del personal son necesarias para determinar promociones, aumentos de salarios y otras funciones relacionadas.
- 3) **Capacitación y Desarrollo.-** La capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados comunes. El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que se relaciona con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatizan el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores.
- 4) **Administración de Sueldos y Salarios.-** Se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado. Este objetivo de sueldos y salarios se acepta con facilidad, pero existe un acuerdo considerablemente menor con respecto a cómo llevar a cabo tal objetivo, el desacuerdo es resultado de los numerosos problemas interrelacionados que constituyen el cuerpo de la subfunción de administración de sueldos y salarios.
- 5) **Administración de Prestaciones y Servicios.-** Aunque las prestaciones y los servicios no están directamente relacionados con el esfuerzo productivo de los trabajadores, a menudo la administración espera mejorar el trabajo de reclutamiento, levantar la moral, crear una mayor lealtad a la compañía, reducir el ausentismo y en general mejorar la fuerza de la organización, instituyendo un programa bien concebido en esta área.
- 6) **Políticas de Higiene y Seguridad.-** Las tareas de higiene y seguridad de las organizaciones son asuntos adicionales de la administración del personal. La higiene industrial, como se llama comúnmente, se relaciona con la prevención de enfermedades causadas por el trabajo. La meta de la higiene industrial es crear y mantener un medio ambiente de trabajo que propicie la salud, una moral alta y



una elevada producción. La Seguridad tiene relación con los accidentes de trabajo. Sin embargo no todos los accidentes son provocados. Un accidente se puede definir como un incidente poco usual e inesperado que interrumpe el avance regular de una actividad. Una ocurrencia inesperada puede o no puede dar como resultado un accidente personal. La importancia de los accidentes industriales y personales se puede defender desde el punto de vista económico o humanitario.

7) Relaciones Laborales.- Las relaciones laborales y los contratos colectivos son otras funciones comúnmente asociadas con la administración de personal. En general, estas funciones de personal, tratan de la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones al contrato. Estas se presentan dependiendo de si los trabajadores están organizados o no, y si la organización es grande o no. Las relaciones laborales, las negociaciones de contratos y el manejo de faltas ocurren en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o grado de organización laboral.⁴⁸

“La Administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la Organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no solo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna. La Administración del personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento de personal cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados.”⁴⁹

“La Administración de Personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. Incluyen:

- Análisis de Puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).

⁴⁸ SIKULA, Andrew F., “Administración del Personal”, Editorial Limusa, México. Pág. 9, 11, 12, 13, 14, 15,16.

⁴⁹ WERTHER, William B., 1991³, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Editorial MC Graw-Hill, México. Pág. 22



- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados)
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación Interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar)
- Desarrollo de Gerentes.”⁵⁰

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”⁵¹

COMENTARIO: La Administración de Recursos Humanos nos ayudara a mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, además de darles todos los beneficios que por ley corresponde pero siempre y cuando velando por sus intereses personales. Las personas en si deben de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa ya que ellos son una parte fundamental de la misma, y esto se dará con mayor facilidad siempre y cuando todos los niveles jerárquicos ayuden para el cumplimiento de los mismos.

APLICACIÓN: Estos conceptos nos servirán de mucho ya que hoy en día el Talento Humano es de gran importancia para cualquier tipo de empresa que existe en nuestro medio. Las personas deben sentirse parte de una empresa más no un instrumento de la misma.

⁵⁰ DESSLER, Gary, 1991⁴, “Administración de Personal”, Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. México. Pág. 2-3.

⁵¹ ARIAS, Fernando, 1984¹³, “Administración de Recursos Humanos”, editorial Trillas, México, pág. 27



7. PROBLEMATIZACION

4.1 Listado de Problemas

En la I. Municipalidad del Cantón Guachapala se han detectado los siguientes problemas:

1. No existe un departamento de Recursos Humanos donde se realice un adecuado control sobre el nivel de desempeño de los funcionarios.
2. La falta de capacitación del personal no permite delegar responsabilidades de una manera óptima.
3. No existe un medio de comunicación eficiente que permita crear vínculos de comunicación entre los habitantes del cantón y el municipio.
4. La falta de coordinación del personal impide que la realización de actos sociales suceda de una manera correcta.
5. No existe un medio de control de horario de labores, lo cual imposibilita la evaluación del cumplimiento de la jornada laboral de todas las personas que laboran en el municipio.
6. No existe un proceso formal establecido para el reclutamiento del personal.
7. El actual ambiente de trabajo, no permite que las relaciones obrero-patronales sean las mejores.
8. Existe una mala distribución de la infraestructura física, debido a la poca visión delegativa existente en el municipio.
9. Existe una mala utilización de los bienes del municipio, debido a la falta de control de los mismos.
10. Falta de hojas de control de movilización donde se registren la entrada y salida de los vehículos municipales.
11. La contratación del personal no se realiza de acuerdo a un correcto perfil de cargos para los puestos.
12. Falta de estabilidad del personal.



4.2 Integración de los problemas

PROBLEMA 1

La inexistencia de un departamento de Recursos Humanos en el municipio de Guachapala provoca que complicaciones administrativas, como la falta de organización del personal en la realización de eventos, la falta de políticas administrativas en lo referente al proceso de reclutamiento, selección, capacitación y perfeccionamiento del personal (1, 4, 6, 11).

PROBLEMA 2

No se cuenta con un ambiente laboral estable, el cual se ve afectado por problemas internos que pueden haberse suscitado por la falta de medios internos de comunicación eficientes, esto conlleva a la poca satisfacción del personal y consecuentemente a su inestabilidad (2, 3, 7, 12).

PROBLEMA 3

La falta de control al interior del municipio impide que se dé una adecuada utilización de todos los bienes municipales, lo cual podría superarse o minimizarse con una eficiente organización del personal dentro del municipio (5, 8, 9,10).

4.3 Ubicación de los problemas

PROBLEMA CENTRAL

La poca organización del personal al interior del municipio se debe fundamentalmente a la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, que sea encargado tanto de su valoración como de la adecuada asignación en base a sus diferentes capacidades y destrezas (**Problema 1**).

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

La falta de medios de comunicación internos no permite que exista un correcto flujo de información tanto vertical como horizontal, lo que puede conllevar a distorsiones de información y falsa interpretación (**Problema 2**).



PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Debido a la falta de control interno en el municipio, se generan inconvenientes en cuanto a la utilización de los bienes municipales que son empleados de manera arbitraria y sin una autorización previa (**Problema 3**).

4.4 Redacción de los problemas

PROBLEMA CENTRAL

Redacción del problema central

Al momento de analizar el problema central de nuestra institución, nos podemos dar cuenta que es de suma importancia contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de la misma ya que de esta forma se podrá llevar a cabo un eficiente manejo del personal, puesto que dentro de cada empresa el factor humano es indispensable.

Características del problema

- El contar con un departamento de Recursos Humanos es indispensable para toda organización ya que es el encargado de asignar las responsabilidades a cada persona.
- El personal de una empresa lo que busca es seguridad y bienestar dentro de un puesto de trabajo al que ha sido delegado por lo que la empresa debe satisfacer las necesidades esenciales de los trabajadores.
- La organización es una función importante dentro la administración de una empresa porque esta manera se puede coordinar las actividades de trabajo, haciendo que el personal se sienta parte de la empresa para poder alcanzar los objetivos que persigue una organización.
- La asignación de puestos y cargos se debe llevar de acuerdo a las capacidades y destrezas que tenga una persona. Además de las carreras a fines que ésta tenga.



Repercusiones del problema central

- ❖ La falta de comunicación entre el personal del municipio.
- ❖ No existe un conocimiento claro de las actividades que realiza cada persona.
- ❖ No existe una coordinación para la ejecución de las actividades planificadas.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

Redacción del problema complementario 1

En toda empresa deben existir canales de comunicación confiables para que no exista mal manejo de información y malos entendidos entre el personal que labora en sus distintos lugares de trabajo. De esta manera se puede disponer de un mejor desenvolvimiento del personal.

Características del problema complementario 1

- La comunicación se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa a nivel general.
- La comunicación también se encarga de dar a conocer los objetivos que quiere alcanzar una empresa, la misión de esta y los valores en los cuales se garantiza el buen funcionamiento interno y externo.
- Una buena comunicación se canaliza a través de óptimas vías de comunicación entre los empleados y sus superiores.

Repercusión del problema complementario 1

- ❖ Distorsión en la información.
- ❖ Información mal interpretada.
- ❖ Discusión y enojos entre el personal de una empresa.



PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Redacción del problema del complementario 2

Mediante el control interno se debe evaluar métodos y procesos que se interrelacionen en una empresa para la protección de todos sus bienes, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

Características del problema complementario 2

- Falta de protección de los bienes municipales.
- Falta de reflexión al momento de utilizar los bienes de la municipalidad.
- Mala supervisión de los bienes municipales por parte del personal que labora.

Repercusiones del problema complementario 2

- ❖ Puede ocasionar gastos innecesarios a la municipalidad.
- ❖ Gasto impugne de los bienes de la Municipalidad.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Crear el Departamento de Recursos Humanos en la I. Municipalidad de Guachapala, ubicado en el Cantón Guachapala en la Provincia del Azuay en el periodo 2011-2013 con la finalidad de que se realice una mejor organización y coordinación del personal dentro de la institución, con la participación del Alcalde, Directores Departamentales y Empleados.

5.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar de una manera eficaz la organización y coordinación del personal dentro de la I. Municipalidad
- Realizar un análisis, descripción y valoración de Cargos
- Definir un correcto proceso de reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño del personal dentro de la Institución.

**6. ESQUEMA TENTATIVO DE LOS CONTENIDOS**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CAPITULOS
	<p>INTRODUCCION</p> <p>CAPITULO 1: ANTECEDENTES</p> <p>1.1. Reseña Histórica del Cantón Guachapala</p> <p>1.2. Antecedentes Municipales</p> <p>1.3. Administración Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none">1.3.1. Misión1.3.2. Visión1.3.3. Valores1.3.4. Objetivos1.3.5. Políticas <p>1.4. Estructura Organizacional de la I. Municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none">1.4.1. Organigrama Estructural1.4.2. Estructura Funcional
Desarrollar de una manera eficaz la organización y coordinación del personal dentro de la I. Municipalidad	<p>CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN Y COORDINACION DEL PERSONAL</p> <p>2.2. Propuesta de organigramas para la Municipalidad.</p> <ul style="list-style-type: none">2.2.1. Organigrama Estructural2.2.2. Organigrama de Personal2.2.3. Organigrama Funcional



<p>Realizar una un análisis, descripción y valoración de puestos.</p>	<p>CAPITULO 3: ANALISIS, DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS</p> <p>4.3. Listado de puestos de trabajo de empleados públicos de la I. municipalidad.</p> <p>4.4. Definiciones de análisis y descripción de puestos</p> <p>4.5. Información sobre el formulario a utilizar para el análisis y descripción de puestos en la municipalidad.</p> <p>4.6. Formulario propuesto para el análisis y descripción de puestos en la I. municipalidad</p> <p>4.7. Aplicación del Formulario propuesto.</p> <p>4.8. Definición de la valoración de puestos</p> <p>4.9. Formulario propuesto para la valoración de puestos</p> <p>4.10. Aplicación del formulario propuesto.</p>
<p>Definir un correcto proceso de reclutamiento, selección, y evaluación de desempeño del personal dentro de la Institución.</p>	<p>CAPITULO 4: PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</p> <p>7.2. Reclutamiento del Talento Humano</p> <p>7.3. Selección del Talento Humano</p> <p>7.4. Evaluación de Desempeño del Talento Humano</p>
	<p>CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>5.6. Conclusiones</p> <p>5.7. Recomendaciones</p>
	<p>ANEXOS</p> <p>BIBLIOGRAFIA</p>



7. DISEÑO METODOLOGICO

Para el desarrollo de nuestra tesis vamos a utilizar el siguiente esquema metodológico.

7.1. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO

Para el desarrollo de nuestra tesis contaremos con algunas técnicas y herramientas necesarias para una investigación veraz y oportuna a desarrollarse.

Entre las técnicas y herramientas necesarias para nuestra investigación están:

- Entrevista
- Observación Estructurada
- Registros existentes en las nóminas de los Trabajadores
- Testimonios

7.2. ANALISIS Y PROPUESTAS

Con la información que se tenga disponible, se procederá a realizar un análisis de la misma; y a partir del mencionado análisis se podrá conocer la realidad actual existente, para luego trabajar en un plan de propuestas que permitan superar los problemas detectados en nuestra investigación.

Se realizará un análisis cuantitativo mediante la elaboración e interpretación de cuadros de los datos a investigar. Esta interpretación se realizará tanto en términos absolutos, así como en términos relativos.

También se realizará un análisis cualitativo, el cual se ejecutará mediante el análisis causa – efecto, donde se determinarán las causas de la problemática investigada, así como los efectos o repercusiones que generan.

La propuesta de cambio se fundamentará en la problematización encontrada mediante la estructuración de organigramas y mediante la descripción y valoración



de cargos en el departamento de Recursos Humanos, los cuales permitirán vincular las actividades de la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala.

Después de la estructuración de estos organigramas se procederá a detallar las Funciones de Cargos. En donde constará lo siguiente:

- Detalle de las actividades a Realizar
- Responsabilidades a tener
- Relaciones entre departamentos.
- Entre otros.

7.3. REDACCIÓN DEL TEXTO DE LA TESIS

Nuestro texto de tesis lo vamos a estructurar de la siguiente manera:

1) Preliminar

- Portada
- Carátula
- Firma de responsabilidad
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Índice de contenido
- Índices
- Resumen
- Palabras claves

2) Principal

- Introducción



- Cuerpo del texto
- Conclusiones
- Recomendaciones

3) Referencial

- Bibliografía
- Anexos



8. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades	May-11				Jun-11				Jul-11					Agos-11				Sep-11				Oct-11				Nov-11				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Capítulo 1: Antecedentes																														
Reseña Histórica	■																													
Antecedentes Municipales	■																													
Administración Municipal	■	■																												
Estructura Organizacional		■	■	■																										
Revisión				■	■																									
Reajuste				■	■																									
Capítulo 2: Organización y Coordinación del Personal																														
Propuesta de Organigramas para la Municipalidad					■	■	■	■																						
Revisión																														
Reajuste																														
Capítulo 3: Análisis, Descripción y Valoración de puestos.																														
Listado de puestos de trabajo de empleados públicos de la I. municipalidad.																														
Definiciones de análisis y descripción de puestos																														
Información sobre el formulario a utilizar para el análisis y descripción de puestos en la municipalidad.																														



Actividades	May-11					Jun-11				Jul-11				Agos-11					Sep-11				Oct-11				Nov-11			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Formulario propuesto para el análisis y descripción de puestos en la I. municipalidad																														
Aplicación del Formulario propuesto.																														
Definición de la valoración de puestos																														
Formulario propuesto para la valoración de puestos																														
Aplicación del formulario propuesto.																														
Revisión																														
Reajuste																														
Capítulo 4: Procesos de la administración de recursos humanos.																														
Reclutamiento del Talento Humano																														



ANEXO 2

ORDENANZAS MUNICIPALES

DEL ILUSTRE CONCEJO CANTONAL

Art. 4.- El Concejo es el más alto organismo de la Municipalidad y estará integrado por siete concejales designados por votación popular, siendo sus funciones las consignadas expresamente en el capítulo 3, sección 1 de los Arts. 64 y 65, y el Art. 15 de la Ley de Régimen Municipal.

FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE NIVEL EJECUTIVO DEL ALCALDE DEL CONCEJO

Art. 5.- Le corresponde dirigir la Gestión Municipal al Alcalde del Concejo, quien es el máximo personero de la entidad, sus funciones se encuentran asignadas expresamente en los Arts. 72 al 75 de la Ley de Régimen Municipal y, Art. 361 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

DEL VICEALCALDE DEL CONCEJO

Art. 6.- Son funciones del Vicealcalde del concejo:

- 1) Subrogar al Alcalde en su ausencia.
- 2) Reemplazar al Alcalde, en caso de ausencia definitiva de éste.
- 3) Las señales en la Ley de Régimen Municipal y la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control para el titular de la entidad cuando este en ejercicio de la Alcaldía.
- 4) Cumplir y hacer cumplir la Constitución y Leyes de la República y, las Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones.



FUNCIONES DE LOS ORGANOS DEL NIVEL ASESOR DE LAS COMISIONES

COMISIONES ESPECIALES

Art. 9.- Las Comisiones Especiales, se conformaran y funcionaran de conformidad con lo determinado en el capítulo V, sección 3, Arts. 102 al 104 de la Ley de Régimen Municipal. Sus funciones son las siguientes:

- 1) Informar verbalmente y por escrito al Concejo, o a la comisión de Mesa cuando éstos lo requieran o tuviesen necesidad de hacerlo. (Art. L.R.M).

DE LA PROCURADURIA SINDICA

Art. 10.- Son funciones del departamento de Procuraduría Sindica, las siguientes:

- 1) Prestar asesoría legal al I. Concejo Municipal, al Alcalde, a las Comisiones y a los demás departamentos de la Municipalidad en los asuntos jurídicos que se le requiera.
- 2) Representa, junto con el Alcalde del Concejo, judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.
- 3) Ejercer la personería jurídica de la Municipalidad.
- 4) Elaborar contratos, proyectos de expropiación y ocupación de terrenos para ser utilizados por la Municipalidad, en cumplimiento de sus finalidades.
- 5) Intervenir, de conformidad con la Ley de Régimen Municipal, en las comisiones a que fuere asignado.
- 6) Intervenir en la terminación de contratos y en la legalización de actas de entrega-recepción.
- 7) Mantener en archivo actualizado y ordenado de contratos, convenios, acuerdos, resoluciones, escrituras y más asuntos legales del Municipio.



FUNCIONES DE LOS ORGANOS DEL NIVEL AUXILIAR O DE APOYO DE LA SECRETARIA GENERAL

Art. 11.- Las funciones de la Secretaria General, a más de las establecidas en el Art. 85 de la Ley de Régimen Municipal, son las siguientes:

- 1) Velar por el oportuno tramite de los asuntos que deba conocer el Concejo en pleno o las Comisiones y, atender el despacho diario de los asuntos resueltos.
- 2) Elaborar por disposición del Alcalde el orden del día de las sesiones del I. Concejo y citar a sus miembros, enviándoles en fotocopia los documentos a tratarse en la sesión.
- 3) Asistir obligatoriamente a las sesiones del I. Concejo y del a Comisión de Mesa y participar con voz informativa.
- 4) Informar a las autoridades, funcionarios y público en general respecto de los asuntos que se encuentran en trámite y que han sido ingresados y registrados en esta dependencia.
- 5) Despachar la documentación de los asuntos resueltos por el Concejo y el Alcalde del mismo.
- 6) Recibir y distribuir la correspondencia dirigida al I. Concejo y al Alcalde del Concejo.
- 7) Coordinar las actividades con todas las dependencias de la Municipalidad.
- 8) Planear y organizar programas de relación social entre los funcionarios y empleados del Municipio.
- 9) Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y, enviarlas a conocimiento de las autoridades respectivas.

DE LA SECCION DE SERVICIOS GENERALES

Art. 12.- Dependerán de la Secretaria municipal y tendrán como superior jerárquico inmediato al Secretario del Concejo. Le corresponde a la Sección de Servicios Generales:

- 1) Dotar de personal a las diferentes dependencias de la Municipalidad para que realice toda clase de mandados relacionados con la administración.



Art. 13.- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL

En la Actualidad la Ilustre Municipalidad del Cantón Guachapala no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, el siguiente artículo que se presenta es solo una ordenanza que tuvieron que redactarlo al momento de la creación la Municipalidad.

Son funciones de la Jefatura de Personal a más de lo determinado en la Ley de Régimen Municipal, de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Trabajo, etc., las siguientes:

- 1) Llevar los registros individuales del personal de empleados y trabajadores con determinación de fechas de ingreso, salida, remuneración, permisos, sanciones, etc.
- 2) Elaborará conjuntamente con los jefes de Dirección, los cuadros anuales de vacaciones de todo el personal y procurará su cumplimiento, considerando las necesidades de trabajo.
- 3) Velar por el fiel cumplimiento de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el Código de Trabajo para lo que emitirá informes escritos cuando se dieten disposiciones que atentan contra dichas leyes.
- 4) Ejercer el control de asistencia.
- 5) Elevar al Alcalde del Concejo, partes diarios con las novedades que se hubieran producido en la administración.
- 6) Solicitar al Alcalde del Concejo la imposición de sanciones, las mismas que se sujetarán a las leyes previas el visto bueno del Jefe departamental que pertenezca el empleado.
- 7) Las demás que le señalen la ley, el Concejo y el Alcalde del mismo.

DIRECCION FINANCIERA

Art. 14.- La Dirección Financiera será responsable por las actividades de programación, preparación, ejecución, control, liquidación y administración de los ingresos, recaudaciones, custodia y desembolso de fondos, contabilización de las cuentas generales de la Municipalidad, adquisiciones, almacenaje, custodia y



distribución de los bienes muebles; siendo sus deberes y atribuciones las que se detallan a continuación:

- 1) Bajo su dirección funcionan las distintas dependencias que integran la Dirección Financiera, en caso de ausencia temporal del Jefe de la Dirección Financiera le subrogará en sus funciones el funcionario o empleado que designe el Alcalde del Concejo ente el personal caucionado.
- 2) Son funciones de la Dirección Financiera, de las consignadas en el Art. 166 de la Ley de Régimen Municipal y, Arts. 362, 363, 364 y 365 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, las siguientes:
- 3) Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de carácter financiero.
- 4) Asistir a las sesiones del Concejo.
- 5) Informar, a su debido tiempo, de las finanzas de la Corporación a las autoridades de la misma, así como también a la Contraloría General del Estado, CONADE y otros organismos del sector público que requieran de esta información del sector público que requieran de esta información; y prestar asesoramiento en materia financiera.
- 6) Incorporar las modificaciones en el proyecto de presupuesto o en el presupuesto aprobado, que fuere dispuesto por el I. Concejo.
- 7) Prestar asesoría técnica, al I. Concejo y al Alcalde, en los campos de su especialización.
- 8) Preparar y presentar al Concejo, para su resolución, los planes de financiamiento del presupuesto general y, especialmente, los proyectos de endeudamiento, cuya aprobación le compete exclusivamente.
- 9) Incorporar las modificaciones en el proyecto de presupuesto o en el presupuesto aprobado, que fueren dispuestas por el I. Concejo.

DE LA SECCION DE CONTABILIDAD

Art. 15.- Las funciones de la sección de Contabilidad son las siguientes:

- 1) Notificar mensualmente al Alcalde del Concejo, a través del Director Financiero, sobre los saldos de asignaciones de ingresos y cupos de gastos de las diferentes partidas de presupuesto.



- 2) Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto.
- 3) Mantener coordinación con las demás unidades administrativas y solicitar, oportunamente, informes y documentos para el registro eficiente de las operaciones económico-financieras.
- 4) Facilitar toda la información y documentación que requiera, para la realización de sus exámenes, Auditoría Externa.
- 5) Informar sobre cualquier novedad que se presentare en relación al manejo contable.
- 6) Presentar, al Director Financiero, un programa anual de las labores que desarrollará la sección de Contabilidad y Presupuestos.
- 7) Preparar informes mensuales y anuales de las actividades cumplidas en la sección, y enviarlos a conocimiento del Jefe del Departamento.
- 8) Mantener informada a la Dirección Financiera sobre la utilización de las partidas presupuestarias para lograr la más conveniente utilización, e informar si se dispone de respaldo presupuestario para la realización de egresos.
- 9) Realizar el control presupuestario mediante la verificación, registro de planillas y facturas de egresos que la institución realice.
- 10) En su ausencia temporal le subrogará en las funciones el empleado caucionado que designe el Presidente del concejo.

DE LA SECCION DE AVALUOS, CATASTROS Y RENTAS

Art. 16.- Son funciones de la Sección de Avalúos, Catastros y Rentas:

- 1) Proporcionar asesoramiento, al I. Concejo, Alcalde y funcionarios, sobre los asuntos de su responsabilidad.
- 2) Establecer una permanente coordinación y relación de actividades con la Dirección Financiera y los departamentos de Planificación, Obras Publicas y Sindicatura.
- 3) Presentar, al Alcalde, informes de labores cumplidas, trimestral y anualmente.
- 4) Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlos al jefe del departamento.



DE LA SECCION DE TESORERIA

Art. 17.- Le corresponde a la Sección de tesorería, a más de las asignadas en los Arts. 466, 467, 468, 469 y 470 de la ley de Régimen Municipal, las siguientes:

- 2) Atender y orientar al público sobre materia impositiva, y, conferir certificados de no adeudar a la Municipalidad con su firma y los que solicitasen y sean de su competencia.
- 3) Notificar semanalmente al Presidente del Concejo, a través del Director Financiero, sobre las disponibilidades de caja y la productividad de cada uno de los rubros de ingresos.
- 4) Poner el visto bueno para el pago de roles, nóminas y planillas de sueldos y, solicitar sus reformas, si adolecieren de errores.
- 5) Cancelar oportunamente las planillas de aportes al Seguro Social.
- 6) Proporcionar, a la Sindicatura, listados de los títulos de crédito vencidos para su cobro mediante la acción coactiva.
- 7) Mantener registros de cheques emitidos, para efectivizar pagos de jornales y otros, en tarjetas o libros de contabilidad, valores que serán liquidados de conformidad a las normas establecidas.
- 8) Ingresar, a fondos comunes, toda multa que imponga el I. Concejo o el Alcalde del mismo.
- 9) Formar parte de las Juntas de Remates.

FUNCIONES DE LOS ORGANOS DEL NIVEL OPERATIVO

- 1) Colaborar con la Comisión de las fiestas del Cantón en la programación, organización y dirección de los eventos culturales y deportivos planificados.
- 2) Presentar informes de labores cumplidas al Alcalde del Concejo en forma trimestral y anual.



SECCION COMISARIA

Art. 22.- Son funciones de la Sección Comisaria, las siguientes:

- 1) Proporcionar asesoramiento al Jefe del Departamento, Alcalde del Concejo, instituciones públicas o privadas y, público en general en lo que compete a la Comisaria.
- 2) Elaborar un reglamento interno en el que se establezca el valor de la multa que debe pagar un ciudadano al infringir determinada disposición.
- 3) Presentar, al I. Concejo y al Alcalde del mismo, informes de las labores realizadas por la Comisaría, en forma trimestral y anual.
- 4) Presentar a las autoridades municipales informes de actividades, trimestral y anualmente.

DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES

Art. 23.- Son funciones del Departamento de Obras Públicas, a más de las consignadas en el Art. 162 y 181 de la Ley de Régimen Municipal, las siguientes:

- 1) Asesorar técnicamente a los Concejales, las Comisiones, al Alcalde del Concejo y, a los funcionarios de la entidad, cuando lo requieran, formado un archivo de todos los informes, comunicaciones, dictámenes, contratos y planos, en orden cronológico y con la clasificación necesaria.
- 2) Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las obras, por administración directa, aprobada por el I. Concejo.
- 3) Supervisar que se realicen las obras y controlar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los contratistas.
- 4) Revisar periódicamente las ordenanzas y reglamentos relativos a las actividades que debe cumplir, y sugerir su actualización, en los casos que no se ajusten a las normas vigentes.
- 5) Controlar e informar, semanalmente, a la Alcaldía y Comisiones, sobre los trabajos que efectúen las diferentes secciones y, el estado de los mismos.
- 6) Presidir sesiones de trabajo del Departamento de Obras Públicas, en las que se analizan y evalúan los resultados obtenidos.
- 7) Atender el público en sus diferentes peticiones.



- 8) Solucionar los problemas del personal subordinado.
- 9) Llevar a cabo la construcción de las obras aprobadas, por administración directa, contrato o concesión.
- 10) Elaborar informes mensuales de las actividades realizadas y enviarlas al Alcalde del Concejo.⁵²

⁵² Información Proporcionada por la I. Municipalidad del Cantón Guachapala; Ordenanza Municipal: Organigrama Funcional.



ANEXO 3

LEY DEL SERVICIO PÚBLICO

DE LOS SERVIDORES SUJETOS AL SERVICIO PÚBLICO

C) INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO

1. REQUISITOS

Existen dos formas por medio de las cuales se puede ingresar al Servicio Público:

1.- Ser declarado ganador del concurso de méritos y oposición, en este caso se requerirá adicionalmente la suscripción de un contrato o la emisión de una acción de personal o nombramiento.

2.- La expedición de un nombramiento de libre remoción, caso en el que no se requiere del concurso referido en el Artículo 5 literal h de la Ley Orgánica del Servicio Público. De lo indicado quedará constancia en la Unidad de Administración del Talento Humano (Art. 18 LOSEP). La razón de esta exclusión se debe a la naturaleza de tales cargos que exige una relación de confianza con su máxima autoridad, por lo tanto, no podría ampliarse la posibilidad de acceder a ellos, lo cual ocurre especialmente con los ministros y secretarios de Estado.

Los requisitos para el ingreso al servicio público son:

- a)** Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública.
- b)** No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c)** No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d)** Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento.



e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley.

f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley.

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

1. Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
2. Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
3. Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 231, inciso primero establece sobre la declaración patrimonial juramentada lo siguiente: "Las servidoras y servidores públicos sin excepción presentarán, al iniciar y al finalizar su gestión y con la periodicidad que determine la ley, una declaración patrimonial jurada que incluirá activos y pasivos, así como la autorización para que, de ser necesario, se levante el sigilo de sus cuentas bancarias; quienes incumplan este deber no podrán posesionarse en sus cargos. Los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional harán una declaración patrimonial adicional, de forma previa a la obtención de ascensos y a su retiro.

La Contraloría General del Estado examinará y confrontará las declaraciones e investigará los casos en que se presuma enriquecimiento ilícito. La falta de presentación de la declaración al término de las funciones o la inconsistencia no justificada entre las declaraciones hará presumir enriquecimiento ilícito.

Cuando existan graves indicios de la existencia de testaferros, la Contraloría podrá solicitar declaraciones similares a terceras personas vinculadas con quien ejerza o haya ejercido una función pública"



En cuanto a la periodicidad de la presentación de la declaración juramentada la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 31, núm. 9 inciso 2, establece que la misma se la presentará cada dos años.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; y,

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley. Exceptúanse los casos específicos y particulares que determina la Ley.

Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

2.- SERVIDORES PÚBLICOS EXTRANJEROS

Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición.

En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.