



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

***“ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO.”***

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero  
Comercial

**AUTORES:**

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ  
C.I.0106582695  
MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO  
C.I.0105802136

**DIRECTOR:**

ECON. VICENTE EDUARDO MENDEZ ROJAS  
C.I.0100877315

**CUENCA- ECUADOR**

**2016**



## RESUMEN

El trabajo de titulación, propone un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo con la finalidad de fortalecer la administración de los subsistemas aplicados en el mismo y generar un enfoque para el desarrollo e involucramiento integral del talento humano.

El desarrollo de este trabajo se inició con la explicación detallada de los contenidos que permitirán comprender de mejor manera la gestión del talento humano en el sector público, así mismo se detalla la información relevante acerca del Gobierno Autónomo del cantón Gualaceo.

Para realizar el análisis comparativo se recopiló información acerca del manejo de los subsistemas de talento humano aplicados en los Gobiernos Autónomos de los Cantones Gualaceo y Paute con la finalidad de encontrar diferencias, similitudes, aciertos o desaciertos al momento de realizar los procesos establecidos por la ley que rige el sector público y los GADS.

Finalmente, como resultado de la información anterior se procedió a plantear un modelo de gestión basado en competencias que permita corregir las falencias encontradas al momento de procesar la información obtenida a través de encuestas y entrevistas aplicadas a los funcionarios públicos del GAD del Cantón Gualaceo.

## PALABRAS CLAVES

Modelo de gestión basado en competencias, sector público, GADS Municipales, subsistemas del talento humano, leyes, talento humano.



## **ABSTRACT**

The certification work, a model of administration of human talent proposes based on competitions for the Decentralized Autonomous Government of the Town of Gualaceo with the purpose to strengthen the administration of the subsystems applied in the same one and to generate a focus for the development and integral involvement of the human talent.

The development of this work we began a detailed explanation of the contents that will allow to understand in a better way the administration of the human talent in the public sector, the outstanding information it is detailed about the Autonomous Government of the town of Gualaceo.

To carry out the comparative analysis information it was gathered about the handling of the subsystems of human talent applied in the Autonomous Governments of the Town of Gualaceo and Average with the purpose of finding differences, similarities, successes or mistakes to the moment to carry out the processes settled down by the law to which the public sector of the GADS is governed.

Finally, as a result of the previous information you proceeded to outline an administration model based on competitions that it allows to correct the opposing flaws to the moment to process the information obtained through surveys and interviews applied the public officials of the GAD of the Town of Gualaceo.

## **KEY WORDS**

The model of administration based on competitions, public sector, Municipal GADS, subsystems of the human talent, laws, human talent.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>22</b>
1.1	Competencias.....	22
1.1.1	Tipos de competencia .....	23
1.2	Gestión Del Talento Humano.....	24
1.2.1	Gestión de talento humano en el sector público.....	24
1.2.2	Gestión de talento humano por competencias .....	25
1.2.3	Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias .....	27
1.2.4	Criterios en la definición de competencias.....	30
1.2.5	Análisis y descripción de puestos.....	31
1.2.6	Métodos de análisis y descripción de puestos.....	32
1.2.7	Levantamiento de perfiles .....	33
1.2.8	Definición de perfiles .....	33
1.2.9	Levantamiento de perfiles por competencias .....	33
1.3	Reclutamiento de personal por competencias.....	33
1.3.1	Tipos o Fuentes de Reclutamiento.....	34
1.3.2	Técnicas de reclutamiento .....	34
1.4	Selección del personal por competencia .....	36
1.4.1	Pasos para el proceso de selección por competencias.....	37
1.4.2	Técnicas utilizadas para el proceso de selección .....	40
1.5	Inducción del nuevo talento humano .....	41
1.5.1	Objetivos de la inducción.....	42
1.5.2	Métodos de inducción .....	43
1.6	Evaluación del desempeño por competencias .....	44
1.6.1	Métodos de evaluación del desempeño.....	45
1.6.2	Pasos para evaluar el desempeño .....	47
<b>2</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO.....</b>	<b>50</b>
2.1	Antecedentes .....	50
2.1.1	Reseña histórica .....	50
2.1.2	Ubicación de la organización .....	51
2.2	Filosofía organizacional.....	51
2.2.1	Misión.....	51



2.2.2	Visión.....	52
2.2.3	Objetivo Institucional.....	52
2.2.4	Valores .....	53
2.2.5	Políticas .....	53
2.3	Análisis de los procesos actuales de la administración de talento humano.....	54
2.3.1	Organigrama institucional.....	54
2.3.2	Reclutamiento y selección .....	54
2.3.3	Determinación de puestos y cargos.....	55
2.3.4	Identificación de puestos y cargos de la organización.....	57
2.3.5	Identificación de perfiles actuales .....	61
2.3.6	Aspectos motivacionales.....	61
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE .....</b>	<b>64</b>
3.1	Análisis comparativos .....	64
3.1.1	Análisis comparativo de reclutamiento y selección.....	68
3.1.2	Análisis comparativo de puestos y funciones por cargos .....	71
3.1.3	Análisis comparativos de aspectos motivacionales .....	77
3.1.4	Análisis comparativos de inducción .....	80
3.1.5	Análisis comparativo de evaluación de desempeño.....	83
<b>4</b>	<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO .....</b>	<b>86</b>
4.1	Objetivos de la propuesta .....	86
4.1.1	Pasos necesarios para definir las competencias.....	86
4.1.2	Definir competencias Institucionales.....	86
4.1.3	Recolección de información.....	89
4.1.4	Propuesta de una descripción de puestos .....	91
4.2	Propuesta de perfiles para cada puesto basado en competencias .....	99
4.3	Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para empleados.....	100
4.4	Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para obreros.....	104
4.4.1	Reclutamiento interno y externo.....	105
4.4.2	Propuesta de un plan de reclutamiento .....	106
4.4.3	Pasos de la selección por competencias.....	107
4.4.3.1	Entrevista inicial .....	107



4.4.3.2	Confirmación de referencias por competencias.....	108
4.4.3.3	Entrevista por competencias .....	108
4.4.3.4	Elaboración del informe.....	109
4.4.3.5	Entrevista con el jefe inmediato .....	110
4.4.3.6	Selección del nuevo talento .....	110
4.4.3.7	Contratación - incorporación de candidatos .....	110
4.4.3.8	Realizar trámites de ingreso .....	110
4.4.3.9	Comunicar a los candidatos no seleccionados.....	110
4.5	Propuesta para la inducción del personal.....	111
4.5.1	Planteamiento del programa de inducción .....	111
4.6	Propuesta para aspectos motivacionales .....	116
4.7	Propuesta de evaluación de desempeño por competencias.....	121
4.7.1	Determinar las personas que serán evaluadas .....	125
4.7.2	Establecer cada que tiempo se realizará la evaluación .....	126
4.7.3	Elaborar una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento .....	126
4.7.4	Enviar el informe.....	126
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
5.1	Conclusiones .....	129
5.2	Recomendaciones.....	130
5.3	Anexos.....	132
<b>6</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>252</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de Iceberg de Competencias .....	22
<b>Figura 2:</b> Subsistemas de talento humano.....	26
<b>Figura 3:</b> Competencias y sus grados .....	29
<b>Figura 4:</b> Adaptación de criterios efectivos para definir competencias .....	31
<b>Figura 5:</b> Pasos de una selección .....	37
<b>Figura 6:</b> Pasos para evaluar el desempeño.....	47
<b>Figura 7:</b> Organigrama Institucional del GAD Municipal de Gualaceo .....	54
<b>Figura 8:</b> Nivel de instrucción actual de los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	68
<b>Figura 9:</b> Fuente de Reclutamiento utilizada en Gualaceo y Paute para los empleados municipales.....	69
<b>Figura 10:</b> Fuente de reclutamiento utilizada en Gualaceo y Paute para los obreros municipales.....	70
<b>Figura 11:</b> Relación de pertenencia de los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	72
<b>Figura 12:</b> Funciones y responsabilidades de los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	72
<b>Figura 13:</b> Normas y procedimientos proporcionados a los empleados municipales de Gualaceo y Paute .....	74
<b>Figura 14:</b> Normas y procedimientos proporcionados a los obreros municipales de Gualaceo y Paute .....	75
<b>Figura 15:</b> Actividades según el puesto de los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	76
<b>Figura 16:</b> Actividades según el puesto de los obreros municipales de Gualaceo y Paute.....	76
<b>Figura 17:</b> Aspectos motivacionales para los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	77
<b>Figura 18:</b> Aspectos motivacionales para los obreros municipales de Gualaceo y Paute.....	78
<b>Figura 19:</b> Seguridades para evitar accidente y riesgos de trabajo de los Obreros municipales de Gualaceo y Paute .....	79
<b>Figura 20:</b> Inducción para los empleados Municipales de Gualaceo y Paute.....	80
<b>Figura 21:</b> Inducción para los obreros municipales de Gualaceo y Paute.....	81
<b>Figura 22:</b> Tiempo estimado del proceso de inducción en los GADS de Gualaceo y Paute.....	81
<b>Figura 23:</b> Tiempo de inducción de los obreros municipales de Gualaceo y Paute .....	82
<b>Figura 24:</b> Evaluación de desempeño de los empleados municipales de Gualaceo y Paute.....	83
<b>Figura 25:</b> Evaluación de desempeño de los obreros municipales de Gualaceo y Paute.....	84
<b>Figura 26:</b> Pasos para definir competencias institucionales .....	87



**Figura 27:** Pasos de una selección para el sector público ..... 101  
**Figura 28:** Programa de inducción para los servidores municipales de Gualaceo ..... 111  
**Figura 29:** Componentes del proceso de capacitación para el GAD Municipal de Gualaceo ..... 118  
**Figura 30:** Factores motivantes para los servidores municipales de Gualaceo 120





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Puntaje tentativo de las técnicas de selección para el sector público ...	41
<b>Tabla 2:</b> Conceptos de Evaluación de 360° .....	46
<b>Tabla 3:</b> Cargos de los servidores municipales del GAD de Gualaceo .....	58
<b>Tabla 4:</b> Fórmula Probabilística para muestras finitas.....	66
<b>Tabla 5:</b> Datos de los empleados municipales de Gualaceo y Paute .....	66
<b>Tabla 6:</b> Cálculo de la muestra de los empleados municipales de Gualaceo y Paute .....	66
<b>Tabla 7:</b> Fórmula Probabilística para muestras finitas.....	67
<b>Tabla 8:</b> Datos de los obreros municipales de Gualaceo y Paute .....	67
<b>Tabla 9:</b> Cálculo de la muestra de los obreros municipales de Gualaceo y Paute .....	67
<b>Tabla 10:</b> Cuestionario para revisar la misión institucional.....	87
<b>Tabla 11:</b> Borrador de competencias .....	88
<b>Tabla 12:</b> Definición de competencias institucionales .....	89
<b>Tabla 13:</b> Estructura Organizacional de 10 puestos del GAD del Cantón de Gualaceo .....	90
<b>Tabla 14:</b> Identificación del puesto Especialista de Gestión Ambiental.....	92
<b>Tabla 15:</b> Misión del puesto especialista de gestión ambiental .....	92
<b>Tabla 16:</b> Actividades del puesto Especialista de Gestión Ambiental.....	93
<b>Tabla 17:</b> Gradación de los Factores .....	94
<b>Tabla 18:</b> Interfaz del puesto Especialista de Gestión Ambiental.....	95
<b>Tabla 19:</b> Conocimientos requeridos del puesto Especialista de Gestión Ambiental.....	95
<b>Tabla 20:</b> Instrucción formal requerida para el puesto Especialista de Gestión Ambiental.....	96
<b>Tabla 21:</b> Experiencia laboral requerida para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental.....	96
<b>Tabla 22:</b> Destrezas técnicas requeridas para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental.....	97
<b>Tabla 23:</b> Destrezas/habilidades universales para el puesto de Especialista Gestión Ambiental.....	97
<b>Tabla 24:</b> Requerimiento de selección y capacitación para el puesto Especialista de Gestión Ambiental .....	98
<b>Tabla 25:</b> Relevancia de Competencias Técnicas y Conductuales para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental .....	99
<b>Tabla 26:</b> Formulario para reclutamiento interno y externo .....	105
<b>Tabla 27:</b> Guía para la preparación de la entrevista.....	108
<b>Tabla 28:</b> Formulario de entrevista por competencias.....	109
<b>Tabla 29:</b> Tiempos estimados para el proceso de inducción .....	113
<b>Tabla 30:</b> Formato de inducción para los servidores públicos del GAD de Gualaceo .....	114
<b>Tabla 31:</b> Formulario de evaluación del proceso de inducción .....	115



**Tabla 32:** Equivalencia de la evaluación del proceso de inducción ..... 116  
**Tabla 33:** Aspectos motivacionales para servidores públicos del GAD Municipal de Gualaceo..... 117  
**Tabla 34** Formulario propuesto para la evaluación de desempeño: ..... 123



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación en el GAD del Cantón Gualaceo .....	132
<b>Anexo 2:</b> Memorándum de autorización para realizar el trabajo de titulación del GAD del Cantón Gualaceo .....	133
<b>Anexo 3:</b> Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación en el GAD del Cantón Paute.....	134
<b>Anexo 4:</b> Autorización para realizar el trabajo de titulación del GAD del Cantón Paute .....	135
<b>Anexo 5:</b> Encuesta para los empleados municipales de los Cantones de Gualaceo y Paute.....	136
<b>Anexo 6:</b> Encuesta para los obreros municipales de los Cantones de Gualaceo y Paute .....	140
<b>Anexo 7:</b> Cuestionario para la entrevista a los Jefes de las UATHS de Gualaceo y Paute .....	144
<b>Anexo 8:</b> Competencias y sus respectivos grados .....	146
<b>Anexo 9:</b> Actualización de puestos .....	150
<b>Anexo 10:</b> Formulario de valoración de puestos.....	183
<b>Anexo 11:</b> Formulario de Bases del Concurso de Méritos y Oposición .....	193
<b>Anexo 12:</b> Formulario de Convocatoria a Concursos de Méritos y Oposición ..	194
<b>Anexo 13:</b> Formulario de detección de necesidades de capacitación.....	194
<b>Anexo 14:</b> Formulario de plan anual de capacitación .....	195
<b>Anexo 15:</b> Formulario de consolidación de necesidades de capacitación.....	196
<b>Anexo 16:</b> Formulario de evaluación de desempeño del Ministerio de Trabajo	197
<b>Anexo 17:</b> Formulario propuesto de evaluación de desempeño .....	200
<b>Anexo 18:</b> Formulario propuesto para mejores empleados del GAD del Cantón Gualaceo .....	227
<b>Anexo 19:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paute .....	228
<b>Anexo 20:</b> Entrevista con el Jefe de la Unidad Administradora de Talento Humano del GAD Paute.....	228
<b>Anexo 21:</b> Encuestas aplicadas a los servidores públicos del Cantón Paute ...	229
<b>Anexo 22:</b> Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo .....	229
<b>Anexo 23:</b> Entrevista con el Asistente de la Unidad Administradora de Talento Humano del GAD Gualaceo .....	230
<b>Anexo 24:</b> Encuestas aplicadas a los servidores públicos del GAD del Cantón Gualaceo .....	230
<b>Anexo 25:</b> Actualización del manual de funciones del GAD del Cantón Gualaceo .....	231
<b>Anexo 26:</b> Diseño de tesis .....	232



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ, autora del trabajo de titulación "ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO", 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 Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, julio del 2016

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ

C.I: 0106582695



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ, autora del trabajo de titulación "ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, julio del 2016

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ

C.I.: 0106582695



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO, autora del trabajo de titulación "ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO", 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 Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, julio del 2016

MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO

C.I.: 0105802136



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

**MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO**, autora del trabajo de titulación “ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, julio del 2016

MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO

C.I: 0105802136



## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento eterno a Dios, por ser nuestra guía, soporte y por todas y cada una de las bendiciones recibidas.

A nuestros padres y hermanas por la confianza incondicional y el apoyo constante en el transcurso de nuestra preparación profesional.

Al Econ. Vicente Méndez por habernos brindado amablemente sus conocimientos, tiempo, dedicación y sugerencias.

A nuestros queridos profesores que sin duda alguna se convirtieron en una mano amiga por su disposición a ayudarnos con sus conocimientos y experiencias.

A los Señores Alcaldes de los Cantones de Paute y Gualaceo que gentilmente nos abrieron las puertas para la elaboración de nuestro trabajo.

Finalmente, Al Sr. Benito Blandín, asistente de la Unidad Administradora de Talento Humano del Cantón Gualaceo por su ayuda absoluta para la realización de nuestro trabajo de titulación.

***Gabriela y Martha***





## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado con mucho amor para los pilares fundamentales de mi vida.

A mi madre por enseñarme que los sueños se pueden alcanzar a pesar de los obstáculos que se nos presentan, por el amor incondicional y las palabras precisas en el momento oportuno y sobre todo por enseñarme a ser una mujer correcta y de valores.

A mi padre por el cariño y apoyo incondicional durante mi vida estudiantil.

A mi “Ñaña” por el apoyo constante, amor y la compañía en las noches en épocas de exámenes.

A mis amigos que siempre se mantuvieron a mi lado dándome ánimos en el transcurso de mi vida universitaria.

Mami, ñaña ¡Lo logré!

**Gabriela**



## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios por su infinita bondad para conmigo.

Y de manera especial se lo dedico a mis padres Rigoberto y Martha los seres más preciados a quienes amo con toda mi vida en este mundo, quienes a pesar de la distancia siempre han sido mi pilar fundamental para alcanzar éste nuevo logro en mi vida.

Para mis hermanas Mercy y Johanna por su apoyo incondicional, a mis abuelitos y toda mi familia por ser mi fuente de motivación y perseverancia para lograr mis metas.

**Martha**



## INTRODUCCIÓN

En vista de los cambios suscitados a nivel organizacional en el sector público es conveniente plantear de forma clara un modelo de gestión de talento humano basado en competencias que permita añadir un valor agregado en cada uno de los subsistemas que conforman el talento humano, teniendo en cuenta los lineamientos legales a los que debe sujetarse por tratarse de una institución del Estado.

En un entorno organizacional cambiante se considera al talento humano como el elemento o recurso indispensable para el adecuado desarrollo de la gestión empresarial.

A pesar de existir leyes que controlan la correcta administración de los subsistemas de talento humano en el sector público, en base a la información obtenida en la investigación de campo aplicado, se concluye que los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los Cantones Gualaceo y Paute se encuentran dentro de las organizaciones que aún aplican métodos tradicionales y monótonos que distorsionan la finalidad de la gestión pública.

En consecuencia a lo mencionado anteriormente se propone un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el GAD Municipal de Gualaceo con la finalidad de identificar de manera clara y concisa las actividades correspondientes a los puestos y cargos existentes dentro de la organización, aplicar un proceso de reclutamiento y selección (a los nuevos servidores públicos de acuerdo a las enmiendas constitucionales aprobadas) transparente regidos bajo el sustento legal pertinente para el sector público y de esta manera eliminar los métodos tradicionales utilizados por el GAD de Gualaceo. Además se propone aplicar un plan de inducción que facilite la adaptación de los nuevos colaboradores, asimismo establecer aspectos motivacionales adecuados para los servidores públicos. Por último, para el proceso de evaluación de desempeño, se propone adaptar la planilla del Ministerio de Trabajo al método de 360°.



Finalmente se determina las conclusiones y recomendaciones surgidas durante la elaboración de este trabajo para el GAD Municipal del Cantón Gualaceo.



**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONCEPTUAL**



## CAPÍTULO I

### 1 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual está basado en enfoques de distintos autores que tienen una visión clara y actual de requisitos, procedimientos, métodos para obtener la mejor versión de un modelo de gestión de recursos humanos. El cual servirá de guía para el correcto desarrollo del trabajo de investigación.

#### 1.1 Competencias<sup>1</sup>

“Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas, y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten soluciones situaciones contingentes y problemas”.

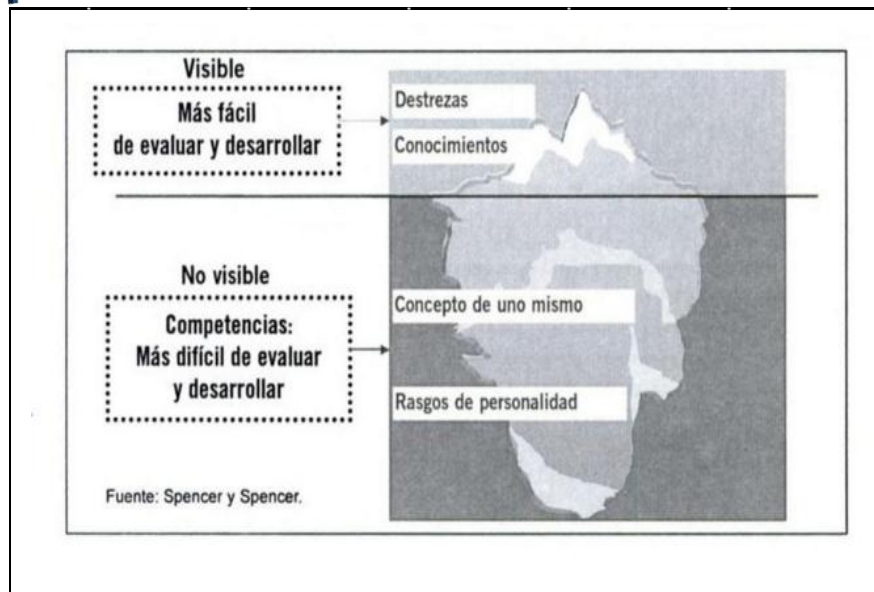
Además de ser un conjunto de rasgos que debe poseer una persona para ocupar cualquier cargo requerido por la empresa es la forma en cómo un individuo resuelve ciertas situaciones dentro de su ámbito laboral.

Según Spencer & Spencer existen dos grupos de competencia que lo ilustra a través del “Modelo de Iceberg”. En la cima del iceberg se encuentran las competencias “fáciles” de detectar como son las destrezas y conocimientos de los empleados; En la base se localizan las competencias “difíciles” de evaluar y desarrollar como son los valores y actitudes de los miembros de la organización.

**Figura 1:** Modelo de Iceberg de Competencias

---

<sup>1</sup> Campuano, A. (2004, noviembre). Evaluación de Desempeño por Competencias. *Invenio*. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>



Fuente: Alles, Martha, Selección por competencias.

### 1.1.1 Tipos de competencia

Varios autores señalan al “Modelo de Iceberg” de Spencer & Spencer como punto de partida para identificar los tipos de competencia.

Para Humberto Quezada en Competencias Laborales: la puesta de un valor de capital humano indica que existen tres tipos de competencias.<sup>2</sup>

- **Competencias Básicas**

Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo entre otras.

- **Competencias Genéricas**

Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

<sup>2</sup> Quezada Martínez, H. Competencias Laborales: la puesta en valor del capital humano. Disponible: <http://www.uv.es/selva/gestion/articles/Umberto/cltic.htmg>



- **Competencias Específicas**

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formación de proyectos de infraestructura, etc.

## **1.2 Gestión Del Talento Humano**

### **1.2.1 Gestión de talento humano en el sector público**

*“Los procesos de cambio organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial se ha convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país. Además, aparte de que deben hacerlo desde los criterios de una nueva gerencia pública, a los tradicionales criterios de economía, eficiencia y efectividad tienen que agregar los de equidad social, excelencia y sostenibilidad”<sup>3</sup>.*

En la actualidad de acuerdo a los cambios suscitados En el Ecuador es indispensable estructurar adecuadamente un modelo de gestión de talento humano donde se considere al factor humano como el elemento indispensable para el desarrollo de la actividad organizacional.

Una adecuada gestión de talento humano para el sector público busca identificar, definir, direccionar, controlar a un profesional que contribuya con sus conocimientos, habilidades, aptitudes a la satisfacción de necesidades colectivas de un país.

El organismo regulador de la gestión de talento humano en el Ecuador del sector público es el Ministerio de Trabajo antes conocido como Ministerio de Relaciones Laborales, quien controla reglamentos y la aplicación de la Ley

---

<sup>3</sup> Espín, M. Zula, J. Espín, E. Carrión, L. (2015). Gestión de talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Disponible: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>





Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Asociaciones de Municipalidades Ecuatorianas (AME), Código de Trabajo y respectivas Normas Técnicas que también amparan y protegen a los servidores públicos.

Entre todos los organismos pertenecientes al sector público se hace énfasis a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) quien está conformado por: juntas parroquiales, concejos municipales, concejos metropolitanos y concejos provinciales y regionales.

En el art. 254 de la COOTAD señala que los GADS además de sujetarse al marco general para el sector público deberán regirse a las propias normativas establecidas dentro de cada Gobierno Autónomo.

### 1.2.2 Gestión de talento humano por competencias

“Es una metodología que permite alinear a la organización con la estrategia de negocios y posibilita, si ese es el objetivo, realizar un cambio cultural a través de la implementación del modelo.”<sup>4</sup>

A continuación se exponen los subsistemas de gestión de talento humano establecidos desde el punto de vista de varios autores:

Gary Dessler en su libro de administración de personal establece los siguientes subsistemas de gestión de talento humano: <sup>5</sup>

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

---

<sup>4</sup> Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos; gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

<sup>5</sup> Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.



- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación de desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevista, asesoría, disciplinar).

Mientras que Chiavenato plantea 6 procesos de la gestión del talento humano, los mismos que son: <sup>6</sup>

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de las personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Evaluación de personas

Y para la autora Martha Alles existen 6 subsistemas de gestión de talento humano:<sup>7</sup>

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación del desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Capacitación y entrenamiento

Las organizaciones modernas deben contar con una adecuada gestión de talento humano, la misma que debe establecer todos los factores, procesos necesarios que prevean cambios en su entorno en donde las personas que laboran puedan adaptarse sin problemas a nuevos cambios.

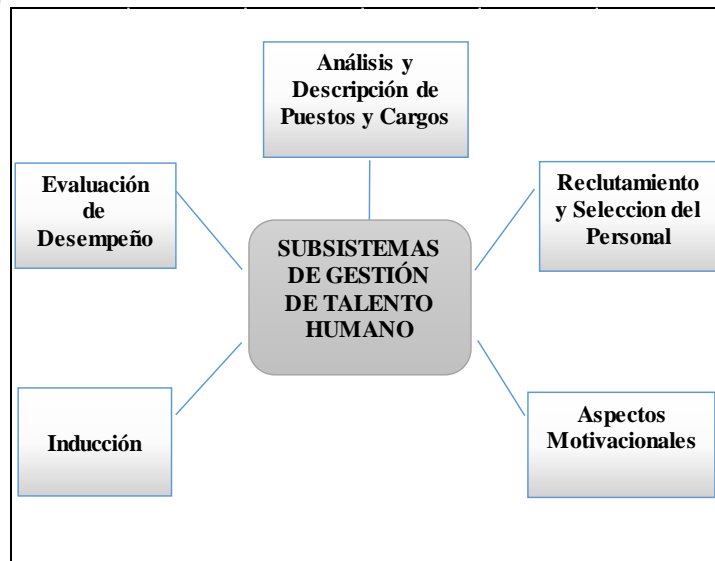
Adaptando los subsistemas antes mencionados, se presenta la siguiente figura donde se especifica los subsistemas que se utilizarán en la propuesta de un modelo de gestión para el GAD Municipal del Cantón Gualaceo.

**Figura 2:** Subsistemas de talento humano

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw-Hill

<sup>7</sup> Alles, M. (2012). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Buenos Aires: Granica



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.2.3 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Martha Alles propone 6 pasos importantes que se puede considerar para una adecuada implantación de un modelo de gestión de competencias para ello la organización debe definir la visión, misión y objetivos.

- **Definir Visión y Misión**

Es recomendable que cada institución sea pública o privada tenga claro cuáles son las **herramientas estratégicas** para el buen funcionamiento de ésta, compréndase herramientas estratégicas a la visión y misión organizacional.

**Visión** es a dónde quiere llegar la organización en un futuro (largo plazo) orientando a la toma de decisiones estratégicas de los colaboradores.

**Misión** es “**la razón de ser de una organización**”, es decir el propósito para la que fue creada esa institución, además es la guía que permite convertir lo deseado en posible.

- **Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía**

En el caso de los municipios del país, las competencias están regidas y pre-establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial,



Autonomía y Descentralización **COOTAD** y en la Ley Orgánica del Servicio Público **LOSEP**.

- **Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización**

En este punto cabe recalcar que los diferentes puestos de cualquier organización no requieren del mismo grado de competencias.

Para un mejor manejo de asignación de competencia de este trabajo de investigación se partirá de los niveles establecidos por la autora Martha Alles.

**A. ALTA**, desempeño superior.

**B. BUENO**, sobre el estándar.

**C. Nivel MÍNIMO** aceptable para el puesto requerido.

**D. INSATISFACTORIO** o nivel mínimo de la competencia.

**Figura 3:** Competencias y sus grados

<b>EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS</b>	
<b>INICIATIVA</b>	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

**Fuente:** Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos.

- **Validación de las competencias**

La validación de competencias es la formación y aprendizaje que se adquiere a lo largo de la vida laboral, éste aprendizaje puede convertirse en competencias que destacarán a los empleados o trabajadores.

- **Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias**

Hoy en día las organizaciones deben tener un adecuado progreso en cuanto a sus procesos, ya que los recursos humanos están generando avances significativos con el fin de involucrar el buen desempeño de todos los colaboradores de la organización.

Es por eso que una organización debe generar y aplicar un eficiente diseño de gestión por competencias el cual implica: **(1)** identificar cuáles



son las cualidades tanto individuales y colectivas para definir perfiles adecuados para cada puesto y a partir de eso se procederá a construir un diccionario de competencias organizacional, **(2)** cada organización debe contar con su correcta planeación estratégica, **(3)** los directivos deben estar implicados, **(4)** establecer brechas las mismas son establecidas por el modelo, y por ultimo **(5)** se diseña los procesos basados en competencias para los sistemas de selección, desempeño y desarrollo del talento humano.

#### 1.2.4 Criterios en la definición de competencias

- **Definir competencias institucionales**

Es el punto de partida para establecer las competencias institucionales puesto que permite antes verificar el concepto de cada uno de las competencias recomendadas, las mismas que serán definidas en un adecuado borrador de competencias.

- **Recoger información**

La información se recabará para poder identificar las tareas, perfiles y las adecuadas descripciones para cada puesto en donde también contendrán las competencias que requieran cada uno de ellas.

- **Análisis de los puestos de trabajo**

Para obtener dicho análisis se debe listar los deberes o actividades, conjuntamente con las competencias específicas que corresponde a cada puesto de trabajo, el mismo será reflejado en un detallado y completo descripción de puestos.

- **Elaboración de perfiles de competencia**

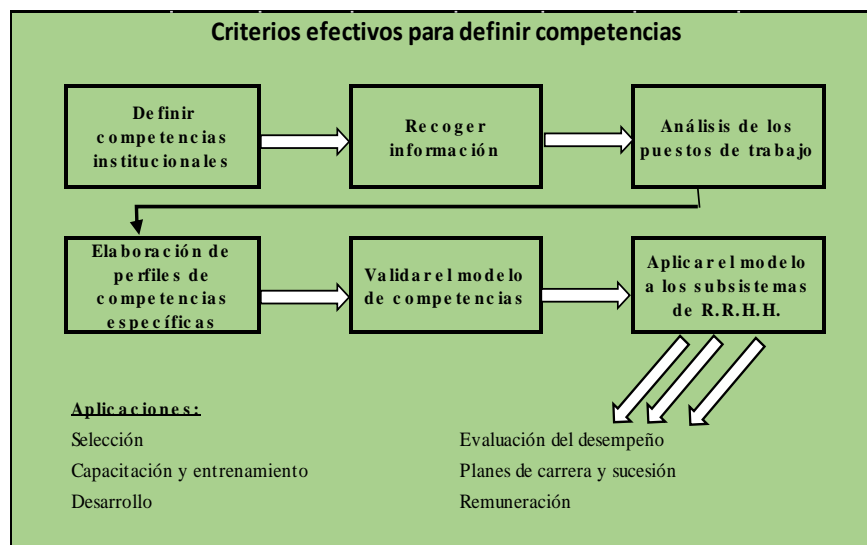
Se procederá a elaborar para cada puesto existente en una organización, su debido perfil denominando la correspondiente competencia, será de vital importancia la participación de todos los involucrados, puesto que

dicha elaboración ayudará definir las pertinentes habilidades de un trabajador.

- **Validar el modelo de competencias.**

Para que el modelo pueda ser validado debe cumplir con los adecuados requerimientos de la organización, pero antes deben estar aprobadas las competencias generales y específicas.

**Figura 4:** Adaptación de criterios efectivos para definir competencias<sup>8</sup>



**Fuente:** Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos.

### 1.2.5 Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos es la pieza clave en un modelo de gestión porque permite diseñar, ordenar, mejorar los procesos organizativos de cualquier institución.

A partir del análisis y descripción de puestos se puede elaborar herramientas complementarias a los subsistemas o procesos de talento humano con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad organizacional.

<sup>8</sup> Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.



El análisis de puestos recoge información detallada acerca de las características, condiciones, cualidades, exigencias necesarias que debe cumplir un aspirante a cualquier puesto de trabajo.

Por otra parte, la descripción de puestos recolecta la información obtenida del análisis y la misma que pretende dar a conocer “*qué hacer*”, “*cuando hacer*” y “*por qué hacer*” a la persona que ocupará un puesto.

Lo que se busca con el análisis y descripción de puestos es encontrar y evitar duplicidad y falencias de funciones, repartir adecuadamente las cargas de trabajo, y sobre todo permite establecer los requerimientos mínimos idóneos para ocupar un puesto.

### 1.2.6 Métodos de análisis y descripción de puestos

- **Observación directa**

Este tipo de método brinda mayor confiabilidad porque permite al analista corroborar directamente los tiempos y métodos utilizados en los diferentes procesos correspondientes a las actividades laborales, generalmente este método va acompañado por entrevistas.

- **Entrevista**

Este método es complementario a la observación directa porque aclara dudas que pudieran suscitarse en la observación, es un método basado en mecanismos de colaboración y participación entre el analista y ocupante del puesto.

- **Cuestionario**

Recopilación de datos a través de un cuestionario de análisis del puesto recomendados especialmente para cargos altos.

- **Método mixto**





Para reducir algún tipo de error al recolectar información aplicando cualquier método antes mencionado se recomienda una combinación de dos métodos.

### **1.2.7 Levantamiento de perfiles**

Recoge información acerca de las habilidades, destrezas que una persona debe poseer para desempeñar cualquier cargo.

En el levantamiento de perfil se debe tomar en cuenta el nivel de experiencia, nivel de instrucción formal, habilidades de comunicación que posee la persona candidata.

### **1.2.8 Definición de perfiles**

Son las características físicas e intelectuales que debe poseer el futuro candidato a ocupar un cargo así como sus determinadas competencias que permitan un desempeño efectivo de acuerdo a las necesidades requeridas por un órgano institucional contratante.

### **1.2.9 Levantamiento de perfiles por competencias**

En el momento de recolectar información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información se deberá preguntar al cliente interno cuáles son los más importantes respecto al proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

## **1.3 Reclutamiento de personal por competencias**

Es un conjunto actividades relacionadas entre sí con el fin de analizar e identificar cual es el potencial óptimo que se desea de los posibles candidatos, y posteriormente tomar la decisión de contratar de acuerdo a la idoneidad para ocupar un cargo dentro de una organización.



### 1.3.1 Tipos o Fuentes de Reclutamiento

- **Reclutamiento interno o Ascenso**

El reclutamiento interno surge cuando se produce la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la organización realiza la reubicación de los empleados mediante movimientos verticales conocidos como ascensos o mediante movimientos horizontales que se da a través de traslados.

Las organizaciones en la actualidad utilizan las herramientas de reclutamiento interno anteriormente mencionadas debido a que buscan candidatos con el más alto rango de cualidades que sean aptos y competentes pero no siempre encuentran aspirantes dentro de la institución que cumplan con los intereses deseados, es por eso que se ven impuestos a utilizar el reclutamiento externo.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se trata de la búsqueda de gente nueva con conocimientos claros, habilidades específicas y una manera distinta pero efectiva de asumir riesgos y resolver problemas, las organizaciones con este tipo de reclutamiento buscan beneficiarse de la formación que otras instituciones invirtieron en la capacitación de sus trabajadores.

### 1.3.2 Técnicas de reclutamiento

Se describirá a continuación las técnicas de reclutamiento externo más importantes que se han venido utilizando en los últimos 7 años.

- **Presentación espontánea o Solicitud espontánea**

Generalmente se trata de personas que están en busca de un empleo, según esta técnica es el proceder voluntario que una persona tiene de acercarse a la sede de una organización y entregar de forma tradicional



su Curriculum, enviarlo a través de su correo electrónico o llenando formularios web establecidos por las organizaciones.

- **Recomendaciones de los empleados**

- 

Este tipo de reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados es común en empresas de carácter privado debido a que presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los empleados recomendarán a personas en las que tienen cierta seguridad que podrán cumplir las labores eficientemente.

- **La publicidad o anuncios**

Aunque este tipo de reclutamiento es un tanto clásico es considerada como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos porque tiene un alto alcance de personas. Normalmente el medio más utilizado es la prensa de ámbito local. Cabe señalar que este tipo de anuncios debe efectuarse con un lenguaje claro y conciso, se recomienda que en ciertos casos se utilicen palabras técnicas con la finalidad de que solo lo soliciten personas que realmente conozcan su significado.

En relación con el puesto debe especificar el nombre del puesto, las actividades a desempeñar, responsabilidades, dependencia jerárquica, el lugar de trabajo y el horario. En cuanto al candidato, los aspectos más importantes son la formación o conocimientos y la experiencia requerida.

- **Agencias de empleo**

Se trata de organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. El objetivo de este tipo de agencias es facilitar a las empresas la búsqueda de candidatos con determinados perfiles para las respectivas vacantes.



- **Asociaciones y colegios profesionales**

Las empresas se dirigen a los colegios o asociaciones profesionales con la finalidad de que difundan la oferta de trabajo entre todos sus asociados.

- **Instituciones técnicas y educativas**

Cuando una empresa necesita contratar a un profesional con una formación sólida y específica suelen acudir a las universidades o centros técnicos de forma que éstas les provean de información sobre los estudiantes con los mejores antecedentes académicos, esta técnica no tan utilizada en nuestro medio pero es una excelente fuente de reclutamiento.

- **Reclutamiento por Internet**

Actualmente la herramienta más utilizada para la búsqueda de empleo y candidatos ya sea en el sector público o privado es mediante el uso del Internet.

Las técnicas que se han venido describiendo anteriormente son las más utilizadas al momento de reclutar personal para los diferentes sectores, pero a partir del 29 de diciembre del 2009 en el Ecuador se implementa un proyecto llamado **Red socio empleo**, es una nueva modalidad para el reclutamiento del personal para ocupar cargos tanto en el sector público como en el privado. El objetivo de la Red Socio Empleo es el equilibrio de la oferta y demanda de empleo, es decir que la población económicamente activa encuentre opciones de empleo y a su vez los empleadores puedan encontrar personal capacitado para cubrir sus vacantes.

#### **1.4 Selección del personal por competencia**

La selección del personal por competencias sirve como filtro para escoger entre todos los postulantes a la persona que cumpla con los requerimientos de la empresa para cubrir una vacante, ayudándose con herramientas como

entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, test, pruebas situacionales, entre otras.

#### 1.4.1 Pasos para el proceso de selección por competencias

“La selección de personal debe realizarse de forma específica y clara para asegurarse que el postulante se ubique en el puesto adecuado en el momento oportuno”.<sup>9</sup>

**Figura 5:** Pasos de una selección



**Fuente:** Alles, Martha, Selección por competencias.

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo: depende de la línea.
2. Solicitud de empleado o solicitud de personal: se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición de cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto: si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

<sup>9</sup> Alles, M. (2008). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.



4. Recolectar información sobre el perfil del puesto, y hacer un análisis del cargo a cubrir.
5. Análisis del personal que integra hoy la organización: para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna: para reclutamiento interno se puede implementar Job posting o autopostulación.

“Job posting o autopostulación” es una herramienta interna de reclutamiento que busca motivar a su personal dándole la oportunidad de cubrir vacantes dentro de la empresa y/u organización.

7. Definición de fuentes de reclutamiento externo:(anuncios, base de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
8. Recepción de candidaturas o postulaciones.
9. Primera revisión de antecedentes: identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular.
10. Entrevistas (una sola o varias rondas): normalmente se realizan dos rondas de entrevistas con el objetivo de presentar al postulante el puesto que se desea cubrir, analizar y evaluar la historia laboral para determinar si los conocimientos o competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas: las “evaluaciones técnicas específicas” no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. “evaluaciones psicológicas” tienen como propósitos evaluar actitudes, personalidad



y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección también pueden aplicarse pruebas adicionales para medir competencias.

12. Formación de candidaturas: del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
13. Confección de informes sobre finalistas: la información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
14. Presentación de finalistas al cliente interno: el especialista de recursos humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
15. Selección del finalista por parte del cliente interno: asesorar al cliente interno en el momento que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.
16. Negociación de la oferta de empleo: puede realizarla el futuro jefe o el área de recursos humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.
17. Presentación de la oferta por escrito: esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección: se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.



19. Proceso de admisión.

20. Inducción: conocimiento de la cultura, procesos y grupo humano de la nueva empresa.

#### 1.4.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección

Las técnicas para el proceso de selección es una herramienta que permite predecir la conducta y la manera de cómo debe desempeñarse el futuro aspirante en cualquier cargo. Cualquier técnica de selección eficiente debe cumplir con parámetros de rapidez y confiabilidad.

En el Ecuador, la Ley Orgánica del Sector Público (LOSEP) y la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) establecen qué técnicas deben utilizarse en el sector público.<sup>10</sup>

- **Pruebas técnicas de conocimientos**

Evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto, será sobre cien puntos y equivalen al 50% del puntaje final. Se requiere elaborar banco de preguntas para ingresarlo (24 horas antes de las pruebas) a la página web institucional.

- **Pruebas Psicométricas**

Pruebas psicométricas u otros procedimientos conductuales.

Estas pruebas, definidas previamente en las bases del concurso, servirán para medir las competencias conductuales necesarias para el puesto, y equivaldrán al 15% del puntaje final

- **Entrevista**

La entrevista se registrará a través de grabaciones de audio o video con audio y los responsables de esta evaluación son:

- Máxima Autoridad o delegado

---

<sup>10</sup>Disponible:[http://www.amevirtual.gob.ec/files/BibliotecaVirtual/Guía\\_de\\_Talento\\_humano.pdf](http://www.amevirtual.gob.ec/files/BibliotecaVirtual/Guía_de_Talento_humano.pdf) (Consultado el 15 de enero del 2016)





Requisitos de instrucción formal, experiencia y capacitación.

- Director o responsable de la unidad

Competencias técnicas del puesto.

- Director o delegado de la UATH

- **Competencias conductuales**

Su valoración será sobre sesenta puntos que equivaldrán 35% del puntaje final la que calificará instrucción académica, experiencia relevante, capacitación relevante, competencias técnicas.

**Tabla 1:** Puntaje tentativo de las técnicas de selección para el sector público

COMPONENTES	PUNTAJES
Pruebas técnicas	50 puntos
Pruebas psicométricas	15 puntos
Entrevistas	35 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>100 PUNTOS</b>

**Fuente:** Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

## 1.5 Inducción del nuevo talento humano

*“El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. ¡Pero debe existir!, esa es la clave”.<sup>11</sup>*

Se define al proceso de inducción como un conjunto de pasos para que el nuevo integrante de cualquier institución se adapte con facilidad, estos pasos deben dar a conocer información de la organización, procedimientos, manual de funciones, recursos que deben utilizar para las actividades a cumplir, entre otras; no hay que olvidar que dentro del proceso o subsistema de inducción debe considerarse el factor tiempo.

<sup>11</sup> Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos; gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.



En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales así como cualquier otro organismo del Estado está sujeto a los lineamientos establecidos en el Artículo 189 de la Ley Orgánica del Servicio Público de la República del Ecuador.<sup>12</sup>

***Inducción.-*** Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

La inducción es uno de los procesos más importantes que hay que considerar en cualquier tipo de organización ya que marca el inicio de una etapa donde el trabajador busca familiarizarse con el entorno y principalmente con las funciones relacionadas al cargo que ocupará.

### 1.5.1 Objetivos de la inducción

- Permite que los nuevos integrantes de la organización tengan conocimientos internos y externos de la misma como: historia, actividad, procesos, servicios, compañeros, proveedores, clientes, reglamentos, etc.
- Uno de los objetivos implícitos que tienen las Organizaciones en este proceso es crear un sentimiento de pertenencia o aceptación, reduciendo la ansiedad que provoca el nuevo y desconocido ambiente laboral.
- Por último, pretende que los nuevos colaboradores se familiaricen inmediatamente con sus actividades para evitar la duplicidad de funciones.

---

<sup>12</sup>Disponible: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf> (Consultado el 20 de enero del 2016)



### 1.5.2 Métodos de inducción

Para analizar los métodos de inducción primero se deberá establecer los tipos de inducción que deberá considerar las instituciones para brindar al nuevo personal adecuadas directrices y pautas al momento de contratarlos e incorporarlos al ambiente laboral.

- **Inducción general**

Es el proceso que brinda toda la información pertinente al nuevo miembro o colaborador con respecto a la estructura organizacional en general, es decir ofrece la orientación adecuada para el conocimiento del nuevo ambiente laboral y de su puesto respectivo, facilitando su ubicación y socialización exitosa.

La inducción general debe contener los siguientes aspectos:

- Misión
- Visión
- Políticas
- Objetivos
- Principios y valores institucionales
- Reglamento interno
- Derechos y obligaciones

- **Inducción específica**

Es toda la información que se debe proporcionar al nuevo personal con respecto a las funciones y tareas específicas del puesto o cargo que va a desempeñar dentro de la organización, además de presentar a su respectivo equipo de trabajo.

A continuación se detalla los siguientes métodos:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>Disponible:[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/mtodos\\_ms\\_usados\\_en\\_e\\_l\\_proceso\\_de\\_induccin.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/mtodos_ms_usados_en_e_l_proceso_de_induccin.html) (Consultado el 20 de enero del 2016)



- **Planeación del proceso inductivo:** corresponde a un plan de encuentros de clasificación donde se le representa al candidato el ambiente de trabajo, estructura organizacional, los compañeros, los dinamismos desarrollados, los retos e incentivos que podría tener de acuerdo a su desempeño.
  
- **Inducción a las tareas:** este método pretende de alguna manera que el empleado al comienzo de sus actividades desarrolle labores de cierta complejidad, con el fin de que sepa que en la organización su trabajo tiene cierto nivel de importancia y que lo debe realizar de mejor manera.
  
- **Desde el punto de vista de la estructura y punto de vista organizacional:** se les debe presentar el grupo de colegas o colaboradores más cercano, donde desarrollará la tarea; es decir el equipo de trabajo; las secciones que serán sus clientes y sus servidores, desde el aspecto de los procesos: además los aspectos concernientes a la socialización y las personas que conforman el equipo directivo de la empresa.
  
- **Desde las funciones:** las responsabilidades inherentes al desempeño del cargo lo que se espera que haga y a donde apunta el desempeño de sus acciones, lo que permitirá un desarrollo potencial de sus habilidades y destrezas.

## 1.6 Evaluación del desempeño por competencias

*“La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. Schuller, R. (2007). La gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en los tiempos de transformación.



El subsistema de evaluación de desempeño es indispensable para la identificación del rendimiento y desenvolvimiento de los individuos en las funciones dentro de los puestos y cargos de una institución.

Los objetivos de este subsistema son:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas eficientes
- Identificar competencias propias del evaluado
- Ubicación del individuo en su puesto
- Decisión sobre salarios

### 1.6.1 Métodos de evaluación del desempeño

Entre los métodos más destacados están:<sup>15</sup>

- **Observación:** es un método informal de la evaluación de desempeño, se realiza diariamente, este método es insuficiente y poco confiable.
- **Técnica de Escala gráfica de Calificación:** Es una tabla de doble entrada que indica hasta 10 factores de evaluación, hasta cinco grados de variación, definiciones, quien adquiere el mayor grado en el factor es el que tiene más alto desempeño. Sus errores son la subjetividad, superficialidad, y generalización.
- **Método de investigación de campo:** es conveniente dividir este método en cuatro fases que finalmente servirá al superior para generar observaciones hacia sus subordinados: 1. entrevista inicial; 2. entrevista de análisis complementarios; 3. planeación de las medidas; 4. Resultados.
- **Método de Distribución Forzada:** Es la evaluación en base a bloques de frases descriptivas de la conducta y el trabajo definitivamente en

---

España: McGraw-Hill. Disponible:

[http://www.academia.edu/11855126/GESTIÓN\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_-DOLAN-MC\\_GRAW](http://www.academia.edu/11855126/GESTIÓN_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW)

<sup>15</sup> Romero Chico, R. (2015). *Reflexión Crítica de la Administración del desempeño*. *Revista Publicando*, 2(1).2015,35-51.ISSN 1390-9304



forma forzada, y en cada bloque el evaluado selecciona la frase que más define el desempeño y la frase que menos lo hace.

- **Método de incidentes críticos:** Como su nombre lo indica se basa en incidentes críticos del trabajo (éxito/fracaso). Su error es la parcialidad de información sobre los hábitos conductuales del trabajador.
- **Método 360°:** En la presente tabla se presenta conceptos de autores reconocidos.

**Tabla 2:** Conceptos de Evaluación de 360°

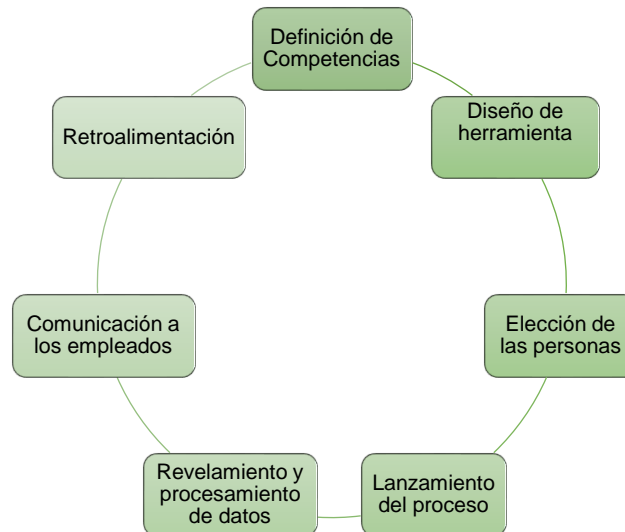
AUTORES	CONCEPTOS
Zuñiga, A. 2006	La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.
Herra, S y Rodríguez, N. 1999	La evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación
Parra, M. 2002	Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores

**Fuente:** Rodríguez, Rosario, *Evaluación de desempeño en 360°*.

Esta herramienta busca satisfacer necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización de modo que en la evaluación intervendrán jefes inmediatos, colaboradores, pares, clientes internos/ externos por lo que se recomienda el uso o aplicación la evaluación de 360°.

## 1.6.2 Pasos para evaluar el desempeño

**Figura 6:** Pasos para evaluar el desempeño



**Fuente:** Alles, Martha, Desempeño por competencias.

- **Definición de competencias**  
Para empezar con la evaluación de 360° es aconsejable y recomendable contar con una lista actualizada no mayor de competencias específicas del perfil para cada puesto.
- **Diseño de herramienta**  
Consiste en definir o establecer el formulario que se aplicará en el proceso de evaluación.
- **Elección de las personas**  
La persona a evaluar escogerá a los evaluadores que intervendrán en este proceso como: superiores, pares, colaboradores, clientes internos/externos, proveedores. Cabe señalar que las evaluaciones serán anónimas y confidenciales.



- **Lanzamiento del proceso**

Consiste en informar el proceso de evaluación a los miembros de la organización recalcando los tiempos establecidos para la misma.

- **Revelamiento y procesamiento de datos**

Este paso consiste en analizar y procesar la información obtenida de la evaluación, el responsable del levantamiento de la información y los resultados finales serán el departamento de talento humano o consultor externo con el fin de preservar la confidencialidad.

- **Comunicación a los interesados**

- **Informe al evaluado**

Este informe presenta el nivel de desarrollo de las competencias. Los resultados de la evaluación serán entregados únicamente a la persona evaluada.

- **Informe a los evaluadores**

Este informe presenta un resumen de la evaluación con el fin de dar seguimiento al desarrollo de competencias incompletas del evaluado.

- **Retroalimentación**

En cuanto a la retroalimentación se programará el seguimiento adecuado y las posibles soluciones a tomar para eliminar una evaluación de desempeño deficiente.





**CAPÍTULO II**

**SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO**



## CAPÍTULO II

### 2 SITUACIÓN ACTUAL: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Reseña histórica<sup>16</sup>

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Gualaceo, está ubicado en la zona centro-oriental de la provincia del Azuay, en la subcuenca del río Santa Bárbara, perteneciente a la cuenca hidrográfica del río Paute; cuyos límites son: Al norte por los cantones de Paute y El Pan; Al sur los cantones Chordeleg y Sigsig; Al este con la provincia de Morona Santiago; Al oeste el cantón Cuenca.

Gualaceo está conformado por nueve parroquias:

Daniel Córdova Toral

Gualaceo (cabecera cantonal)

Jadán

Mariano Moreno

Luis Cordero Vega

Remigio Crespo Toral

San Juan

Zhidmad

Simón Bolívar

Gualaceo (cabecera cantonal) tiene influencia sobre todas las demás parroquias pues es el punto central de desarrollo del cantón. Es el asentamiento humano mejor jerarquizado con categoría primaria, tiene relación directa con las demás parroquias.

---

<sup>16</sup> Disponible: <http://www.gualaceo.gob.ec/Datos-Geográficos> (Consultado el 3 de febrero del 2016)



La Ilustre Municipalidad de Gualaceo requiere de una estructura organizacional alineada a la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Constitución de la República del Ecuador, y en el Código de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización que contemple principios de organización y de gestión institucional eficiente, eficaz y efectiva; Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 238, establece que: Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad territorial, integración y participación ciudadana.

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados, las juntas parroquiales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales.

### **2.1.2 Ubicación de la organización**

Ciudad: Gualaceo-Azuay-Ecuador

Dirección: Gran Colombia y 3 de Noviembre (esquina)

Telefax: 593 7 225-5131, 593 7225-7707, 593 7225-6608

Ruc: 0160000430001

E-mail: [municipalidad@gualaceo.gob.ec](mailto:municipalidad@gualaceo.gob.ec)

## **2.2 Filosofía organizacional<sup>17</sup>**

### **2.2.1 Misión**

La misión del GAD Municipal es impulsar el desarrollo sostenible a nivel cantonal, a través de la prestación de servicios públicos, eficientes y oportunos en la ejecución de programas y proyectos acorde al crecimiento sustentable de la comunidad; procurando el bien común y la satisfacción de las necesidades de la población.

---

<sup>17</sup> Disponible: [http://www.gualaceo.gob.ec/download/72\\_organico.pdf](http://www.gualaceo.gob.ec/download/72_organico.pdf) (Consultado el 3 de febrero del 2016)



### 2.2.2 Visión

La misión del GAD Municipal del Cantón Gualaceo es basa en ser una organización dinámica, sólida, capaz de mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios y la calidad de vida de los habitantes del Cantón Gualaceo, liderando el desarrollo económico y social a través de una cultura organizacional basada en la vocación de servicio, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología, tomando como base el Plan Estratégico Cantonal.

### 2.2.3 Objetivo Institucional

Los objetivos que se han considerado cumplir son los siguientes:

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento de protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, tanto de sus áreas urbanas como rurales.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, de la salud, turismo, ecología, de la producción y la asistencia social, en todos sus órdenes.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas cantonales, a través de espacios de participación ciudadana, conformadas en el proceso de actualización del Plan de Desarrollo, uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitar al recurso humano, que apunte a la profesionalización y desconcentración de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura, calidad y permanencia se servicios de manera paralela al mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y financiera de la entidad, propendiendo a lograr una mayor



participación ciudadanía en la identificación, formulación, construcción y administración de los proyectos.

#### **2.2.4 Valores**

- Transparencia
- Eficiencia, eficacia y economía
- Creatividad
- Coordinación y comunicación efectivas
- Sustentabilidad y sostenibilidad

#### **2.2.5 Políticas**

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de toso el cantón Gualaceo.
- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer las expectativas ciudadanas, basándose en la concentración de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo y Fiscalización, Ejecutivo, Asesor, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base que permita enfrentar problemas y aplicar soluciones de manera eficiente, efectiva y eficaz.

- Identificación de los problemas prioritarios de la concesión y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

## 2.3 Análisis de los procesos actuales de la administración de talento humano

### 2.3.1 Organigrama institucional

**Figura 7:** Organigrama Institucional del GAD Municipal de Gualaceo



**Fuente:** Unidad Administrativa de Talento Humano Gualaceo

### 2.3.2 Reclutamiento y selección

Las organizaciones públicas están sujetas a los artículos 1 y 3 del Reglamento General y la normativa técnica del subsistema de reclutamiento y selección de personal en donde señala que las UATH escogen a las personas más idóneas en base a la instrucción formal, experiencia, perfil de los puestos institucionales y las



competencias de los postulantes a ocupar un puesto público. En cuanto a los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las demás organizaciones públicas en el proceso de selección deberán sujetarse al concurso de méritos y oposición, utilizando únicamente la plataforma virtual del Ministerio de Relaciones Laborales para este proceso.

### 2.3.3 Determinación de puestos y cargos

En las instituciones actuales es primordial identificar las actividades, responsabilidades, habilidades, conocimientos, riesgos, para ocupar un puesto y especialmente identificar las necesidades de la institución y necesidades que busca satisfacer de la comunidad.

Las Instituciones estatales se rigen a los estatutos, normativas, leyes que buscan encontrar a los miembros de la organización que cumplan con los niveles requeridos con la única finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad.

A continuación se da a conocer los artículos de la LOSEP que las Unidades Administradoras de Talento Humano deben acatar para el correcto manejo e identificación de puestos.<sup>18</sup>

**Artículo 163.-** Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida el Ministerio de Trabajo con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos. La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Trabajo, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales

---

<sup>18</sup> Ley Orgánica del Servicio Público, Capítulo IV, art. 163-166. Quito. 2011.



así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Trabajo. En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica. Todas las UATH de las instituciones del Estado registrarán la información de clasificación de puestos en el sistema de información administrado por el Ministerio de Trabajo.

**Artículo 164.-** Análisis y descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales. La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización. El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

**Artículo 165.-** Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Trabajo, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

**Artículo 166.-** Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Trabajo.






#### **2.3.4 Identificación de puestos y cargos de la organización**

En las siguientes tablas se especifican los puestos y cargos, además se observa el número de trabajadores que ocupan actualmente los respectivos puestos y cargos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Gualaceo.



**Tabla 3:** Cargos de los servidores municipales del GAD de Gualaceo

 <b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO</b>			
<b>PUESTOS DE SERVIDORES MUNICIPALES</b>			
No.	PUESTO	RÉGIMEN LABORAL	No. POSICIONES
1	Especialista de gestión ambiental	LOSEP	1
2	Jefe de desarrollo económico, local y turístico	LOSEP	1
3	Técnica en participación de proyecto solidarios y participación ciudadana	LOSEP	1
4	Recaudador	LOSEP	3
5	Administrador de proveeduría	LOSEP	1
6	Secretaria del concejo GADMCG	LOSEP	1
7	Promotor del proyecto semillero del buen vivir	LOSEP	1
8	Asistente de contabilidad	LOSEP	4
9	Secretaria	LOSEP	2
10	Director de obras públicas	LOSEP	1
11	Asistente de la UATH	LOSEP	1
12	Auxiliar pedagógica	LOSEP	33
13	Técnico de gestión de riesgos	LOSEP	1
14	Miembros de la junta cantonal de la protección de derechos	LOSEP	3
15	Tesorero municipal	LOSEP	1
16	Técnico de proyectos	LOSEP	1
17	Archivador de documentos	LOSEP	1
18	Jefe de gestión tecnológica	LOSEP	1
19	Revisor de documentos de la unidad de tránsito	LOSEP	1
20	Técnico de control urbano y rural	LOSEP	1
21	Revisor vehicular	LOSEP	2
22	Contadora	LOSEP	1
23	Oficinista camal	LOSEP	1
24	Comandante de la policía municipal	LOSEP	1
25	Comisario municipal	LOSEP	1
26	Director financiero	LOSEP	1
27	Asistente de relaciones públicas	LOSEP	1
28	Técnico de fiscalización	LOSEP	2
29	Técnico de mercados y cementerios	LOSEP	1
30	Auxiliar de avalúos y catastros	LOSEP	1
31	Recepcionista	LOSEP	2
32	Jefe de camal	LOSEP	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

No.	PUESTO	RÉGIMEN LABORAL	No. POSICIONES
33	Guardalmacén	LOSEP	1
34	Psicóloga clínica del proyecto prevención y tratamiento ambulatorio para adicciones	LOSEP	1
35	Digitador de la unidad de tránsito	LOSEP	1
36	Asistente de proveeduría	LOSEP	1
37	Técnico topógrafo	LOSEP	3
38	Jefe de la UATH	LOSEP	1
39	Promotor municipal	LOSEP	2
40	Director de servicios públicos municipales	LOSEP	1
41	Secretaria de planificación	LOSEP	1
42	Coordinador institucional	LOSEP	1
43	Técnico cartógrafo	LOSEP	1
44	Inspector de construcciones	LOSEP	1
45	Técnico de gestión tecnológica	LOSEP	1
46	Técnico de la granja san Antonio	LOSEP	1
47	Jefe de parques y jardines	LOSEP	1
48	Técnico de la unidad de desarrollo de la producción y artesanal	LOSEP	1
49	Técnico de protección de fuentes hídricas	LOSEP	1
50	Técnico en trabajo social en la junta y protección de derechos	LOSEP	1
51	Promotor del proyecto atención integral al adulto mayor	LOSEP	2
52	Jefe de construcción y mantenimiento	LOSEP	1
53	Asistente de asuntos legales	LOSEP	1
54	Técnico de cultura	LOSEP	1
55	Jefa de avalúos y catastros	LOSEP	1
56	Asistente del procurador sindico	LOSEP	1
57	Secretaria de la unidad de gestión ambiental	LOSEP	1
58	Analista de soporte técnico informático	LOSEP	1
59	Promotor del proyecto intervención social en reducción de daños y prevención	LOSEP	1
60	Psicóloga clínica del proyecto integral del adulto mayor	LOSEP	1
61	Trabajadora social	LOSEP	1
62	Coordinador general	LOSEP	1
63	Auxiliar de servicios municipales	LOSEP	1
64	Relacionador público	LOSEP	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

No.	PUESTO	RÉGIMEN LABORAL	No. POSICIONES
65	Médico municipal	LOSEP	1
66	Bibliotecaria	LOSEP	1
67	Secretaria de auditoria interna	LOSEP	1
68	Secretaria de obras públicas	LOSEP	1
69	Secretarios de la junta cantonal de protección de derechos	LOSEP	1
70	Administradora de rentas	LOSEP	1
71	Coordinadora técnica	LOSEP	1
72	Promotor del proyecto atención integral a personas con discapacidad	LOSEP	1
73	Técnico de transporte	LOSEP	1
74	Jefe de contabilidad	LOSEP	1
75	Técnico de comisaría	LOSEP	1
76	Promotor de proyectos solidarios y participación ciudadana	LOSEP	1
77	Jefa administrativa	LOSEP	1
78	Guardián municipal	CT	9
79	Auxiliar de SSMM	CT	1
80	Jomalera de limpieza	CT	14
81	Chofer	CT	12
82	Recaudador por participación	CT	2
83	Auxiliar de limpieza	CT	1
84	Perfilero	CT	2
85	Auxiliar de cocina	CT	3
86	Profesora	CT	1
87	Instructora manualidades	CT	1
88	Guardián Camal	CT	3
89	Jomalero faenador	CT	5
90	Policía municipal	CT	12
91	Jomalero Granja San Antonio	CT	7
92	Guardián cementerio municipal	CT	1
93	Jomalero de mantenimiento	CT	3
94	Guardián Granja San Antonio	CT	3
95	Guardián mercado 25 de Junio	CT	1
96	Jomalero SSPPMM	CT	6



No.	PUESTO	RÉGIMEN LABORAL	No. POSICIONES
97	Guarda Bosques	CT	1
98	Peón	CT	6
99	Albañil	CT	6
100	Operador motoniveladora	CT	1
101	Operador cargadora	CT	1
102	Jornalero de OOPP	CT	1
103	Operador de tractor	CT	10
104	Operador de maquinaria	CT	2
105	Inspector de OOPP	CT	1
106	Mecánico	CT	1
107	Operador BOBCAT	CT	2
108	Operador de Rodillo	CT	1
109	Jornalero parques y jardines	CT	16
110	Electricista	CT	1
111	Plomero	CT	1

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.3.5 Identificación de perfiles actuales

Actualmente las nuevas disposiciones establecen claramente que las personas que ocuparán un cargo público deberán estar debidamente capacitadas y preparadas para ejecutar actividades propias del sector.

Los perfiles actuales de los obreros y empleados del GAD Municipal del cantón Gualaceo están adaptados de acuerdo al tipo de trabajo, dificultad, nivel académico, responsabilidad que se requiera para las actividades de cada puesto en cada área y las necesidades de la institución.

### 2.3.6 Aspectos motivacionales

De acuerdo a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, señala que existen “factores de higiene o factores extrínsecos” y “factores motivacionales o factores intrínsecos”.



El primero se enfoca a las actividades que los trabajadores realizan a cambio de una recompensa, pago o aumento en su salario. El segundo se refiere al entusiasmo, motivación, satisfacción que siente el trabajador al realizar actividades correspondientes a su puesto mostrando así una personalidad de superación y ayuda para la consecución de metas.

En la actualidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados como otras organizaciones públicas del país no cuentan con “factor de higiene o factor extrínseco” como resultado de la reforma actual en la que se dispuso la unificación de sueldos percibidos, por lo tanto se elimina definitivamente aspectos considerados motivacionales como bonos por antigüedad, aguinaldos, comisiones, etc.

Por otra parte los “factores motivacionales” o “factores intrínsecos” están limitados, ya que las funciones que realizan después de cierto tiempo se vuelven monótonas y repetitivas siendo esto un problema para el trabajador porque no le permite asumir nuevos retos, disfrutar de las tareas, ni crecer profesionalmente.

Además un grupo de trabajadores del GAD de Cantón Gualaceo consideran que el sueldo ganado mensualmente es el único factor motivacional que incita a cumplir las tareas descritas en el manual de funciones.



**CAPITULO III**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN  
DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES  
DE GUALACEO Y PAUTE**



## CAPITULO III

### **3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE**

En este capítulo se realizó un análisis comparativo de los modelos de gestión existentes en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Gualaceo y Paute, en el cual se verificó si los subsistemas de talento humano están desarrollándose y cumpliéndose bajo los parámetros establecidos en la Ley Orgánica del Sector Público y el Código de Trabajo.

Para el análisis se aplicó encuestas y entrevistas, la primera dirigida al personal de los dos Gobiernos Autónomos Descentralizados, y la segunda se aplicó a los Jefes de Talento Humano con el fin de corroborar la información de las partes involucradas.

#### **3.1 Análisis comparativos**

El análisis comparativo sirvió como punto de partida para encontrar las falencias dentro de los subsistemas de talento humano. Tomando en consideración que dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados los empleados municipales están sujetos a las leyes y normas de la Ley Orgánica del Sector Público mientras que los obreros municipales se han regido al Código de Trabajo, es por eso que en la investigación se procedió a estudiar según los parámetros que se requieran.

A continuación se explica el diseño y técnica aplicada para la recolección de datos y el método, tipo y cálculo utilizado para encontrar la muestra.

- **Diseño y Técnica de recolección de datos**





### **a) Diseño**

Para la investigación de campo se aplicó el diseño aleatorio, donde cada individuo tiene la misma oportunidad de ser elegido para formar parte del estudio.

### **b) Técnicas e Instrumento**

#### **➤ Encuesta y Entrevista**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó encuestas y entrevistas. (ANEXOS # 5, 6 y 7)

Las encuestas permitieron recolectar información específica acerca de los subsistemas de gestión de talento humano, mientras que las entrevistas fueron realizadas únicamente a los jefes de las UATH con la finalidad de comprobar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores municipales.

#### **• Método y tipo de Muestra**

El método que se utilizó para esta investigación fue el probabilístico ya que en los GADS de los cantones Paute y Gualaceo el universo en estudio es finito.

- Cálculo de la muestra

**Tabla 4:** Fórmula Probabilística para muestras finitas

FÓRMULA
$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$
<p><b>DONDE:</b>  <b>N</b>= universo  <b>Z</b>= nivel de confianza  <b>P</b>= probabilidad de éxito  <b>Q</b>= probabilidad de fracaso  <b>E</b>= error máximo  <b>n</b>= tamaño de la muestra</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 5:** Datos de los empleados municipales de Gualaceo y Paute

GUALACEO	PAUTE
N= 125 empleados	N= 86 empleados
Z= 95%	Z= 95%
P= 50%	P= 50%
Q= 50%	Q= 50%
E= 5%	E= 5%
n= ?	n= ?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6:** Cálculo de la muestra de los empleados municipales de Gualaceo y Paute

EMPLEADOS	EMPLEADOS
$n = \frac{(125) * (0.95)^2 (0.50)(0.50)}{(125 - 1)0.05^2 + 0.95^2(0.50)(0.50)}$ $n = \frac{125(0.9025)(0.25)}{124(0.0025) + 0.9025(0.25)}$ $n = \frac{28.203125}{0.31 + 0.225625}$ <p>n = 52.65</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">n = 53</div>	$n = \frac{(86) * (0.95)^2 (0.50)(0.50)}{(85 - 1)0.05^2 + 0.95^2(0.50)(0.50)}$ $n = \frac{86(0.9025)(0.25)}{85(0.0025) + 0.9025(0.25)}$ $n = \frac{19.40375}{0.2125 + 0.225625}$ <p>n = 44.288</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">n = 44</div>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 7:** Fórmula Probabilística para muestras finitas

FÓRMULA
$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$
<b>DONDE:</b>
<b>N</b> = universo
<b>Z</b> = nivel de confianza
<b>P</b> = probabilidad de éxito
<b>Q</b> = probabilidad de fracaso
<b>E</b> = error máximo
<b>n</b> = tamaño de la muestra

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 8:** Datos de los obreros municipales de Gualaceo y Paute

GUALACEO
<b>N</b> = 133 obreros
<b>Z</b> = 95%
<b>P</b> = 50%
<b>Q</b> = 50%
<b>E</b> = 5%
<b>n</b> = ?

PAUTE
<b>N</b> = 91 obreros
<b>Z</b> = 95%
<b>P</b> = 50%
<b>Q</b> = 50%
<b>E</b> = 5%
<b>n</b> = ?

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 9:** Cálculo de la muestra de los obreros municipales de Gualaceo y Paute

OBREROS
$n = \frac{(133) * (0.95)^2 (0.50)(0.50)}{(133 - 1)0.05^2 + 0.95^2(0.50)(0.50)}$
$n = \frac{133(0.9025)(0.25)}{132(0.0025) + 0.9025(0.25)}$
$n = \frac{30}{0.33 + 0.225625}$
<b>n</b> = 53.99
<b>n</b> = 54

OBREROS
$n = \frac{(91) * (0.95)^2 (0.50)(0.50)}{(91 - 1)0.05^2 + 0.95^2(0.50)(0.50)}$
$n = \frac{91(0.9025)(0.25)}{90(0.0025) + 0.9025(0.25)}$
$n = \frac{20.531875}{0.225 + 0.225625}$
<b>n</b> = 45.56
<b>n</b> = 46

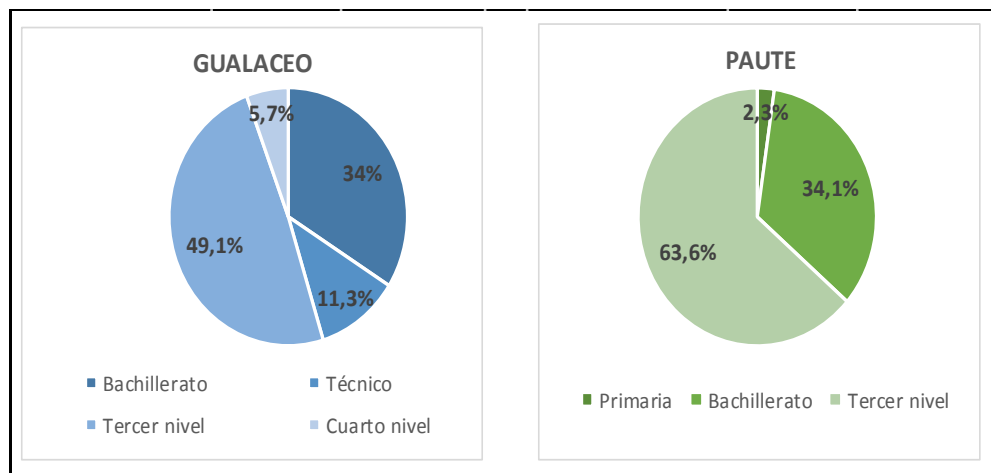
*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.1.1 Análisis comparativo de reclutamiento y selección

Para el análisis comparativo del subproceso de reclutamiento y selección del personal administrativo se procedió a estudiar el nivel de instrucción y la fuente de reclutamiento por medio del cual los candidatos fueron seleccionados para ocupar ciertas vacantes disponibles dentro de los GADS de Gualaceo y Paute.

#### ¿Qué tipo de instrucción tiene actualmente?

**Figura 8:** Nivel de instrucción actual de los empleados municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

El 49.1% del personal administrativo encuestado del Gobierno Autónomo Descentralizado de Gualaceo y el 63.6% del personal administrativo encuestado en el Municipio de Paute posee una preparación de tercer nivel, siendo estos porcentajes los más representativos dentro de cada Gobierno Autónomo.

Seguido de bachillerato con 34% y 34.1% respectivamente.

En cuanto al nivel de instrucción técnico el 11.3% de los empleados del GAD de Gualaceo señaló tener dicha instrucción en comparación con los empleados encuestados del Gobierno Autónomo de Paute que no cuentan con este nivel de preparación.

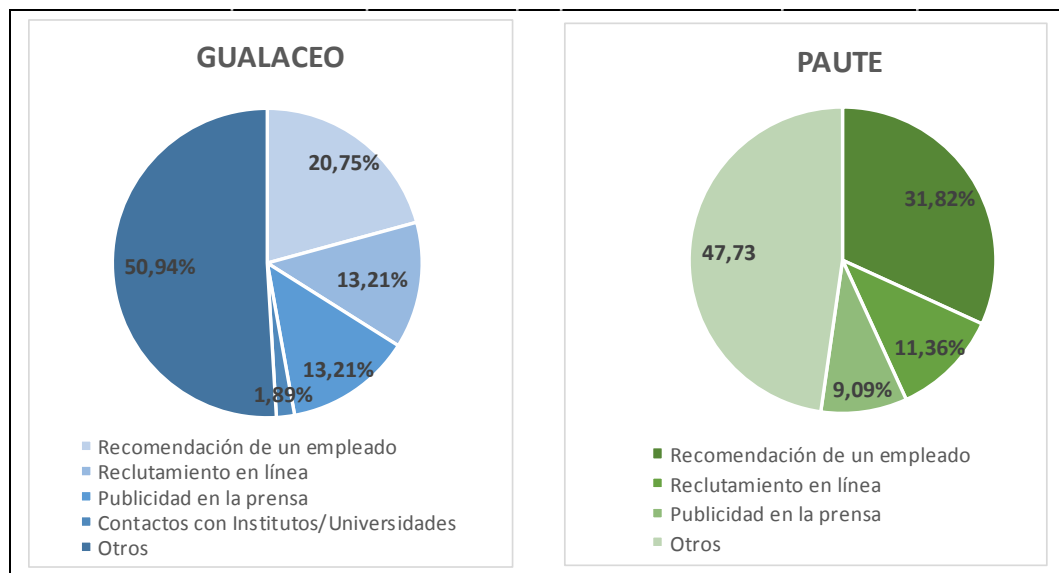
Por otra parte la instrucción de cuarto nivel es tan solo del 5.7% en el GAD de Gualaceo mientras que del total de los encuestados en el GAD de Paute ninguno cuenta con dicho nivel de instrucción. Finalmente el GAD de Paute posee un 2.3%

del personal administrativo con nivel de instrucción primaria.

Según lo establecido en la Ley Orgánica del Sector Público, todo servidor público debe estar debidamente preparado y capacitado para ocupar un cargo según la complejidad, responsabilidad, y dificultad del mismo. Siendo el Gobierno Autónomo Descentralizado de Gualaceo quien cuenta con personal de mayor nivel de preparación.

¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando usted ingresó al GAD Municipal?

**Figura 9:** Fuente de Reclutamiento utilizada en Gualaceo y Paute para los empleados municipales



**Fuente:** Elaboración propia.

El 50.94% y el 47.73% del personal administrativo encuestado señaló que la fuente de reclutamiento utilizada para ingresar al GAD de Gualaceo y Paute respectivamente fue la opción “otros”, considerados otros como vínculos directos con alcaldes, concejales y jefes departamentales.

Con el 20.75% en Gualaceo y el 31.82% en Paute los encuestados concluyeron que la fuente de reclutamiento utilizada para ingresar a los GADS Municipales fue mediante recomendación de un empleado.



En cuanto a la opción de reclutamiento en línea o la red socio empleo el 13.21% de los encuestados de Gualaceo y el 11.36% de los encuestados de Paute indicaron que ésta fuente de reclutamiento fue el medio utilizado para ingresar a los GADS.

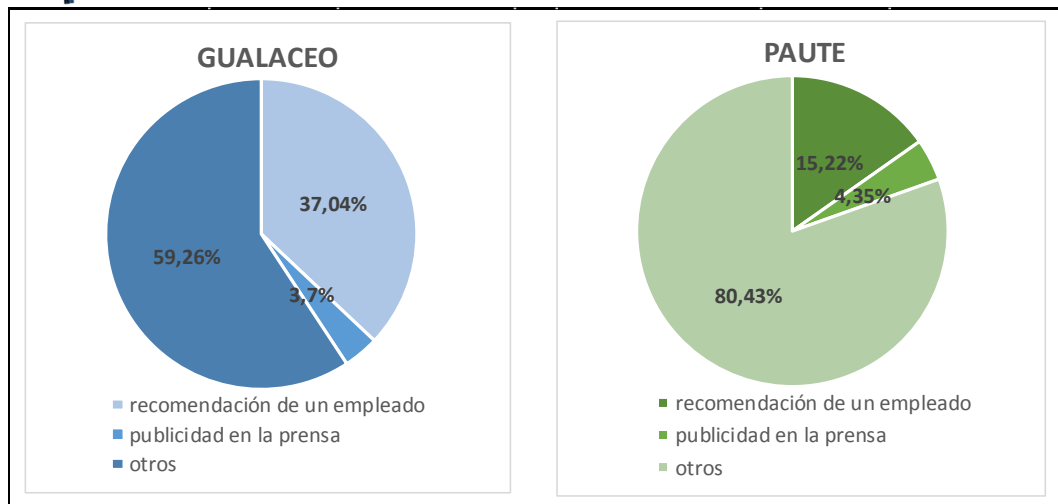
Los empleados de los GADS de Gualaceo y Paute señalaron que la fuente de reclutamiento utilizada fue publicidad en la prensa con un 13.21% y un 11.36% respectivamente.

Finalmente en el GAD de Gualaceo la fuente de reclutamiento mediante contactos con universidades o institutos fue escogida por el 1.89% de los encuestados.

En los artículos 65, 66 y 67 de la LOSEP indican que para ocupar una vacante o un puesto en el sector público, los aspirantes deberán participar en el concurso de méritos y oposición con la finalidad que no exista favoritismo y discriminación hacia los concursantes.

Comparando los resultados se puede notar que el personal administrativo de los dos GADS ingresó en su mayoría mediante un vínculo directo con los alcaldes, concejales y jefes departamentales, mientras que existe un porcentaje bajo para el reclutamiento mediante la Red socio empleo. Por lo tanto se consideró que los dos GADS no están cumpliendo a cabalidad en cuanto al subsistema de reclutamiento y selección del personal.

**Figura 10:** Fuente de reclutamiento utilizada en Gualaceo y Paute para los obreros municipales



**Fuente:** Elaboración propia.

En el caso de los obreros municipales de los dos cantones se observó que existe el 59.26% y 80.43% de los encuestados que han sido reclutados mediante la opción otros lo que se refiere como vínculos directos con alcaldes, concejales o jefes departamentales, seguidos por recomendación de un empleado como la segunda fuente de reclutamiento con un total de 37.04% para Gualaceo y 15.22% para Paute, además como última opción señalaron que el momento de reclutamiento fue a través de la publicidad en la prensa con un 3.70% y 4.35% respectivamente.

Dentro de los GADS, los obreros contratados antes de la existencia de las enmiendas aprobadas deberán registrarse específicamente al Código de Trabajo, en el que especifica el proceso de reclutamiento y selección. Los jefes de las UATH son quienes deberían elegir al aspirante idóneo previo a la aprobación del Señor Alcalde, pero los resultados obtenidos de las encuestas determinaron que este proceso está siendo distorsionado debido a que ciertos aspirantes contratados tienen algún tipo de vínculos con las máximas autoridades o cargos dentro de la institución, haciendo más fácil su ingreso para ocupar cualquier puesto.

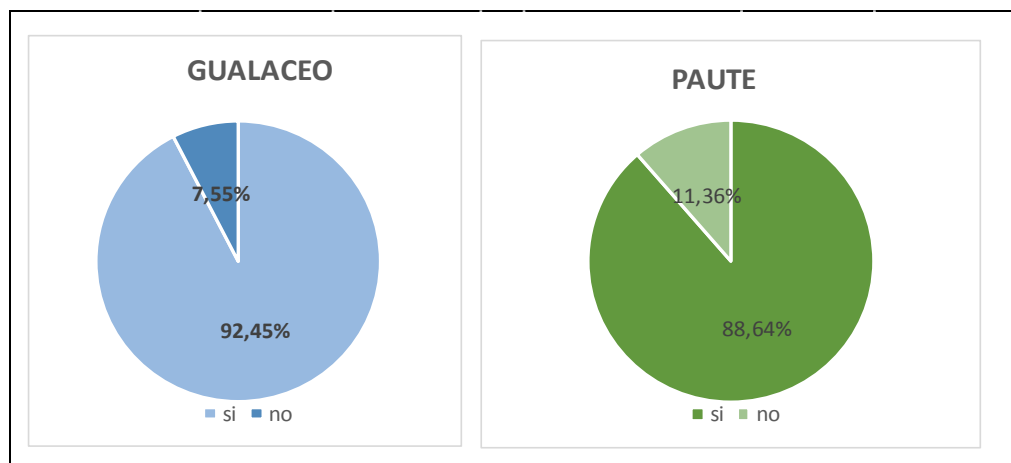
### 3.1.2 Análisis comparativo de puestos y funciones por cargos

Para un mejor análisis de puestos y cargos tanto para los empleados y obreros municipales se investigó como primer punto, si los empleados tienen conocimiento de información general como el nombre de sus jefes inmediatos, el departamento al que pertenecen y si al momento de su incorporación el GAD les

entregó documentos o el manual de funciones; como segundo punto se estudió si los empleados y obreros tienen conocimientos de sus funciones de trabajo y de las debidas normas y procedimientos que implica su cargo.

¿Conoce el nombre de su Jefe Inmediato y el nombre del departamento al que usted pertenece?

**Figura 11:** Relación de pertenencia de los empleados municipales de Gualaceo y Paute



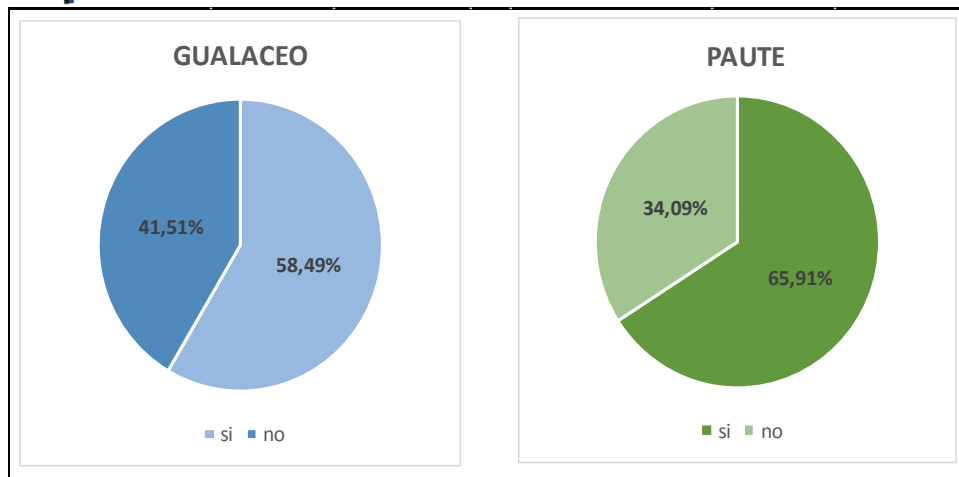
**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado de las encuestas que se realizó en los Gobiernos Autónomos de Gualaceo y Paute arrojó que el 92.45% y el 88.64% de los empleados conocen el departamento al que pertenecen y quiénes son sus jefes inmediatos. Sin embargo, existe un porcentaje de empleados (7.5% y 11.36%) en cada GAD que desconocen la naturaleza de sus puestos.

¿Al momento de su incorporación le informaron formalmente (documentos) sobre sus funciones de trabajo?

**Figura 12:** Funciones y responsabilidades de los empleados municipales de Gualaceo y Paute





**Fuente:** Elaboración propia.

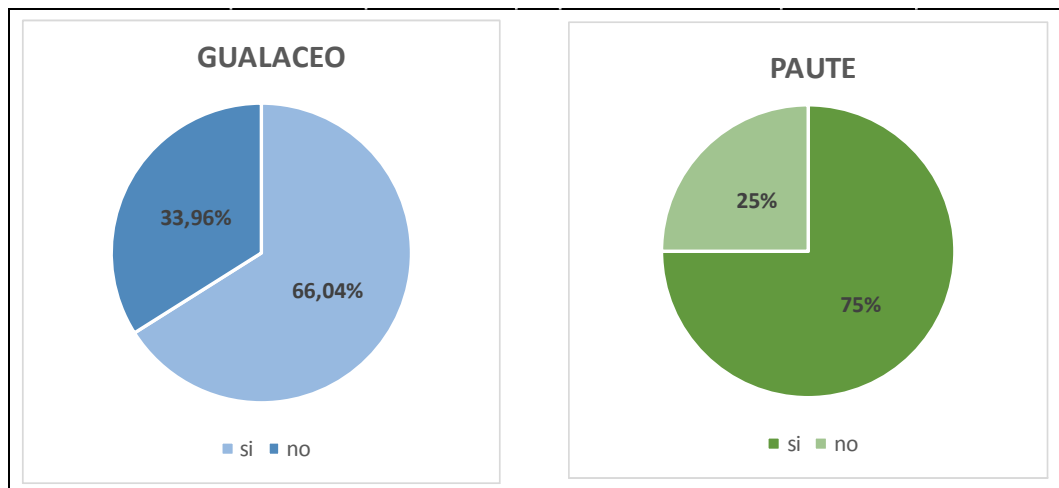
Los empleados municipales encuestados de Gualaceo y Paute afirmaron con un 58.49% y un 65.91% que al momento de su incorporación los GADS sí proporcionaron documentos referentes al manual de funciones para que sirva como una herramienta orientada al buen desempeño de los empleados. Por otro lado el 41.51% y el 34,09% de los empleados de estos GADS no han recibido ninguna clase de documentos.

Hay que tomar en consideración para que exista un correcto funcionamiento de cualquiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados los empleados deben conocer de manera eficiente y totalitaria las actividades, sentido de pertenencia, responsabilidades y atribuciones, mientras que los encargados de talento humano están obligados a entregar documentos que respalden y asesoren las funciones y actividades que cada sujeto debe desarrollar según su cargo.

Hay que tomar en consideración para que exista un correcto funcionamiento de cualquiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados los empleados deben conocer de manera eficiente y totalitaria las actividades, sentido de pertenencia, responsabilidades y atribuciones, mientras que los encargados de talento humano están obligados a entregar documentos que respalden y asesoren las funciones y actividades que cada sujeto debe desarrollar según su cargo.

¿Al momento de su incorporación en el GAD le informaron de las normas y procedimientos para un adecuado desempeño del cargo?

**Figura 13:** Normas y procedimientos proporcionados a los empleados municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

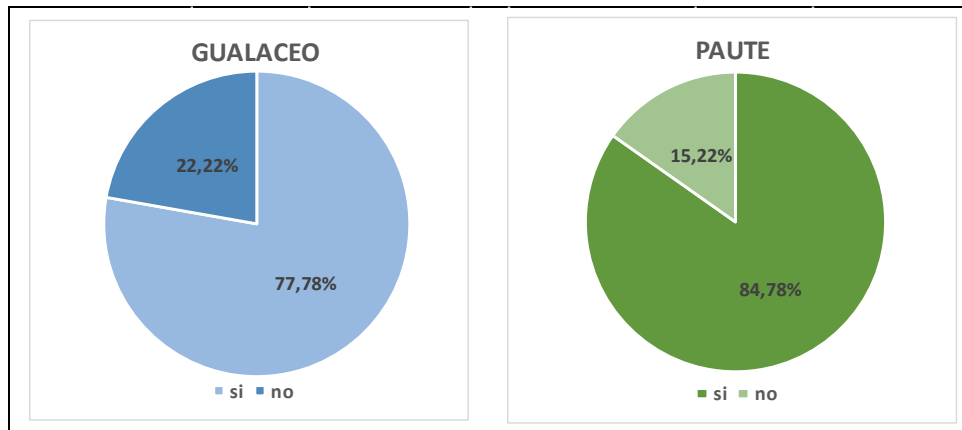
Los empleados del GAD de Gualaceo confirmaron que al 66.04% sí recibieron información de las normas y procedimientos existentes para el desempeño de su cargo, el 75% de los empleados de Paute indicaron que al momento de su incorporación sí se les brindó información acerca de normas y procedimientos.

El 33.96% y el 25% de los encuestados municipales manifestaron que al momento de su ingreso a los respectivos instituciones municipales no se informó acerca de sus normas y procedimientos.

Aunque el porcentaje de los empleados municipales de Gualaceo y Paute que sí recibieron las debidas normas es mayor en comparación a los que no, se podría considerar como un resultado negativo ya que en este caso es preferible que la totalidad de sus empleados conozcan a profundidad todas las normas y procedimiento que rigen en dichas instituciones públicas.

¿Al momento de su incorporación en el GAD le informaron de las normas y procedimientos para un adecuado desempeño del cargo?

**Figura 14:** Normas y procedimientos proporcionados a los obreros municipales de Gualaceo y Paute

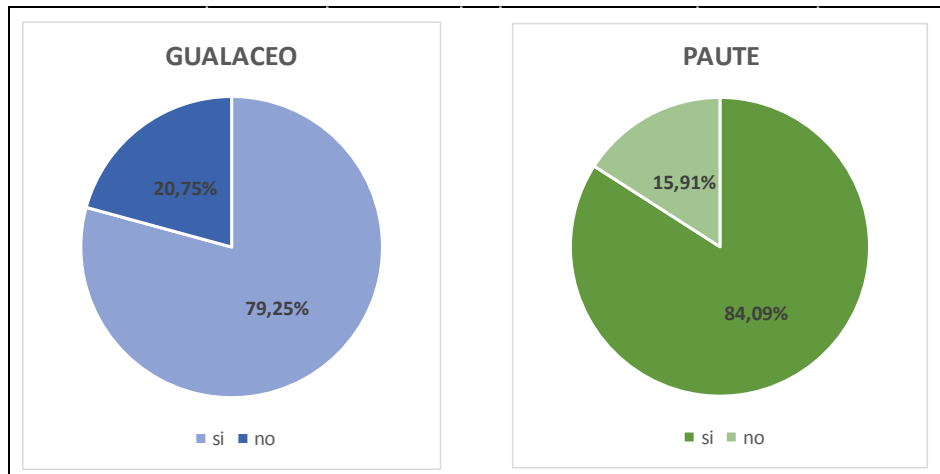


**Fuente:** Elaboración propia.

Por otra parte a los obreros municipales encuestados de los dos cantones señalaron que al momento de su incorporación a los GADS si se les informó las normas y procedimientos con un resultado del 77.78% y 84.78%, mientras que el 22.22% y el 15.22% del total de los obreros encuestados dijeron que no se les brindó las debidas normas y procedimiento cuando ingresaron a los Gobiernos Autónomos.

¿Conoce las actividades más importantes que usted desempeña en función a su cargo?

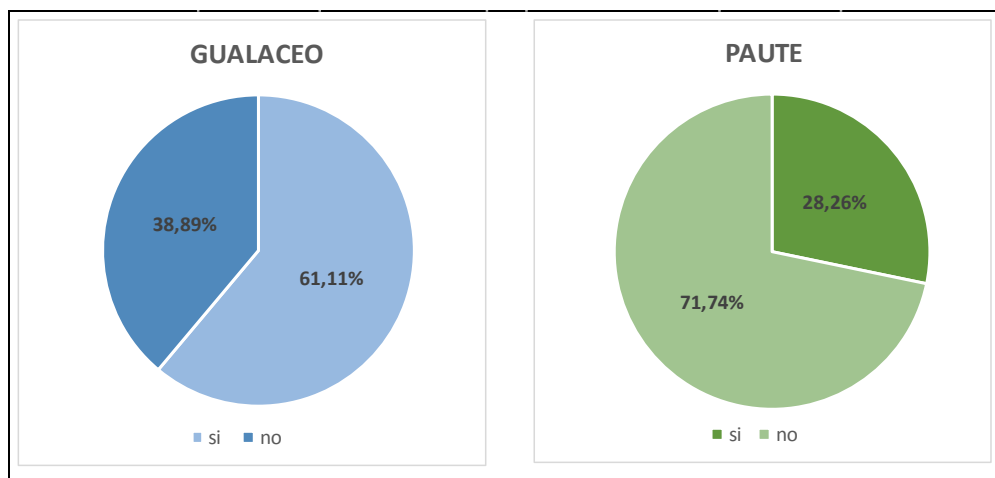
**Figura 15:** Actividades según el puesto de los empleados municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

El 79.25% del personal administrativo del GAD Municipal de Gualaceo conoce detalladamente cuáles son las actividades que se deben desarrollar con respecto al cargo que desempeñan, mientras que en el Gobierno Autónomo de Paute con un porcentaje mayor del 84.09% de los encuestados conocen sus actividades principales. Y el porcentaje restante de los dos GADS aunque no se considera representativo, si genera deficiencias en el desempeño de sus funciones para el cuál los empleados fueron contratados.

**Figura 16:** Actividades según el puesto de los obreros municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

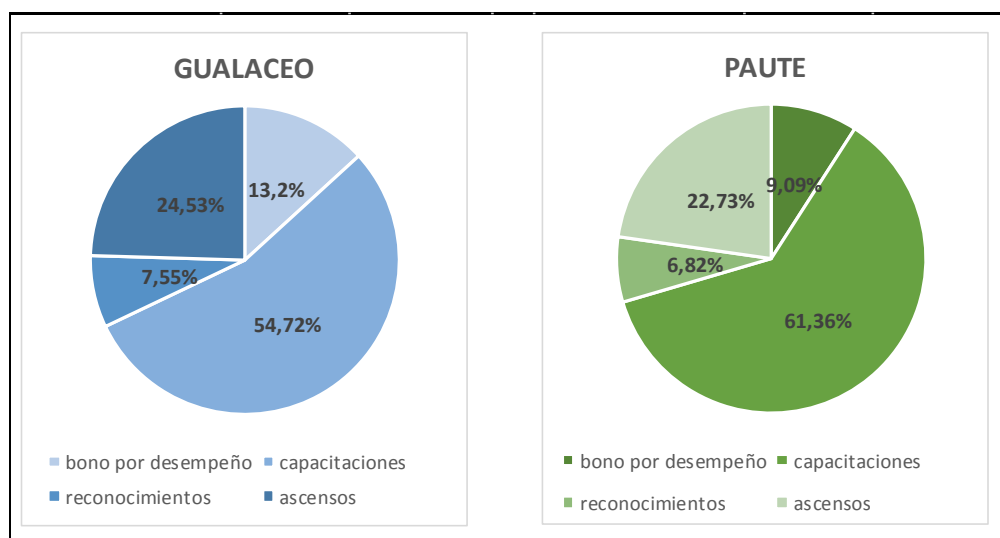
El 61.11% de los encuestados del GAD de Gualaceo y el 71.74% de los encuestados en el GAD de Paute concluyeron que conocen cuáles son sus actividades principales con respecto a sus puestos y cargos, por otra parte existen obreros en estos Gobiernos Autónomos que no conocen detalladamente sus funciones (38.89% y 28.26%).

En cuánto se refiere a funciones por cargos se puede notar que aunque no es mucha la diferencia entre dos GADS, Paute cuenta con obreros que sí conocen sus actividades principales de acuerdo a sus cargos.

### 3.1.3 Análisis comparativos de aspectos motivacionales

#### ¿Qué consideraría un aspecto motivacional importante?

**Figura 17:** Aspectos motivacionales para los empleados municipales de Gualaceo y Paute

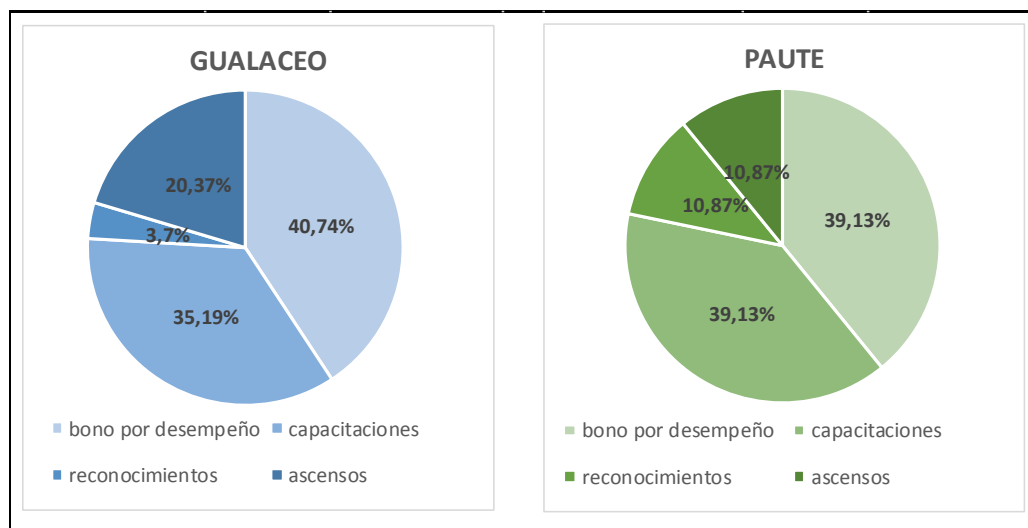


**Fuente:** Elaboración propia.

De las encuestas realizadas a los empleados de los Gobiernos Autónomos de Gualaceo y Paute 54.72% y 61.36% respectivamente consideran que la mejor forma de motivación es la implementación de capacitaciones en las diferentes áreas y de esta manera ayudar a disminuir errores y enriquecer sus conocimientos.

En cuanto al aspecto motivacional “ascensos” el 24.53% y el 22.73% de los encuestados municipales señalaron ésta como segunda opción, seguidos de bonos por desempeño como otro aspecto motivacional con el 13.20% en Gualaceo y el 9.09% en Paute. Por último con un porcentaje de 7.55% y 6.82% de los encuestados consideraron un aspecto motivacional importante a la existencia de reconocimientos.

**Figura 18:** Aspectos motivacionales para los obreros municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

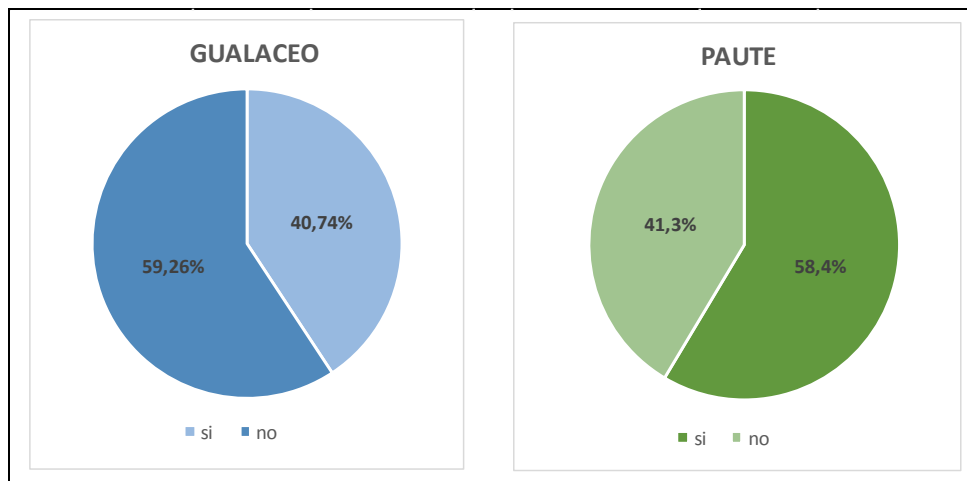
De la tabulación de datos se obtuvo que los obreros de Gualaceo consideran como un aspecto motivacional importante un bono por desempeño con el 40.74%. En el Gobierno Autónomo de Paute los obreros prefirieron con un 39.13% bonos por desempeño y capacitaciones mientras que en Gualaceo el 35.19% de los encuestados prefirieron las capacitaciones. Por otra parte el 20.37% y el 10.87% respectivamente prefirieron reconocimientos como un aspecto motivacional importante; y el 3.70 % y el 10.87% optaron por los ascensos como un aspecto motivacional importante.

De acuerdo a las nuevas disposiciones legales se ha eliminado todo tipo de bonos, ascensos directos para los trabajadores públicos, y en cuánto a reconocimientos por desempeño no es recomendable ya que puede generar rivalidad, resentimiento entre miembros de la organización.

El único aspecto motivacional a considerar es capacitación, los programas existentes en cuanto a capacitación deben ser mejorados y adaptados según las áreas departamentales y complejidad de los cargos.

¿Existe en el Municipio debidas seguridades para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

**Figura 19:** Seguridades para evitar accidente y riesgos de trabajo de los Obreros municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

En el Gobierno Autónomo de Gualaceo los obreros consideraron con un 59.26% que no reciben las debidas seguridades para evitar accidentes y riesgos de trabajo mientras que el 40.74% consideraron que sí tienen las seguridades adecuadas.

Los obreros del GAD de Paute con un porcentaje 58.70% indicaron que sí reciben las adecuadas seguridades, aunque este porcentaje no es tan significativo en cuánto a los obreros que no las han recibido (41.30%).

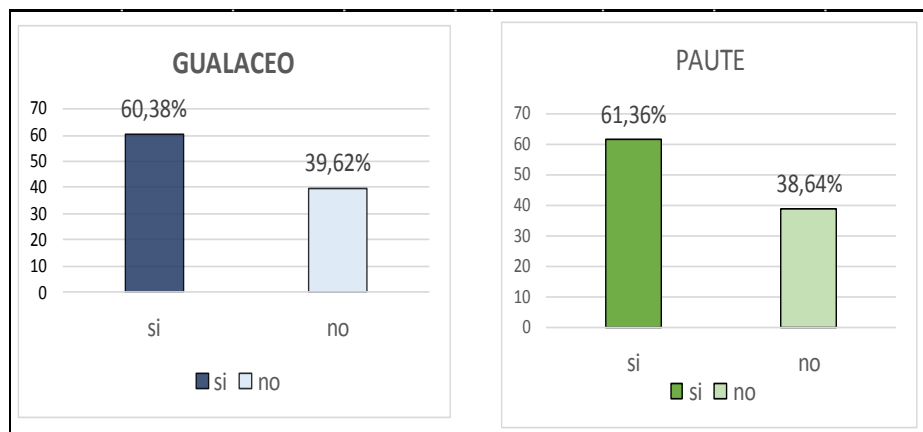
De acuerdo al Código de Trabajo los empleadores están obligados a proporcionar a los obreros las debidas seguridades dependiendo de la complejidad y riesgos que implique desarrollar su trabajo. Además los/las obreros están obligados a utilizar los implementos de seguridad proporcionados por los Municipios para evitar los accidentes de trabajo.

### 3.1.4 Análisis comparativos de inducción

Para un buen análisis del subproceso de inducción para empleados y obreros de los Gobiernos Autónomos se estudió si han tenido algún tipo de inducción y cuánto tiempo se asignó a dicho proceso.

#### ¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a laborar en el GAD?

**Figura 20:** Inducción para los empleados Municipales de Gualaceo y Paute



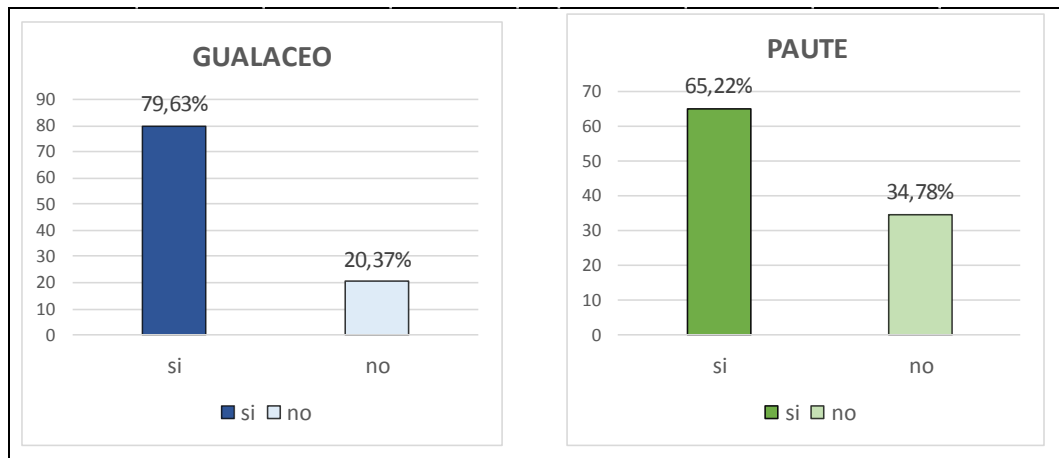
**Fuente:** Elaboración propia.

Los empleados municipales que sí recibieron inducción en Gualaceo y Paute son 60.38% y 61.36% respectivamente, mientras que los que no han recibido ningún tipo de inducción al momento de ingresar a los Gobiernos Autónomos son 39.62% y 38.64% respectivamente del total de los encuestados.

Según los datos obtenidos de las encuestas se podría decir que ambos GADS están cumpliendo con lo establecido en los reglamentos de la LOSEP, aunque se consideraría como un programa de inducción incompleto porque no todos los empleados estuvieron sujetos al proceso de inducción.



**Figura 21:** Inducción para los obreros municipales de Gualaceo y Paute

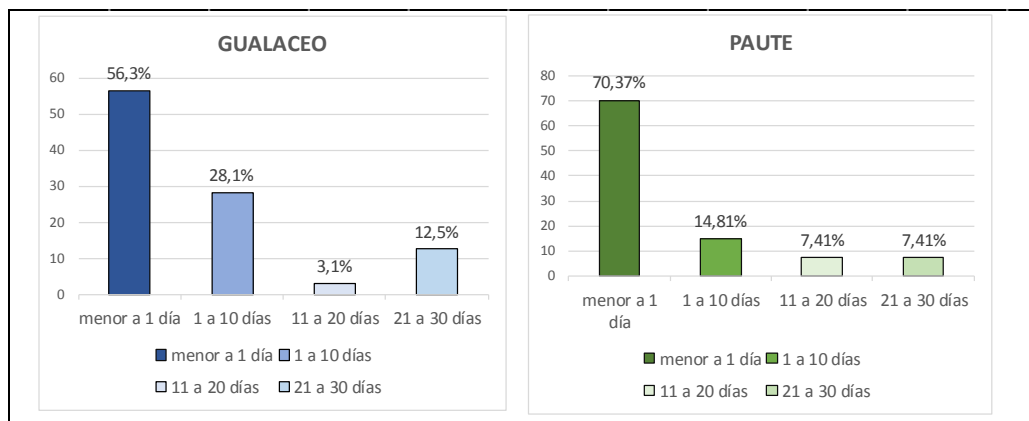


**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de los GADS de Gualaceo y Paute se observó que los obreros afirmaron que el 79.63% y el 65.22% recibieron algún tipo de inducción al momento de incorporarse a la institución, mientras que un porcentaje menor del 20.37% y 34.78% dijeron que no recibieron inducción alguna.

¿Qué tiempo le asignaron a su proceso de inducción?

**Figura 22:** Tiempo estimado del proceso de inducción en los GADS de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

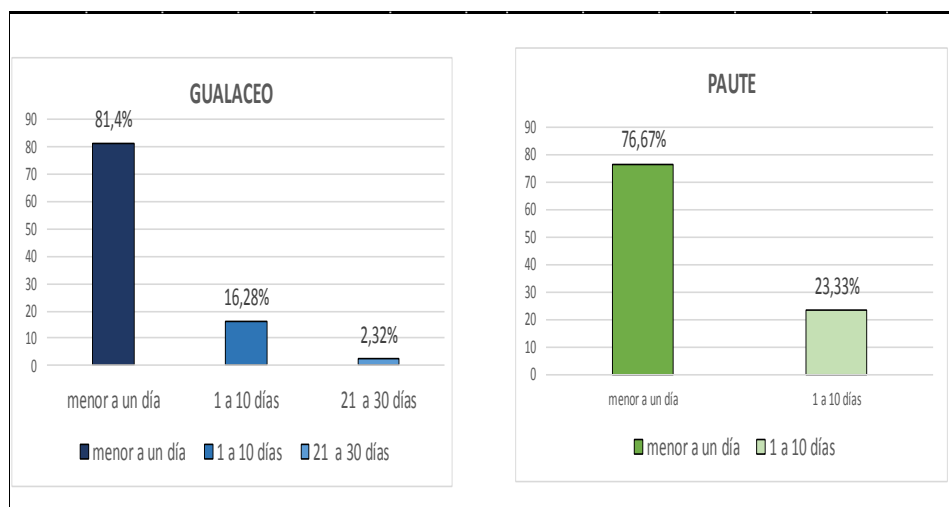
En el GAD de Gualaceo el 56.25% de los empleados recibieron inducción en menos de un día, al igual que el 70.37% de los empleados municipales de Paute; el 28.13% de los encuestados de Gualaceo acotaron que su inducción

duró un lapso de 1 a 10 días en comparación con el 14.81% de los empleados de Paute.

El 12.5% y el 7.407% de los empleados de Gualaceo y Paute respectivamente fueron inducidos en un tiempo de 21 a 30 días, finalmente el 3.125% de los empleados de Gualaceo dijeron que su inducción duró de 11 a 20 días mientras que en Paute los empleados inducidos en éste tiempo es del 7.407%.

Se considera que la inducción es uno de los procesos más importantes para que el nuevo integrante se familiarice con su ambiente laboral, cultura organizacional, obligaciones y responsabilidades en función al cargo, de los resultados obtenidos se aprecia que el tiempo asignado no es suficiente para un adecuado proceso de inducción.

**Figura 23:** Tiempo de inducción de los obreros municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

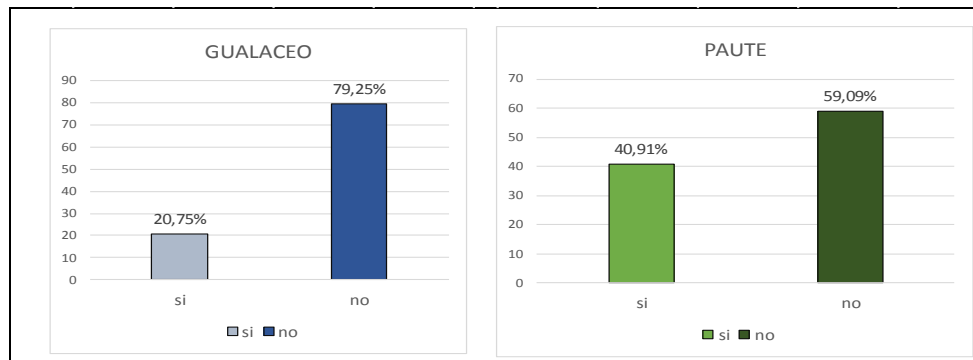
En lo que se refiere al tiempo asignado en el proceso de inducción para los obreros el 81.40% y el 76.67% señalan que dicho proceso duró menos de un día en los Gobiernos Autónomos de Gualaceo y Paute respectivamente, y el 16.28% en Gualaceo con el 23.33% en Paute dijeron que el tiempo de inducción fue de 1 a 10 días, y el 2.36% restante de los obreros encuestados de Gualaceo señaló que el proceso de inducción duró de 21 a 30 días.

### 3.1.5 Análisis comparativo de evaluación de desempeño.

Para el subproceso de evaluación de desempeño se analizó lo siguiente:

¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño?

**Figura 24:** Evaluación de desempeño de los empleados municipales de Gualaceo y Paute

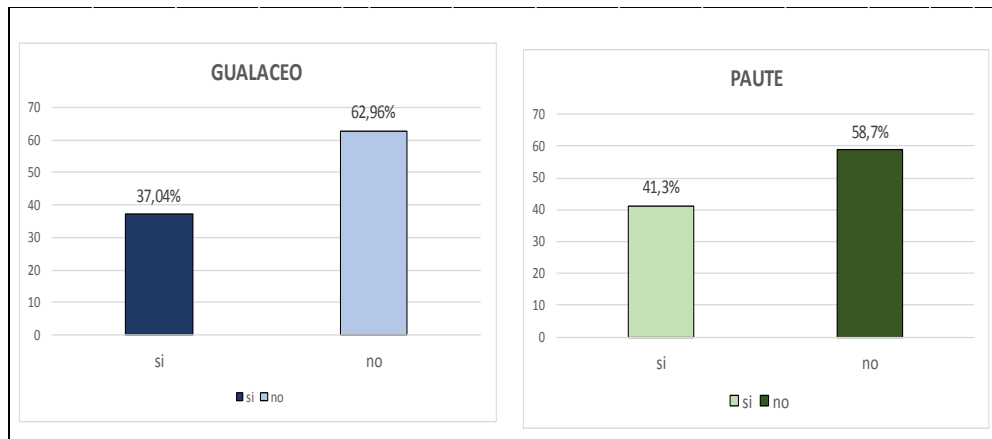


**Fuente:** Elaboración propia.

De los empleados encuestados tan solo el 20.75% sí ha recibido algún tipo de evaluación de desempeño en el GAD de Gualaceo en comparación del 40.91% de los encuestados en el GAD de Paute. En un porcentaje significativamente mayor (79.25%) en el GAD de Gualaceo los empleados no han recibido evaluaciones de desempeño mientras Paute con un porcentaje del 59.09% dijeron no haber recibido evaluaciones.

Los GADS no están cumpliendo con lo establecido en la LOSEP, la cual establece que los empleados públicos deben ser evaluados al menos una vez al año, pero los resultados demuestran que la mayoría del personal administrativo no está sujeto a ninguna evaluación de desempeño.

**Figura 25:** Evaluación de desempeño de los obreros municipales de Gualaceo y Paute



**Fuente:** Elaboración propia.

Los obreros municipales de Gualaceo con el 37.04% y Paute con el 41.30% sí han sido evaluados mientras que con porcentajes altos del 62.96% y el 58.70% respectivamente de los encuestados no han sido evaluados.

Para los obreros de estos dos Gobiernos Autónomos el único método de evaluación es mediante la observación constante que realiza el jefe inmediato a sus subordinados.



**CAPITULO IV**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL GAD MUNICIPAL  
DE GUALACEO**



## CAPITULO IV

### 4 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO

#### 4.1 Objetivos de la propuesta

En un mundo moderno el modelo de gestión es el principio para el buen funcionamiento de una organización, pues comprende 5 pilares fundamentales que permiten establecer, direccionar, motivar al factor humano, poniéndolo a éste como primer plano para la consecución de objetivos de una institución.

Por tal motivo la propuesta se enfocará en mejorar deficiencias que existen en los subsistemas de talento humano del GAD Municipal del Cantón Gualaceo con el fin de reducir herramientas informales que se han venido utilizando en el proceso de reclutamiento y selección del personal, la desactualización de puestos y cargos, carencias en cuanto a los aspectos motivacionales, el deficiente proceso de inducción, y proponer un plan que permita la evaluación de desempeño constante según los parámetros establecidos para el sector público.

#### 4.1.1 Pasos necesarios para definir las competencias


Para una adecuada gestión por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Gualaceo se propone seguir 3 pasos que ayudarán a mejorar el direccionamiento del mismo.

#### 4.1.2 Definir competencias Institucionales

Antes de definir las competencias institucionales o competencias generales es recomendable examinar la estructura de la misión de la organización en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Gualaceo, además se deberá verificar cuál de todas las competencias existentes en el GAD son las que aportan validez en el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales, una vez determinados se definirán las competencias institucionales pertinentes.

La siguiente figura representa el cuestionario respectivo para revisar la misión del GAD del Cantón Gualaceo:

**Tabla 10:** Cuestionario para revisar la misión institucional

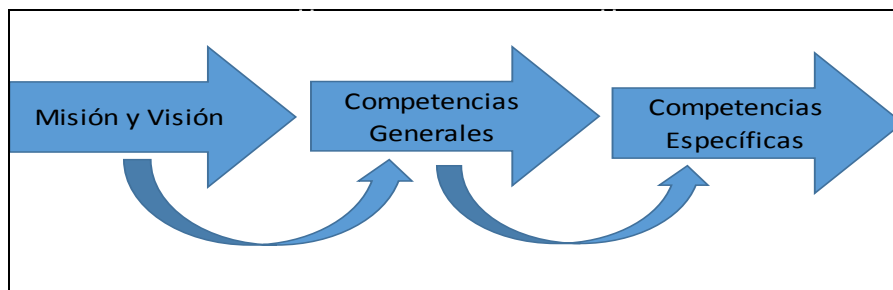
	EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN		
	MISIÓN	SI	HASTA CIERTO PUNTO
Es corta y concisa	X		
Es clara y fácilmente comprensible	X		
Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	X		
No define actividades	X		
Es suficientemente amplia	X		
Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		
Permite aprovechar las oportunidades	X		
Coincide con nuestras capacidades	X		
Estimula el compromiso de los miembros	X		
En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	X		
Debemos revisar la misión			X
Si es así, ¿qué cambios deberían considerarse?			X

**Fuente:** Alles, Martha, Dirección estratégica.

Según el análisis realizado en el GAD se ha determinado que la misión existente cumple con los parámetros adecuados para que la organización realice a cabalidad su existencia, por lo tanto no hay la necesidad de hacer cambios en dicho enunciado permitiendo que se efectuó sin inconveniente alguno la definición de las competencias institucionales.

Para la definición de las competencias institucionales Martha Alles propone realizarlo de la siguiente manera:

**Figura 26:** Pasos para definir competencias institucionales



**Fuente:** Alles, Martha. Dirección estratégica.

Para definir correctamente las competencias institucionales (llamadas también competencias generales) se apoyará en un diccionario de competencias el cual servirá de guía para proceder a seleccionar las competencias más significativas y que estén ajustadas de mejor manera a la organización, para ello se realizó un análisis entre la COOTAD, LOSEP y Objetivos de la institución del cual se generó 10 competencias (ANEXO # 8), donde cada competencia se adapta a los grados o niveles establecidos en el Diccionario de la autora Martha Alles y las mismas que fueron aprobadas conjuntamente con los directivos del área de talento humano.

**Tabla 11:** Borrador de competencias

<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO</b>					
	<b>COMPETENCIAS RECOMENDADAS</b>		<b>APROBACIÓN</b>		
			OBJETIVOS	MISIÓN	VISIÓN
1	Adaptabilidad al cambio		✓	✓	✓
2	Iniciativa		✓	✓	✓
3	Impacto		✓	✓	✓
4	Tenacidad		✓	✓	✓
5	Capacidad de planificación y organización		✓	✓	✓
6	Orientación a los clientes		✓	✓	✓
7	Nivel de compromiso		✓	✓	✓
8	Disciplina personal		✓	✓	✓
9	Productividad		✓	✓	✓
10	Tolerancia a la presión		✓	✓	✓

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 11 es el punto de partida para definir las competencias generales.

Las competencias recomendadas son aquellas que cumplen a cabalidad con la misión, visión y los objetivos tanto institucionales como los de gestión por procesos.

Una vez establecido el borrador de competencia se procederá a calificarlas según los grados o niveles de evaluación de competencias establecidos por la autora Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos:





- A. **ALTA**, desempeño superior.
- B. **BUENO**, sobre el estándar.
- C. nivel **MÍNIMO** aceptable para el puesto requerido.
- D. **INSATISFACTORIO** o nivel mínimo de la competencia.

Finalmente, para las competencias institucionales del GAD Municipal del Cantón Gualaceo se considera únicamente las de **nivel A**.

**Tabla 12:** Definición de competencias institucionales

		GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO				
		COMPETENCIAS	GRADOS			
			A	B	C	D
	1	Adaptabilidad al cambio	x			
	2	Iniciativa		x		
	3	Impacto	x			
	4	Tenacidad			x	
	5	Capacidad de planificación y organización	x			
	6	Orientación a los clientes	x			
	7	Nivel de compromiso		x		
	8	Disciplina personal		x		
	9	Productividad	x			
	10	Tolerancia a la presión			x	

**Fuente:** Adaptado, Alles, Martha, Dirección estratégica.

Como se mencionó anteriormente únicamente las competencias de grado A serán aplicadas en la descripción de **nuevos puestos y cargos** ya que para los puestos existentes en el GAD tienen ya establecidas sus propias competencias dadas por el Ministerio de Trabajo.

#### 4.1.3 Recolección de información

Previo a una reunión con el Jefe de la UATH del Cantón Gualaceo se concluyó actualizar el manual de funciones de 10 cargos, los mismos que son



considerados de mayor importancia dentro de la institución y que posteriormente servirá como base para identificar los requerimientos mínimos necesarios de los puestos mencionados.

En la tabla siguiente se muestra el nivel y la unidad a la que pertenecen los cargos.

**Tabla 13:** Estructura Organizacional de 10 puestos del GAD del Cantón de Gualaceo

<b>NIVEL ASESOR</b>	
Unidad Técnica de Proyectos:	Técnico de Proyectos
Unidad de Dirección de Planificación	Secretaria de Planificación
<b>NIVEL DE APOYO</b>	
Unidad Administradora de Talento Humano:	Jefe de la Unidad Administradora de Talento Humano
Unidad de Servicios Generales:	Jefe de Servicios Generales
<b>NIVEL OPERATIVO</b>	
Unidad de Fiscalización:	Técnico de Fiscalización
Unidad de Parques y Jardines:	Jefe de Parques y Jardines
Unidad de Desarrollo Económico, Local y Turístico:	Jefe de Desarrollo Económico, Local y Turístico
Unidad de Gestión Ambiental:	Especialista de Gestión Ambiental
Unidad Médica:	Médico Municipal
Unidad Minera Municipal:	Jefe de Minas

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de la propuesta se estudiará con el siguiente orden:

1. Especialista de Gestión Ambiental
2. Jefe de Talento Humano
3. Jefe de Minas
4. Médico Municipal
5. Técnico de Proyectos



6. Jefe de Turismo
7. Técnico de Fiscalización
8. Jefe de parques y jardines
9. Jefe de servicios generales
10. Secretaria de planificación

#### **4.1.4 Propuesta de una descripción de puestos**

Como resultado de la investigación se ve conveniente actualizar la información de los 10 cargos más relevantes de la organización de acuerdo a las actividades, funciones, tareas de estos puestos que de tal manera se adapten a los cambios que han surgido dentro y fuera del GAD de Gualaceo y que de cierta manera afectan a la satisfacción de necesidades de la comunidad.

El propósito de la actualización es crear una herramienta estructural para especificar y encaminar a los empleados a cumplir con las actividades esenciales de acuerdo a su función, encontrar personas idóneas con características específicas para desempeñar un puesto, actualizar la escala salarial y aplicar evaluaciones de desempeño.

A continuación se detallará como fue el proceso de actualización con el primer cargo (Especialista de gestión ambiental) y la actualización de los cargos restantes se encuentran en el ANEXO # 9.

##### **1. Datos de identificación:**

En el primer ítem del análisis y descripción de puesto dado por el Ministerio de Trabajo, se actualizó la denominación y rol del puesto, unidad y nivel al que pertenece quedando los otros campos de la forma preestablecida.



**Tabla 14:** Identificación del puesto Especialista de Gestión Ambiental

Institución:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO		
Unidad Administrativa:	GESTIÓN AMBIENTAL	Denominación del Puesto:	ESPECIALISTA DE GESTIÓN AMBIENTAL
Nivel Estructural del puesto:	OPERATIVO	Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos
Ámbito de Aplicación:	CANTONAL	Lugar de Trabajo:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 2. Misión del puesto:

En cuanto a la información del segundo ítem, conjuntamente con la persona que desempeña el cargo se realizó la actualización de la misión de acuerdo a los requerimientos del puesto y necesidades a satisfacer. La misión se redactó con los respectivos verbos en forma infinitiva (presentar, elaborar, informar, etc.).

**Tabla 15:** Misión del puesto especialista de gestión ambiental

Efectuar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos. Administrar eficazmente el sistema integrado de desarrollo del talento humano en la Institución, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia.

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 3. Actividades del puesto:

Para la actualización del tercer ítem se suprimió actividades desvinculadas al cargo y se agregó y modificó otras conforme a las nuevas necesidades del Gobierno Autónomo relacionadas únicamente al puesto que desempeña. Cabe señalar que las actividades sujetas a actualización serán descritas en verbo indicativo (presenta, elabora, informa, etc.).



**Tabla 16:** Actividades del puesto Especialista de Gestión Ambiental

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Asesora técnicamente en temas vinculados a la gestión ambiental, al Alcalde/sa, autoridades y directivos del GAD Municipal.	4	4	5	24
Implementa acciones oportunas para detener el deterioro ambiental.	4	5	5	29
Revisa y propone Planes de Educación Ambiental para los habitantes del Cantón Gualaquío	1	4	4	17
Aplicar efectivamente las regulaciones en vigencia relacionado con el manejo sustentable del capital natural.	4	5	5	29
Gestiona e Integra a las principales instituciones que tienen relación a la Gestión Ambiental, manejo del capital natural, desastres naturales, actividades de desarrollo y productivas en general.	3	3	4	15
Establecer y determinar zonas de protección ambiental.	1	4	4	17
Coordinar para que los diferentes entes públicos y privados cumplan satisfactoriamente con la gestión ambiental en el cantón, acorde a las Ordenanzas municipales y Legislación Nacional vigente.	3	3	3	12
Optimizar los recursos Humanos y Equipos de la Unidad de Gestión ambiental y la Municipalidad para efectuar labores de prevención, manejo, monitoreo y control Ambiental.	5	4	4	21
Controla que se cumpla con la programación de inspecciones permanentes para verificar y controlar el fiel cumplimiento de los proyectos aprobados.	4	3	3	13
Coordinar con la comisaría municipal, guardias forestales y policía municipal para hacer cumplir las disposiciones de la normativa vigente sobre el Capital Natural.	5	4	4	21
Propone revisiones o actualizaciones de la normativa inherentes al control de actividades extractivistas y las que tengan vinculación con el patrimonio natural del cantón.	1	4	4	17
Gestiona la implementación, organización y mantenimiento del sistema de gestión ambiental	2	3	4	14
Analiza y aprueba documentos o informes que permiten realizar actividades relacionadas con forestación, extracción de áridos y pétreos y en general relacionadas a la gestión ambiental en el territorio, tanto de índole público como privado	5	4	4	21
Administra los procesos contractuales delegados	1	4	4	17
Representa al Alcalde/sa en delegaciones oficiales	2	4	4	18
Notifica sobre actividades productivas o extractivistas que incumplan las normas y ordenanzas de protección ambiental	2	4	4	18
Dirige, supervisa y evalúa el cumplimiento de actividades de los funcionarios a su cargo, ya sean asignadas por cada perfil de puesto o por delegación.	5	4	3	17

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

*\*El Total se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).*



Luego de la actualización de las actividades descritas con los verbos correctos se procedió a asignar un puntaje de acuerdo a los siguientes indicadores:

**Tabla 17:** Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzos/ conocimientos/ habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzos/ conocimientos/ habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados y trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzos/ conocimientos/ habilidades.
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4. Interfaz del puesto:

Para el siguiente ítem, las actividades esenciales se escogerán de 5 a 10 actividades con los puntajes más altos describiendo su interfaz correspondiente, es decir con quien tendrá relación directa para dar cumplimiento a esa actividad.



**Tabla 18:** Interfaz del puesto Especialista de Gestión Ambiental

Actividades Esenciales*	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de cada actividad esencial realizada por el puesto analizado.
Implementa acciones oportunas para detener el deterioro ambiental.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL, CIUDADANÍA.
Aplicar efectivamente las regulaciones en vigencia relacionado con el manejo sustentable del capital natural.	FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL, CIUDADANÍA.
Asesora técnicamente en temas vinculados a la gestión ambiental, al Alcalde/sa, autoridades y directivos del GAD Municipal.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL, CIUDADANÍA.
Optimiza los recursos Humanos y Equipos de la Unidad de Gestión ambiental y la Municipalidad para efectuar labores de prevención, manejo, monitoreo y control Ambiental.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL Y DEL MUNICIPIO
Coordina con la comisaría municipal, guardias forestales y policía municipal para hacer cumplir las disposiciones de la normativa vigente sobre el Capital Natural.	FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL, COMSARIA MUNICIPAL Y POLICIA MUNICIPAL
Analiza y aprueba documentos o informes que permiten realizar actividades relacionadas con forestación, extracción de áridos y pétreos y en general relacionadas a la gestión ambiental en el territorio, tanto de índole público como privado.	FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL
Notifica sobre actividades productivas o extractivistas que incumplan las normas y ordenanzas de protección ambiental.	FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS DEL AREA DE GESTION AMBIENTAL

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 5. Conocimientos requeridos:

En cuanto al ítem cinco se describieron los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que desarrolla respecto al puesto que ocupa.

**Tabla 19:** Conocimientos requeridos del puesto Especialista de Gestión Ambiental

Actividades esenciales	Conocimientos
Implementa acciones oportunas para detener el deterioro ambiental.	LEGISLACION AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACION AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA, ORDENANZAS DEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Aplicar efectivamente las regulaciones en vigencia relacionado con el manejo sustentable del capital natural.	LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ORDENANZA SDEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Asesora técnicamente en temas vinculados a la gestión ambiental, al Alcalde/sa, autoridades y directivos del GAD Municipal.	LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ORDENANZA SDEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, ELABORACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Optimizar los recursos Humanos y Equipos de la Unidad de Gestión ambiental y la Municipalidad para efectuar labores de prevención, manejo, monitoreo y control Ambiental.	RELACIONES HUMANAS, LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ORDENANZAS DEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, ELABORACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Coordinar con la comisaría municipal, guardias forestales y policía municipal para hacer cumplir las disposiciones de la normativa vigente sobre el Capital Natural.	LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE Y ORDENANZAS MUNICIPALES.
Analiza y aprueba documentos o informes que permiten realizar actividades relacionadas con forestación, extracción de áridos y pétreos y en general relacionadas a la gestión ambiental en el territorio, tanto de índole público como privado.	LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ORDENANZA SDEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, ELABORACIÓN DE PROYECTOS AMBIENTALES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Notifica sobre actividades productivas o extractivistas que incumplan las normas y ordenanzas de protección ambiental.	LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN AMBIENTAL), COOTAD, CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, ORDENANZA SDEL GAD MUNICIPAL VIGENTES, PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.



**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 6. Instrucción formal requerida:

En este ítem se estableció el nivel de instrucción adecuada para desempeñar el cargo, especificando los títulos y certificados requeridos para el mismo, así como los conocimientos específicos de acuerdo al nivel de instrucción requerido.

**Tabla 20:** Instrucción formal requerida para el puesto Especialista de Gestión Ambiental

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Ingeniería Ambiental, Biología, Agronomía, Agropecuaria.	Gestión Ambiental, Biología, Agronomía, Agropecuaria.

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 7. Experiencia laboral requerida:

Por otra parte, en el ítem siete de la actualización del análisis y descripción de puestos, la experiencia laboral para el cargo especialista de gestión ambiental fue modificada de acuerdo al tiempo de experiencia obtenido en el formulario valoración de puestos (ANEXO 10), especificando el tipo de experiencia (relacionada o específica al puesto) con su respectivo detalle.

Así también se encontrarán la valoración de puestos de los demás cargos antes mencionados.

**Tabla 21:** Experiencia laboral requerida para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Planificación estratégica en el área , gestión del talento humano, liderazgo y trabajo en equipo, legislación ambiental, elaboración, planificación y ejecución de proyectos, manejo de indicadores.

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.





### 8. Destrezas técnicas requeridas:

Para la actualización del ítem 8 y 9 se identificaron cinco destrezas técnicas y universales o conductuales asignándole un nivel de relevancia (Alto, Medio y Bajo) para el cumplimiento de las actividades esenciales para el puesto de especialista de gestión ambiental con la ayuda del diccionario de competencia elaborado por el Ministerio de Trabajo.

**Tabla 22:** Destrezas técnicas requeridas para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	X		
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		X	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	X		
Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	X		

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

### 9. Destrezas / habilidades universales (conductuales):

**Tabla 23:** Destrezas/habilidades universales para el puesto de Especialista Gestión Ambiental



Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

## 10. Requerimiento de selección y capacitación

El ítem 10 es la recopilación de la información obtenida a lo largo del proceso de actualización, a la información recopilada se estableció requerimientos válidos de selección que ayudará a identificar a la persona idónea y lo requerimientos de capacitación que se brindará al seleccionado con el fin de reforzar sus conocimientos y destrezas.

**Tabla 24:** Requerimiento de selección y capacitación para el puesto Especialista de Gestión Ambiental



Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Legislación Ambiental	X	X
COOTAD	X	
Constitución de la República	X	
Ordenanzas del GAD Municipal	X	X
Planificación y Ordenamiento	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Planificación	X	X
Gestión del talento humano	X	X
liderazgo y trabajo en equipo	X	X
legislación ambiental	X	X
elaboración, planificación y ejecución de proyectos	X	X
manejo de indicadores	X	X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Generación de Ideas	X	
Monitoreo y Control	X	X
Orientación / Asesoramiento	X	X
Planificación y Gestión	X	X
Juicio y Toma de Decisiones	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Orientación de Servicio	X	X
Orientación a los Resultados	X	X
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	X
Trabajo en Equipo	X	X
Iniciativa	X	

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

#### 4.2 Propuesta de perfiles para cada puesto basado en competencias

Como se describió anteriormente en la actualización de los ítems 8 y 9 del análisis y descripción del puesto, se puede observar los perfiles requeridos basados en competencias para el cargo de especialista de gestión ambiental en donde se determinó los niveles de relevancia para las competencias técnicas y conductuales correspondientes al puesto, que en un futuro servirá para seleccionar personal basándose bajo estos perfiles de competencias. Los perfiles de competencias de los cargos restantes se encontrarán en el ANEXO # 9 ítems 8 y 9.

**Tabla 25:** Relevancia de Competencias Técnicas y Conductuales para el puesto de Especialista de Gestión Ambiental



COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
Orientación / Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Planificación y Gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Juicio y Toma de Decisiones	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que que es influir en la institución.
Trabajo en Equipo	Alto	Creación de un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

**Fuente:** Adaptado al formulario del Ministerio de Trabajo.

### 4.3 Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para empleados

Previo al subsistema de reclutamiento y selección se recomienda contar con el manual de puestos y cargos actualizados.

Cabe señalar que tanto para el reclutamiento interno o externo debe aplicarse el mismo procedimiento para los empleados públicos, es decir el candidato interno o externo de la institución debe postularse para el debido concurso de méritos y oposición.

Para desarrollar los pasos del proceso o subsistema de selección y reclutamiento para los empleados se considera que cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador cuente con competencias establecidas para cada uno de los puestos según las necesidades de cada uno de ellos. Por

otra parte se contempla que en el proceso de selección del personal en las instituciones públicas están sujetas a lo establecido en el Ministerio de Trabajo, mediante Acuerdo No. MRL-2014-022, publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 383, de 26 de noviembre de 2014.

En base a la información obtenida de la investigación de campo figura #9, en la que se observa un alto porcentaje de reclutamiento informal y la omisión del acuerdo antes mencionado. Se sugiere al GAD Municipal del Cantón Gualaceo la estricta implementación de los siguientes pasos para el proceso de reclutamiento y selección con el fin de garantizar transparencia del proceso y evitar respectivas multas y sanciones al momento que Contraloría realice la auditoría pertinente a cada subsistema.

**Figura 27:** Pasos de una selección para el sector público



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1. Preparación del proceso de reclutamiento y selección<sup>19</sup>

El GAD Municipal del Cantón Gualaceo para un efectivo procesos de reclutamiento y selección deberá:

<sup>19</sup>Disponible:[http://www.amevirtual.gob.ec/files/BibliotecaVirtual/Guía\\_de\\_Talento\\_humano.pdf](http://www.amevirtual.gob.ec/files/BibliotecaVirtual/Guía_de_Talento_humano.pdf) (Consultado el 24 de junio del 2016)



- Contar con un manual de puestos actualizados.
- Identificar las vacantes de los puestos que saldrán a concurso los mismos que deben estar financiados a través de la certificación presupuestaria.
- Las vacantes que entraran en concurso deberán estar libres de cualquier litigio y estarán legalmente disponibles.

Una vez cumplidos con los requisitos, posteriormente deberá planificar un cronograma para los concursos de méritos y oposición estableciendo:

de El número de los puestos públicos disponibles, fechas tentativas este proceso, lugar y logística para el respectivo desarrollo del concurso.

## 2. Convocatoria

El GAD de Gualaceo deberá reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con los perfiles y requisitos establecidos. La convocatoria se realizará a través de:

- Las publicaciones de bases del concurso en la página web y carteles institucionales.
- En 3 universidades o institutos de educación superior públicos y privados o técnicos.
- En un periódico de amplia circulación local o nacional.

En las bases deberá constar el número de cargos a convocarse, con los siguientes datos:

- Las bases del concurso de méritos y oposición deberán ser subidas a la página web institucional con por lo menos 5 días de anticipación (ANEXO # 12).
- El pazo en el cual podrán aplicar los postulantes será de al menos siete días calendario. Se utilizará el formulario convocatoria al concurso de méritos (ANEXO # 13).



- Las y los aspirantes interesados únicamente aplicarán mediante la página web institucional registrando sus datos de contacto. Cada postulante podrá aplicar simultáneamente hasta un máximo de tres puestos de los publicados.

### 3. Postulación

Los candidatos a postularse deberán utilizar únicamente la herramienta virtual existente (red socio empleo) para participar a un cargo público, tomando en consideración aspectos tales como:

No se podrá modificar la hoja de vida una vez aplicada la postulación y deberán presentar los documentos que validen dicha información, por otro lado el único responsable del monitoreo de este proceso es el postulante.

### 4. Mérito

La UATH del GAD de Gualaceo deberá comparar los perfiles de los postulantes con el perfil requerido y verificar las postulaciones receptadas:

- Convalidar los requisitos de la convocatoria junto con la hoja de vida de cada postulante, los resultados de este proceso se lo realizarán en la plataforma virtual.
- En caso que los postulantes quieran apelar exclusivamente a sus resultados lo realizarán al día siguiente de la notificación de los resultados mediante la plataforma socio empleo.
- Los departamentos del GAD que requieran un nuevo colaborador elaborarán los respectivos cuestionarios para la aplicación y evaluación de las pruebas de conocimientos técnicos que realizará la UATH, esta calificación equivaldrá al 50% del puntaje final.
- En cuanto a las pruebas psicométricas la UATH será la encargada de medir competencias conductuales requeridas para el puesto, esta calificación equivaldrá al 15% del puntaje final.
- En cuanto a la entrevista se tomará en cuenta aspectos como: instrucción académica, experiencia y capacitación relevante,



competencias técnicas y conductuales, esta calificación equivaldrá al 35% del puntaje final.

## 5. Oposición

Este componente recoge las eventuales impugnaciones presentadas por terceras personas respecto de las capacidades, aptitudes y méritos de las o los aspirantes para cada uno de los puestos vacantes, escogidos en un número de hasta cinco con más altos puntajes finales.

En caso de existir impugnaciones, la Unidad de Talento Humano institucional analizará la información presentada y la comparará con la información consignada en la hoja de vida de los postulantes emitiendo un informe técnico que remitirá al tribunal de méritos y oposición. Simultáneamente la documentación presentada será escaneada y publicada en la página web institucional. El tribunal resolverá en dos días hábiles solicitando al impugnado el descargo respectivo. Esta resolución será definitiva e inapelable y se registrará en el acta de oposición.

## 6. Declaratoria del ganador (a) del concurso

La Unidad Administradora de Talento Humano de Gualaceo será quien elabore el informe técnico del proceso en el que constarán las calificaciones obtenidas y que posteriormente serán entregadas a la autoridad nominadora (Alcalde) para realizar la respectiva designación del ganador, de acuerdo a los mejores puntajes obtenidos en el concurso.

## 7. Banco de elegibles

Se sugiere que la UATH deberá contar con una lista de los mejores puntuados en el caso que el ganador del concurso se desvincule del GAD de Gualaceo.

## 4.4 Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para obreros

Considerando la inexistencia de un reglamento interno y las enmiendas constitucionales publicadas el 21 de diciembre del 2015 en el Suplemento del





Registro Oficial No. 653, en donde establece que los obreros contratados para el sector público estarán amparados únicamente bajo el sustento legal de la Ley Orgánica del Servicio Público con el objetivo de garantizar la equidad, igualdad y la no discriminación de los mismos.

Cabe mencionar que los obreros sujetos al Código de Trabajo antes de la aprobación de las enmiendas se mantendrán bajo ese sustento legal.

*“En el plazo máximo de ciento ochenta días contados desde la entrada en vigencia de la presente Enmienda Constitucional, aprobará una ley reformativa a las leyes que rigen el sector público, observando las disposiciones constitucionales enmendadas.”<sup>20</sup>*

Por tal motivo se propone establecer directrices sustentadas en la LOSEP que servirá como herramienta de soporte para futuras contrataciones, capacitaciones, inducciones, evaluaciones de desempeño en cuanto a los obreros.

Se sugiere considerar el siguiente esquema de reclutamiento y selección que permitirá fortalecer el deficiente proceso tradicional que el GAD Municipal del Cantón Gualaceo viene aplicando en los últimos años.

La propuesta presentada estará sujeta a cambios según las nuevas reformas a la ley del sector público.

#### **4.4.1 Reclutamiento interno y externo**

Los obreros que presten servicios al GAD así como también personas ajenas al mismo que pretendan postularse para cubrir una vacante deberán llenar el siguiente formulario.

**Tabla 26:** Formulario para reclutamiento interno y externo

---

<sup>20</sup>Disponible:

<http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Votaciones%20Comisiones/Enmienda/RO%20Enmiendas%20constitucionales.pdf>



ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO			
FORMULARIO PARA RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO			
<p>Hago constar que la información que doy en este formulario es cierta y completa. Quedo por enterada/o que un dato falso u omisión será motivo suficiente para anular trámites, que con base en ellos hubiese realizado, sin perjuicio de la acción legal que pueda ocasionar. Asimismo acepto que este formulario y cualquier documento que presente son propiedad del GAD Municipal del Cantón Gualaceo</p>			
<b>I. DATOS GENERALES:</b>			
Apellidos:		Nombres:	
N° Cédula:	N° Tel. para contactar:	Estado Civil:	
Fecha nacimiento:	Licencia de conducir:	SI	NO
Dirección electrónica:		Dirección del domicilio:	
Tiene parientes (afinidad o consanguinidad) que trabajen en la Universidad? SI NO			
En caso afirmativo indique el nombre completo, parentesco y lugar donde labora:			
<b>II. ESTUDIOS REALIZADOS:</b>			
EDUCACIÓN	CENTRO EDUCATIVO	ULTIMO AÑO CURSADO	TÍTULO OBTENIDO
Primaria			
Secundaria			
Tecnólogo			
Universidad			
Otros			
<b>III. IDIOMAS (además del español)</b>			
1.	Lee:	Escribe:	Habla:
2.	Lee:	Escribe:	Habla:
<b>IV. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
Ocupación Actual:			
Lugar de trabajo:		N° Teléfono:	
Nombre del puesto desempeñado:		Tiempo laborado:	desde: hasta:
Nombre del jefe inmediato:			
Anote las funciones más importantes del puesto:			
Ocupación Anterior:			
Lugar de trabajo:		N° Teléfono:	
Nombre del puesto desempeñado:		Tiempo laborado:	desde: hasta:
Nombre del jefe inmediato:			
Anote las funciones más importantes del puesto:			
<b>V. REFERENCIAS PROFESIONALES</b>			
Nombres y Apellidos	Profesión	e-mail	Teléfono
<hr/> <b>FIRMA DEL POSTULANTE</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.2 Propuesta de un plan de reclutamiento

Una vez se obtengan la información de los postulantes los miembros de la UATH se encargarán de escoger a las personas que reúnan los requisitos del puesto a ocupar tomando en consideración méritos como: capacitaciones, experiencia y conocimientos.

A continuación se da a conocer pasos para la selección de los obreros en el GAD de Gualaceo para lo cual se ha tomado como referencia el proceso de selección aplicado en el sector privado dado que genera resultados eficientes y satisfactorios para la obtención del candidato idóneo.



#### **4.4.3 Pasos de la selección por competencias**

##### **4.4.3.1 Entrevista inicial**

Al aplicar la entrevista inicial el Jefe de la UATH del GAD de Gualaceo buscará conocer las actitudes y personalidad del candidato, identificar y evaluar competencias que posee el posible colaborador.

Para la correcta aplicación de este paso se recomienda al jefe de la UATH utilizar la guía que le permita preparar la entrevista adecuada.



Tabla 27: Guía para la preparación de la entrevista

ALCALDÍA DE GUALACEO		GUÍA PARA PREPARACIÓN DE UNA ENTREVISTA	
FECHA:		NOMBRE:	
		PUESTO:	
TEMAS A RELEVAR		OBSERVACIONES	
<b>Estudios formales y otros:</b> Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante, materias preferidas, cursos y seminarios pertinentes para el puesto e idioma.			
Empresas, puestos, funciones y niveles, salario, motivo de cambio, trayectoria, antigüedad en el empleo actual, si está desempleado (el tiempo), relaciones con los jefes.			
<b>Experiencia para el puesto:</b> Qué experiencia contribuye para el puesto requerido.			
<b>Motivación para el puesto:</b> Económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.			
<b>Relaciones interpersonales:</b> En función del perfil buscado, cómo es la adaptación del candidato.			
<b>Habilidades gerenciales:</b> Experiencia de conducción de grupos humanos, estilo de conducción, capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, desarrollar personal y motivar.			
<b>Apariencia exterior:</b> Aspectos físicos y modales, comunicación verbal: voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, tímido, agresivo entre otros.			
_____ FIRMA DEL RESPONSABLE			

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta entrevista servirá como filtro para escoger finalistas que posteriormente seguirán el proceso planteado.

#### 4.4.3.2 Confirmación de referencias por competencias

El encargado de la selección del personal será quien contacte a las referencias laborales mencionadas por los finalistas con el objeto de verificar la información acerca del desempeño y competencias que se desea evaluar.


#### 4.4.3.3 Entrevista por competencias

Para desarrollar este paso se sugiere elaborar preguntas que no condicionen las respuestas para evitar errores o confusiones al momento de identificar competencias del postulante.



Se presenta el siguiente cuestionario con las posibles preguntas que faciliten la entrevista por competencias.

**Tabla 28:** Formulario de entrevista por competencias

		ENTREVISTA POR COMPETENCIAS				
Fecha:						
Entrevistado:			Edad:			
Título:		Idioma:		Puesto requerido:		
Trabajo actual o último:			Empresa:			
Empleados:			Otros:			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>						
Principales funciones:						
EXPERIENCIA ANTERIORMENTE RELEVANTE ( tipo de empresa, funciones, número años)						
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>						
	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir		
Superiores						
Colegas						
Colaboradores						
Proveedores						
<b>EDUCACIÓN</b>						
Primaria:	Secundaria:	Técnico		Otros:		
Conocimientos especiales						
Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe		
Inglés						
Indicar : Muy bien/Bien/Regular						
Lugar de residencia:		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:		
Movilidad propia:		Estado civil:		Número de hijos:		
<b>COMENTARIOS FINALES</b>						
Presentación general:			Expresión verbal:			
<b>COMPETENCIAS EVIDENCIADAS</b>						
	Requerida por el perfil	Grado				No evidencia
		A	B	C	D	
1.						
2.						
3.						
4.						
A: alto		B: bajo		C: mínimo necesario		D: insatisfactorio
<b>MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:</b>						
Económica		Problemas con el jefe				
Desarrollo de la carrera		otros				
Comentarios:						
Disponibilidad para el cambio:						
<b>CONCLUSIONES</b>						
Entrevistó:			Fecha:			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <b>FIRMA DEL RESPONSABLE</b>						

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.3.4 Elaboración del informe

El informe deberá recoger los resultados del análisis de las entrevistas con el fin de ir escogiendo a los postulantes con mejores aspectos en cuanto a actitudes,



personalidad, competencias relacionadas con el puesto y posteriormente será entregado al jefe inmediato de la vacante.

#### **4.4.3.5 Entrevista con el jefe inmediato**

Se recomienda que el jefe inmediato realice la última entrevista con el objeto de identificar el perfil que se adapte a las necesidades que se pretende cubrir.

#### **4.4.3.6 Selección del nuevo talento**

Conjuntamente el jefe inmediato de la vacante y el jefe de la UATH escogerán al nuevo colaborador que finalmente será aprobado por la máxima autoridad del GAD Municipal del Cantón Gualaceo.

#### **4.4.3.7 Contratación - incorporación de candidatos**

El jefe de la UATH será el encargado de realizar la contratación pertinente adaptándose a las reformas de contratación pública.

Para la incorporación de los nuevos colaboradores se recomienda seguir el plan de inducción que se presenta más adelante.

#### **4.4.3.8 Realizar trámites de ingreso**

El jefe de talento humano es el encargado de exigir al nuevo colaborador documentos que respalden su hoja de vida. El jefe de la UATH será quien registre dicha información en la página del Ministerio de Trabajo para el debido seguimiento.

#### **4.4.3.9 Comunicar a los candidatos no seleccionados**

Es aconsejable que el encargado del proceso de reclutamiento y selección agradezca a los postulantes no seleccionados, haber formado parte de dicho proceso, y por otra parte comunicarles que sus datos serán considerados para futuras contrataciones.

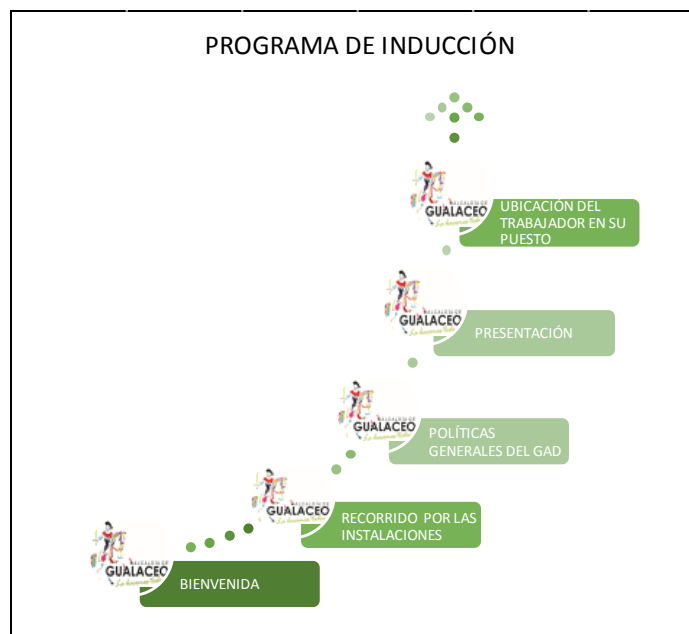
#### 4.5 Propuesta para la inducción del personal

Después de analizar el proceso de inducción mediante la encuesta que se presentó en el capítulo 3 y las leyes y normas establecidas en la LOSEP en cuanto al proceso de inducción, se concluye que el procedimiento aplicado a este subsistema conlleva deficiencias y problemas como: personal sin conocimientos previos acerca del ambiente laboral debido a que no recibieron inducción o si lo recibieron el tiempo no fue suficiente para un adecuado vínculo con su nuevo lugar de trabajo y posteriormente provocó gran nivel de ansiedad y nerviosismo en los nuevos trabajadores municipales.

##### 4.5.1 Planteamiento del programa de inducción

Este trabajo de titulación propone crear un programa de inducción que permita guiar al nuevo miembro, y sobre todo permita llevar un adecuado control a la Unidad Administradora de Talento Humano del GAD Municipal de Gualaceo para evitar en un futuro: confusiones, duplicidad de actividades, desorden, incomodidad de los demás miembros y pérdida de tiempo en actividades innecesarias en el proceso de inducción.

**Figura 28:** Programa de inducción para los servidores municipales de Gualaceo



**Fuente:** Elaboración propia.



- **Bienvenida**

Los encargados de la bienvenida así como de todo el programa de inducción serán el jefe y asistente de la Unidad Administradora de

Talento Humano, es el primer paso para generar afinidad sentimientos de pertenencia que facilitan la adaptación e integración del nuevo colaborador.

- **Recorrido por las instalaciones**

En este segundo paso es importante dar a conocer información sobre los colaboradores de cada área y el propósito de cada uno de los puestos, y el nivel de compromiso con la comunidad de Gualaceo y sus parroquias.

Además en el recorrido se debe instruir sobre las rutas de evacuación, salida de emergencia, áreas restringidas, etc.

- **Políticas generales del GAD**

Este tercer paso consiste en indicar la misión, visión, objetivos, normas, responsabilidades, lineamientos como:

- Horarios de entrada y salida, almuerzo y descanso.
- Políticas de pago para los servidores públicos.
- A quien debe solicitar y presentar permisos, justificaciones, etc.
- Sanciones correspondientes por incumplimiento de normas y reglamentos.
- Hablar en forma general de vacaciones y días feriados.

- **Presentación**

Se recomienda una presentación formal con el equipo de trabajo (jefe inmediato, compañeros, subordinados).

- **Ubicación del trabajador en su puesto**






Finalmente, se informará las actividades correspondientes al puesto que desempeñará, la forma y tiempo de evaluación, expectativas del desempeño, etc.

El encargado de llevar a cabo este punto será el jefe inmediato o delegado.

Hay que considerar que este punto puede variar en cuanto al tiempo aplicado en el mismo debido a los niveles de complejidad que presentan los diferentes cargos dentro del GAD.

El tiempo estimado que se ha considerado conveniente para llevar a cabo este proceso de inducción es de 41 horas 15 minutos quedando la asignación de la siguiente manera:

**Tabla 29:** Tiempos estimados para el proceso de inducción

 <b>TIEMPOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Bienvenida</b>	10 minutos
<b>Recorrido por las instalaciones:</b> colaboradores de cada área, propósito de cada uno de los puestos, nivel de compromiso con la comunidad, rutas de evacuación, salidas de emergencias, áreas restringidas.	30 minutos
<b>Políticas generales del GAD:</b> misión, visión, objetivos, normas, responsabilidades y lineamientos (horarios, políticas de pagos, permisos, sanciones, vacaciones).	20 minutos
<b>Presentación:</b> presentación formal con el equipo de trabajo.	15 minutos
<b>Ubicación del trabajador en su puesto:</b> actividades correspondientes al puesto, forma y tiempo de evaluación, expectativas del desempeño	8 - 40 horas
<b>TOTAL DE TIEMPO INVERTIDO</b>	<b>41 horas 15 minutos</b>

**Fuente:** Elaboración propia.



Una vez establecidos los tiempos a considerar para la implementación del proceso de inducción se propone un formato que ayudará a los encargados de este programa a llevar un control minucioso y verídico de la inducción de cada puesto.

**Tabla 30:** Formato de inducción para los servidores públicos del GAD de **Gualaceo**

	<b>ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO</b>	Código:
	<b>FORMATO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>	Cargo:
		Páginas:
NOMBRE:	CÉDULA	
	FECHA	
Cada uno de los facilitadores instruye sobre los diferentes temas que deben ser conocidos por el nuevo servidor público, mostrando la responsabilidad y el entendimiento de cada uno de los mismos, en el momento que es firmado.		
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>		
Presentación general de la institución	<input type="checkbox"/>	
Principios y valores institucionales	<input type="checkbox"/>	
Programas de bienestar y capacitación	<input type="checkbox"/>	
Misión	<input type="checkbox"/>	
Visión	<input type="checkbox"/>	
Estructura organizacional	<input type="checkbox"/>	
Salidas de emergencia y rutas de evacuación	<input type="checkbox"/>	
Nivel de compromiso con la comunidad	<input type="checkbox"/>	
_____		_____
Firma del trabajador		Firma del profesional o Dirección de talento humano
<b>INDUCCIÓN SOBRE CÓDIGO DISCIPLINARIO</b>		
Derechos, deberes y prohibiciones	<input type="checkbox"/>	
Faltas disciplinarias	<input type="checkbox"/>	
Procedimientos y sanciones	<input type="checkbox"/>	
_____		_____
Firma del trabajador		Firma del Jefe Inmediato o encargo de inducción
<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Responsabilidades del cargo	<input type="checkbox"/>	
Puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Presentación de compañeros	<input type="checkbox"/>	
Actividades del puesto	<input type="checkbox"/>	
_____		_____
Firma del trabajador		Firma del Jefe Inmediato o encargo de inducción
<b>INDUCCIÓN SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
Responsabilidades	<input type="checkbox"/>	
Parámetros y criterios de evaluación	<input type="checkbox"/>	
Fechas y periodos a evaluar	<input type="checkbox"/>	
_____		_____
Firma del trabajador		Firma del Jefe Inmediato o encargo de inducción

**Fuente:** Elaboración propia.

✓ **Instructivo para llenar el formato de inducción:**

El presente formulario deber ser llenado por el encargo del proceso de inducción conjuntamente con el nuevo servidor.

En este documento se llenará el código que es asignado al nuevo personal al momento de su registro, seguido del cargo que ocupará en la




institución y el número de página correspondiente a la inducción. Así mismo se debe hacer constar el nombre, cédula de identidad del personal nuevo, seguido de la fecha correspondiente a la inducción.

En los siguientes casilleros está establecido todos los pasos correspondientes a la inducción general y específica que contiene el programa de inducción propuesto para el GAD Municipal del Cantón Gualaceo.

Por último, como constancia que el programa ha abarcado todos los pasos de forma eficiente se debe hacer constar la firma de la persona sujeta a la inducción y del encargado del proceso.

Consecuentemente sugerimos la aplicación de la planilla de evaluación para el proceso de inducción la que permitirá dar seguimiento y corregir errores que se susciten en el desarrollo del programa.

**Tabla 31:** Formulario de evaluación del proceso de inducción

		EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN			
Cargo:		Código:			
Fecha:					
Encargado de la inducción:					
CRITERIOS:					
1= MALO		2= REGULAR		3= BUENO	
#	ITEM	1	2	3	TOTAL
1	La información acerca de las políticas, normas, responsabilidades y lineamientos fueron claras.				
2	El tiempo asignado al proceso de inducción fue el adecuado.				
3	Las actividades correspondientes al puesto fueron claras y precisas.				
4	El encargado del proceso de inducción abordó los temas de su interés.				
5	Conoció todas las instalaciones del GAD en el recorrido inductivo.				
6	Conoció cuáles son los beneficios otorgados a los servidores públicos en el proceso de inducción.				
7	Brindaron los materiales necesarios para desempeñar el sus actividades de trabajo.				
					TOTAL

**Fuente:** Elaboración propia.



El total obtenido de la evaluación del proceso de inducción estará sujeto a la siguiente tabla, donde se establece su equivalencia:

**Tabla 32:** Equivalencia de la evaluación del proceso de inducción<sup>21</sup>

RANGO	VALORACIÓN
1 - 7.	DEFICIENTE
8 - 14.	ACEPTABLE
15 - 21.	ÓPTIMO

**Fuente:** Elaboración propia.

✓ **Instructivo para llenar el formato de inducción:**

Este formulario debe ser llenado por el nuevo empleado de acuerdo al programa de inducción brindado.

El encabezado será llenado con los datos del nuevo colaborador como el nombre del cargo que desempeñará, código asignado, fecha de la evaluación de inducción y el nombre o cargo de la persona que realizó la inducción.

A este formulario se asignó calificaciones para evaluar las actividades.

Una vez terminado el proceso de inducción, el periodo de prueba y que el sujeto se haya adaptado al nuevo ambiente laboral hay que tener en cuenta que todo el personal necesita reforzar y actualizar conocimientos que le permitan mejorar o fortalecer competencias que necesita cada puesto para lo cual se recomienda considerar la re inducción del personal y capacitaciones según las necesidades de la institución.

#### **4.6 Propuesta para aspectos motivacionales**

De acuerdo a la investigación de campo aplicada en el capítulo 3 (ver figura #17 y #18) y la entrevista realizada al Jefe de la UATH de Gualaceo muestran que los empleados y obreros municipales consideran como aspecto motivacional importante a:

<sup>21</sup> Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca



**Tabla 33:** Aspectos motivacionales para servidores públicos del GAD Municipal de Gualaceo

<b>EMPLEADOS</b>	<b>OBREROS</b>
Capacitaciones	Bonos por desempeño
Ascensos	Capacitaciones
Bonos por desempeño	Reconocimientos
Reconocimientos	Ascensos

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe señalar que los aspectos motivacionales tienen varias restricciones por tratarse de una institución del estado:<sup>22</sup>

*“Se derogan las leyes, reglamentos, normas, resoluciones, acuerdos o cualquier tipo de disposición que reconozca bonificaciones, comisiones, o estímulos económicos por el cumplimiento de años de servicio, por aniversarios institucionales, por defecto de ejecución de funciones propias de cada institución o por cualquier otro mecanismo, modo o circunstancia.*

*También se derogan aquellas que reconocen la entrega de medallas, botones, anillos, canastas navideñas y otros beneficios materiales que se contemplaban para las servidoras y servidores públicos”.*

- Por lo tanto, los aspectos como **bonos por desempeño y ascensos directos**, son descartados debido a las prohibiciones establecidas en la ley.
- Mientras que las **capacitaciones** no son aplicadas aunque son consideradas como un factor relevante para un buen desempeño según los obreros y empleados municipales, pero debido que el GAD de Gualaceo no aplica ningún tipo de capacitación a sus servidores públicos surge la propuesta de implementar capacitaciones como un factor

<sup>22</sup> Disponible: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf> (Consultado el 8 de junio del 2016)

motivacional según lo establecido en el Ministerio de Trabajo, mediante Acuerdo No. MRL-2014-0136 en la norma técnica del subsistema de formación y capacitación.

Los programas de capacitación, su financiamiento, cronograma y participantes serán aprobados por el Alcalde del Cantón.

Los responsables de la formación y capacitación del GAD serán:

- Comité interinstitucional de formación y capacitación.
- El Ministerio del Trabajo.
- La Autoridad nominadora de la institución.
- La Unidad Administradora de Talento Humano.

**Figura 29:** Componentes del proceso de capacitación para el GAD Municipal de Gualaceo



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Detección de necesidades de capacitación**

Este punto es clave para determinar las debilidades que los servidores municipales presentan en sus respectivas áreas y posteriormente permitirá elaborar y ejecutar planes y técnicas de capacitación que mejore y actualice sus conocimientos, habilidades o destrezas.



Para la correcta detección de necesidades se utilizará herramientas como:

- Evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción de puestos.
- Observación por parte del jefe inmediato.

Se debe utilizar el formulario DC-DNC-01 (ANEXO #14) establecido por el Ministerio de Trabajo que permitirá detectar necesidades de capacitación para los involucrados.

### **Elaboración del Plan**

Una vez recogida toda la información acerca de las necesidades de capacitación de la Institución el encargado de la UATH elaborará el respectivo programa de capacitación, es indispensable utilizar el formulario DC-PLANCAP-02 (ANEXO #15).

### **Programación**

El jefe de la UATH del Cantón Gualaceo será el responsable de receptor y aprobar las invitaciones de capacitación que brindan otras instituciones estatales a más del Ministerio del Trabajo según las necesidades a satisfacer de los funcionarios y consecuentemente elaborar los respectivos cronogramas, presupuestos y participantes. Este paso consta en el formulario DC-CDNC-03 (ANEXO # 16).

### **Ejecución**

Una vez aprobado los programas de capacitación, financiamiento, cronograma y participantes se procederá a ejecutar las actividades del cronograma.

### **Evaluación**

Una vez concluida la capacitación el jefe de la Unidad Administradora de Talento Humano deberá elaborar informes de la evaluación de los participantes al instructor y al organizador de la capacitación.

### **Plan de mejoramiento**

Las evaluaciones anteriormente mencionadas servirán como lineamientos para reforzar los programas de capacitación con el fin mejorar los procesos del GAD.

**Figura 30:** Factores motivantes para los servidores municipales de Gualaceo



**Fuente:** Elaboración propia.

- **Reconocimientos**

Es una herramienta que contribuye a la mejora del ambiente laboral como: trabajo en equipo, desempeño, sentimiento de pertenencia de un individuo en cualquier tipo de organización.

Los reconocimientos son claves para mantener motivados a los empleados del GAD de Gualaceo, por lo que se ha considerado implementar una forma de reconocimientos informales o no económicos en donde:

- El jefe departamental o jefe de la UATH felicite a los y las servidores por asistencia y puntualidad trimestral perfecta.
- El jefe inmediato, jefe departamental o jefe de la UATH sea quien aliente a sus subordinados con frases motivadoras cada inicio de semana.
- El Alcalde en cada rendición de cuentas elogie a todos los servidores municipales por el buen servicio que brinden a la ciudadanía.





- El jefe de la UATH felicite a la persona cuyos compañeros hayan elegido como la persona con mejor rendimiento dentro del área.
  
- Finalmente, el Alcalde sea quien felicite al servidor público mejor puntuado en la evaluación de desempeño.

#### **4.7 Propuesta de evaluación de desempeño por competencias**

El subsistema de evaluación de desempeño es una herramienta indispensable para los servidores públicos porque de ellos depende preservar el bienestar de los ciudadanos.

Como resultado de la investigación de campo se ha obtenido que el GADMCG no aplica la evaluación de desempeño como lo indica en la LOSEP. Además el Ministerio de Trabajo propone un método tradicional para todo el sector público, el mismo que permite la evaluación de jefes hacia subalternos, utilizando el formulario EVAL01 MODIFICADO (ANEXO # 17) el que consta de tres partes: la primera que sirve para evaluar el cumplimiento de las actividades esenciales en el que constan indicadores de gestión con un 60% de la evaluación, conocimientos con un 8%, competencias técnicas del puesto con un 8%, competencias universales con un 8% y finalmente trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo con un 16% dando como puntaje final 100%; la segunda sirve para receptar quejas con reducción del 4% al total de la evaluación si esta queja es considerada válida, y la tercera que genera los resultados de la evaluación que posteriormente serán analizados por el jefe de la UATH.

Por tal motivo se considera conveniente aplicar un método que permita incluir la participación de otros miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado, bajo estos parámetros se escoge la versatilidad del método de 360°.

En consecuencia la propuesta para la evaluación de desempeño se enfocará en el método de 360° (capítulo 1) tomando como referencia los resultados obtenidos en The Washington Quality Group como lo explica su socio-directora Martha Williams: *“En muchas empresas españolas se han obtenido mejoras en solo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360°, y destaca además que*



*esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales”.*<sup>23</sup>

Por lo que se cree conveniente aplicarlo, adaptándose a los lineamientos establecidos en la LOSEP, AME, Código de Trabajo y la respectiva Norma Técnica.

En este tipo de evaluación a más de intervenir el jefe inmediato, subordinado, jefe de talento humano incluye pares, proveedores o clientes que conjuntamente ayudarán a la búsqueda de errores, nuevas competencias, aptitudes de los miembros de la organización, con la finalidad de cumplir objetivos de la organización y a su vez la satisfacción de necesidades de la comunidad.

A continuación se presenta a adaptación de la planilla de evaluación dada por el Ministerio de Trabajo al método 360° para el puesto especialista de gestión ambiental, las adaptaciones de los 9 cargos restantes se encuentran en el ANEXO #18.

---

<sup>23</sup> Disponible: <http://docplayer.es/14872251-Evaluacion-de-competencias-tecnicas-y-metodos.html>



Tabla 34 Formulario propuesto para la evaluación de desempeño:

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del Evaluador: _____					
Posición/Puesto Organizacional: Superior <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Subalterno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: _____ Hasta: _____					
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Implementa acciones oportunas para detener el deterioro ambiental.					
Aplicar efectivamente las regulaciones en vigencia relacionado con el manejo sustentable del capital natural.					
Asesora técnicamente en temas vinculados a la gestión ambiental, al Alcalde/sa, autoridades y directivos del GAD Municipal.					
Optimiza los recursos Humanos y Equipos de la Unidad de Gestión ambiental y la Municipalidad para efectuar labores de prevención, manejo, monitoreo y control Ambiental.					
Coordina con la comisaría municipal, guardias forestales y policía municipal para hacer cumplir las disposiciones de la normativa vigente sobre el Capital Natural.					
Analiza y aprueba documentos o informes que permiten realizar actividades relacionadas con forestación, extracción de áridos y pétreos y en general relacionadas a la gestión ambiental en el territorio, tanto de índole público como privado.					
Notifica sobre actividades productivas o extractivistas que incumplan las normas y ordenanzas de protección ambiental.					
Representa al Alcalde/sa en delegaciones oficiales.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	6	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
LEGISLACION AMBIENTAL VIGENTE (TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACION AMBIENTAL)				
COOTAD				
CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA				
ORDENANZAS DEL GAD MUNICIPAL VIGENTES				
PLANIFICACION Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.				
RELACIONES HUMANAS				
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	0	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable					
Generación de ideas							
Monitoreo y control							
Orientación / asesoramiento							
Planificación y gestión							
Juicio y toma de decisiones							
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>							<b>0%</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias:	0	Factor: 8%	Frecuencia de Aplicación
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :							
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable					
APRENDIZAJE CONTINUO							
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL							
RELACIONES HUMANAS							
ACTITUD AL CAMBIO							
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS							
ORIENTACIÓN DE SERVICIO							
<b>Total Competencias Universales:</b>							<b>0%</b>



TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO					
INICIATIVA					
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.					
LIDERAZGO					
				<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>	<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):					

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICADO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato				

**Fuente:** Adaptado al formulario evaluación de desempeño del Ministerio de Trabajo.

#### 4.7.1 Determinar las personas que serán evaluadas

Para establecer la propuesta se consideró aplicar como prueba piloto de la evaluación de desempeño de 360° a los diez cargos mencionados anteriormente



y en base a los resultados obtenidos, el jefe de la Unidad Administradora de Talento Humano procederá a aplicar este método a todo el GAD de Gualaceo, según lo establecido en el art. 217 de la LOSEP, en la que señala que todos los miembros de una institución pública están sujetos a la evaluación de desempeño.

#### **4.7.2 Establecer cada que tiempo se realizará la evaluación**

El método se aplicará las veces que sean necesarias según los requerimientos que desea medir la empresa, pero al tratarse de una entidad pública es factible seguir las directrices establecidas en el art. 218 donde establece que: *“La evaluación de desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las Unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad y jefe inmediato”*.<sup>24</sup>

#### **4.7.3 Elaborar una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento**

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones se procederá a comunicar directa y confidencialmente el puntaje alcanzado a cada uno de los evaluados. Seguidamente se realizará un listado de los mejores puntuados en dicha evaluación.

El objetivo de realizar el listado de los servidores municipales con mejor desempeño es para aplicar medidas correctivas, capacitaciones a las personas que lo requieran y de esta forma motivar a los miembros del GAD a cumplir a cabalidad con sus tareas. (ANEXO # 19.)

#### **4.7.4 Enviar el informe**

En este punto se detalla cada actividad que se realizó durante el desarrollo de la evaluación, así como también dar a conocer las observaciones suscitadas en el

---

<sup>24</sup> Disponible: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>



proceso para que posteriormente sea validada por la máxima autoridad, el encargado de realizar el informe será el departamento de Talento Humano del GAD.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**





## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Con el trabajo de investigación realizado en el GAD Municipal de Gualaceo se ha observado lo siguiente:

- El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón no cuenta con un manual de funciones actualizado generando ambigüedad en las funciones de sus miembros así como también perfiles que no se adaptan a los cambios suscitados a nivel organizacional en el sector público.
- En el sector público existen normas técnicas de reclutamiento y selección para ocupar un puesto donde: *todo aspirante a un cargo público debe someterse al concurso de méritos y oposición*; de acuerdo a lo observado y a los resultados de la investigación se concluyó que la Unidad Administradora de Talento Humano no cumple con esta disposición debido a que continúan utilizando “formas tradicionales” de contratación.
- El GAD de Gualaceo no cuenta con un reglamento interno que refuerce las normas y leyes aplicadas a todos los servidores públicos y especialmente reglamentos a los que puedan regirse los obreros que aún se mantienen bajo el Código de Trabajo.
- Los subsistemas de inducción y motivación no son considerados de mayor importancia dentro del GAD Municipal aunque tengan connotaciones de gran magnitud para el desempeño inicial y durante la ejecución de labores ya que representan adaptabilidad, confianza e incentivo para los empleados.
- En cuanto al subsistema de evaluación de desempeño se ha observado que no existen todas las herramientas necesarias para la aplicación de



este proceso sumado a la falta de organización y desinterés de la UATH que no permiten conocer los puntos débiles que deben ser reestructurados.

## 5.2 Recomendaciones

A lo largo de la situación cambiante del entorno de las organizaciones es conveniente realizar un control minucioso del desarrollo de los subsistemas de talento humano.

- Se recomienda a la Unidad Administradora de Talento Humano realizar actualizaciones del manual de funciones periódicamente con el fin de llevar una gestión adecuada de cada talento humano que conforma el GAD de Gualaceo, así como también se recomienda contratar una consultora externa que refuerce la recopilación de información de las funciones de los servidores públicos adecuándose al presupuesto disponible.
- Para el encargado del proceso de reclutamiento y selección se recomienda la estricta aplicación del concurso de méritos y oposición ya que ésta es la única herramienta que se encuentra vigente para contratar servidores públicos.
- Se sugiere a la UATH del GAD de Gualaceo la elaboración de un reglamento interno que ayude a coordinar, dirigir, controlar y ejecutar derechos y obligaciones, normas, leyes y sanciones de los subsistemas de talento humano.
- Se recomienda a los encargados de Talento Humano implementar el programa de inducción propuesto con el fin de ayudar a los nuevos empleados a la incorporación y adaptabilidad con sus nuevas funciones, compañeros, jefes y entorno organizacional; y la implementación de los aspectos motivacionales que ayudarán a incentivar al personal para obtener un mejor rendimiento y compromiso en sus actividades.



- Se sugiere a la UATH del Cantón Gualaceo considerar la aplicación de evaluación de desempeño una vez al año como lo establece la LOSEP para posteriormente corregir falencias y generar soluciones a tiempo.



### 5.3 Anexos

**Anexo 1:** Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación en el GAD del Cantón Gualaceo

MG-2015-6506

Gualaceo, 27 de julio de 2015.

Licenciado  
Juan Diego Bustos  
ALCALDE DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

De nuestra consideración:

Nosotras, **Gabriela Chaca** con C.I. 0106582695 y **Martha Chalco** con C.I. 0105802136, egresadas de la Carrera de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD DE CUENCA, solicitamos de manera encarecida se nos permita acceder a la información sobre Gestión de Talento Humano el mismo que será utilizado únicamente para desarrollar el trabajo de tesis con el tema "ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO".

Esperando una favorable acogida nos suscribimos a usted.

Atentamente,

  
Gabriela Chaca P.

  
Martha Chalco P.



**Anexo 2:** Memorándum de autorización para realizar el trabajo de titulación del GAD del Cantón Gualaceo

ALCALDÍA DE  
GUALACEO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE GUALACEO  
ALCALDÍA

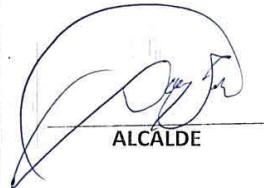
MEMORÁNDUM N° 0015787

GUALACEO, 27 DE JULIO DEL 2015

A: JEFE DE TALENTO HUMANO

ASUNTO: SOLICITUD DE INFORMACIÓN

En base al trámite IMG-2015-GD6506, remitido por Gabriela Chaca y Martha Chalco, en el cual solicitan información sobre las falencias que existen en la Unidad de Talento Humano, de parte de esta Alcaldía se dispone dar atención a lo solicitado.

  
ALCALDE





**Anexo 3:** Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación en el GAD del Cantón Paute.

Paute, 04 de diciembre de 2015.

Doctor  
Heliath Trellez Méndez  
ALCALDE DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PAUTE

De nuestra consideración:

Nosotras, **Gabriela Chaca** con C.I. 0106582695 y **Martha Chalco** con C.I. 0105802136, egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD DE CUENCA, solicitamos de manera encarecida se nos permita acceder a la información sobre **Gestión de Talento Humano** el mismo que será utilizado únicamente para desarrollar el trabajo de tesis con el tema "**ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GAD MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO**".

Esperando una favorable acogida nos suscribimos a usted.

Atentamente,

  
Gabriela Chaca P.

  
Martha Chalco P.





**Anexo 4:** Autorización para realizar el trabajo de titulación del GAD del Cantón Paute



DIRECCION DE GOBIERNO Y ADMINISTRACION

Abdón Calderón 5-03 e Ignacio Calderón

Teléf.: 072250310 /072251817 Ext. 126

Oficio No. GADMP-DA-2016-0541  
Paute, 05 de Julio de 2016

Señorita  
Gabriela Chaca  
Martha Chalco P.  
Su despacho

De mi consideración:

En respuesta al oficio S/N de fecha 04 de Diciembre de 2015, en el cual solicita la autorización para acceder a la información sobre Gestión de Talento Humano para desarrollar el trabajo de Tesis; me permito indicarle que ha sido aceptada su solicitud.

Reiterando mis sentimientos de consideración; sin otro particular suscribo.

Atentamente,

Ing. Marco Vinicio Cordero Crespo  
**DIRECTOR DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**



NUT. GADMP-2016-3870  
MCC

1/7<sup>ma</sup>



**Anexo 5:** Encuesta para los empleados municipales de los Cantones de Gualaceo y Paute

**ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como objetivo principal conocer los procesos de reclutamiento y selección, puestos y cargos, funciones por cargos, aspectos motivacionales, inducción, evaluación del desempeño, en la Ilustre Municipalidad. La información obtenida de este cuestionario tiene el carácter de confidencial y será utilizada de manera agregada únicamente para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación. Le agradecemos anticipadamente por su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. ¿Cuánto tiempo usted labora en el GAD? (en años completo)  
1 a 5 años \_\_\_\_\_ 11 a 15 años \_\_\_\_\_ 21 en adelante \_\_\_\_\_  
6 a 10 años \_\_\_\_\_ 16 a 21 años \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo usted labora en el cargo que actualmente desempeña? (en años completos)  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué tipo de instrucción poseía cuando usted ingresó al GAD?  
Primaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_\_\_  
Bachillerato \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_
4. ¿Qué tipo de instrucción tiene actualmente?  
Primaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_\_\_  
Bachillerato \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando usted ingresó al GAD?  
Recomendación de un empleado \_\_\_\_\_ Reclutamiento en línea (internet) \_\_\_\_\_  
Publicidad en la prensa \_\_\_\_\_ Contactos con universidades o institutos \_\_\_\_\_





Otros (especifique) \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál de las fuentes mencionadas anteriormente considera de mayor importancia para el proceso de reclutamiento de personal?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el proceso de selección de personal por medio del concurso de méritos y oposición es la más adecuada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Tiene algún tipo de discapacidad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿En el proceso de reclutamiento y selección le realizaron entrevistas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas? \_\_\_\_\_

#### PUESTOS Y CARGOS

10. Conoce el nombre de su Jefe inmediato y el nombre del departamento al que usted pertenece

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. Conoce las actividades más importantes que usted desempeña en función a su cargo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Al momento de su incorporación en el GAD le informaron de las normas y procedimientos para un adecuado desempeño del cargo?



SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. ¿Al momento de su incorporación le informaron formalmente (documentos) sobre sus funciones de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14. ¿El GAD le ha brindado algún tipo de capacitación en los dos últimos años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional dentro de los últimos dos años?

Una vez por trimestre \_\_\_\_\_ una vez por semestre \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_ una vez cada dos años \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

#### ASPECTOS MOTIVACIONALES

16. ¿Que consideraría un aspecto motivacional importante?

Bono por desempeño \_\_\_\_\_

Capacitaciones \_\_\_\_\_

Reconocimientos \_\_\_\_\_

Ascensos \_\_\_\_\_

17. ¿La remuneración que usted percibe está acorde a las actividades que usted desempeña?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. ¿Se siente conforme con el ambiente laboral que existe en el municipio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19. ¿Existe en el GAD debidas seguridades para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



### INDUCCIÓN

20. ¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a laborar en el GAD?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. ¿Quién estuvo a cargo de su proceso de inducción?

Jefe inmediato \_\_\_\_\_ Grupo o persona \_\_\_\_\_

Delegado \_\_\_\_\_ Jefe de talento humano \_\_\_\_\_

22. ¿Qué tiempo le asignaron a su proceso de inducción?

Menos de un día \_\_\_\_\_ 11 a 20 días \_\_\_\_\_

1 a 10 días \_\_\_\_\_ 21 a 30 días \_\_\_\_\_

23. ¿Considera importante el proceso de inducción?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

24. ¿En el GAD existen sanciones o multas por?

Retrasos y faltas injustificadas \_\_\_\_\_

Incumplimiento de deberes y obligaciones \_\_\_\_\_

Los dos \_\_\_\_\_

25. ¿Qué tipo de multa o sanción ha recibido?

Llamado de atención verbal \_\_\_\_\_ Económica \_\_\_\_\_

Llamado de atención escrita \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

26. Si ha sido multado económicamente ¿Cuál es el porcentaje o cantidad que le han retenido?

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo 6:** Encuesta para los obreros municipales de los Cantones de Gualaceo y Paute

**ENCUESTA**

La presente encuesta tiene como objetivo principal conocer los procesos de reclutamiento y selección, puestos y cargos, funciones por cargos, aspectos motivacionales, inducción, evaluación del desempeño, en la Ilustre Municipalidad. La información obtenida de este cuestionario tiene el carácter de confidencial y será utilizada de manera agregada únicamente para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación. Le agradecemos anticipadamente por su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. ¿Cuánto tiempo usted labora en el GAD? (en años completo)  
1 a 5 años \_\_\_\_\_ 11 a 15 años \_\_\_\_\_ 21 en adelante \_\_\_\_\_  
6 a 10 años \_\_\_\_\_ 16 a 21 años \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo usted labora en el cargo que actualmente desempeña? (en años completos)  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué tipo de instrucción poseía cuando usted ingresó al GAD?  
Primaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_\_\_  
Bachillerato \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_
4. ¿Qué tipo de instrucción tiene actualmente?  
Primaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_\_\_  
Bachillerato \_\_\_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento utilizada cuando usted ingresó al GAD?  
Recomendación de un empleado \_\_\_\_\_ Reclutamiento en línea (internet) \_\_\_\_\_  
Publicidad en la prensa \_\_\_\_\_ Contactos con universidades o institutos \_\_\_\_\_  
Otros (especifique) \_\_\_\_\_



6. ¿Tiene algún tipo de discapacidad?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7. ¿En el proceso de reclutamiento y selección le realizaron entrevistas?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Cuántas? \_\_\_\_\_

#### PUESTOS Y CARGOS

8. Conoce las actividades más importantes que usted desempeña en función a su cargo.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

9. ¿Al momento de su incorporación al GAD le informaron de las normas y procedimientos para un adecuado desempeño del cargo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

10. ¿El GAD le ha brindado algún tipo de capacitación en los dos últimos años?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional dentro de los últimos dos años?

Una vez por trimestre \_\_\_\_\_

una vez por semestre \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_

una vez cada dos años \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

#### ASPECTOS MOTIVACIONALES

12. ¿Que consideraría un aspecto motivacional importante?

Bono por desempeño \_\_\_\_\_



Capacitaciones \_\_\_\_\_

Reconocimientos \_\_\_\_\_

Ascensos \_\_\_\_\_

13. ¿La remuneración que usted percibe está acorde a las actividades que usted desempeña?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

14. ¿Se siente conforme con el ambiente laboral que existe en el GAD?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

15. ¿Existe en el GAD debidas seguridades para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

#### INDUCCIÓN

16. ¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a laborar en el GAD?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

17. ¿Quién estuvo a cargo de su proceso de inducción?

Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Grupo o persona \_\_\_\_\_

Delegado \_\_\_\_\_

Jefe de talento humano \_\_\_\_\_

18. ¿Qué tiempo le asignaron a su proceso de inducción?

Menos de un día \_\_\_\_\_

11 a 20 días \_\_\_\_\_

1 a 10 días \_\_\_\_\_

21 a 30 días \_\_\_\_\_

19. ¿Considera importante el proceso de inducción?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

20. ¿En el GAD existen sanciones o multas por?

Retrasos y faltas injustificadas \_\_\_\_\_

Incumplimiento de deberes y obligaciones \_\_\_\_\_

Los dos \_\_\_\_\_

21. ¿Le han realizado alguna evaluación de desempeño? (si su respuesta es afirmativa responda las siguientes preguntas, caso contrario se finaliza la encuesta).

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

22. ¿Quién le ha realizado dicha evaluación?

Sus jefes \_\_\_\_\_

Un grupo delegado \_\_\_\_\_

Todos los miembros del GAD \_\_\_\_\_

Autoevaluación \_\_\_\_\_

23. ¿La evaluación fue realizada mediante el uso de?

Test de evaluación \_\_\_\_\_

Desempeño en el puesto \_\_\_\_\_

24. ¿Cada qué tiempo es evaluado?

Cada 3 meses \_\_\_\_\_

Cada 6 meses \_\_\_\_\_

Cada año \_\_\_\_\_

Más del año \_\_\_\_\_

25. ¿De los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño sirve como mecanismo para aplicar reconocimientos, promociones, ascensos y cesación de funciones?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

No Sabe \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo 7:** Cuestionario para la entrevista a los Jefes de las UATHS de Gualaceo y Paute

**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A LOS JEFES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE TALENTO HUMANO DE PAUTE Y GUALACEO**

**1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- 1.1 ¿Al momento de abrirse una vacante dentro de la institución, cómo se maneja el proceso de reclutamiento, bajo qué parámetros se basan para llegar al proceso de selección?
- 1.2 ¿Para el proceso de selección que tipo de fuente/sistemas utiliza el GAD?
- 1.3 ¿Es igual el proceso de selección tanto para los empleados como para los trabajadores?
- 1.4 ¿Qué métodos aplican para el proceso de selección del personal no administrativo?
- 1.5 ¿Hay personas con algún tipo de discapacidad, cuantos hay en la institución, en que área se encuentran, contratan de acuerdo a las vacantes disponibles de la institución?
- 1.6 ¿Está de acuerdo con la fuente de selección que se utiliza dentro de la organización, por qué?
- 1.7 ¿De las fuentes que normalmente se utiliza para el proceso de selección cuál prefiere usted?
- 1.8 ¿Realizan entrevistas al nuevo personal seleccionado y qué tipo de entrevistas?

**2. PUESTOS Y CARGOS**

- 2.1 ¿Realizan algún tipo de plan de capacitación y formación? ¿Cada qué tiempo lo hacen?
- 2.2 ¿Quién capacita a su personal?

**3. FUNCIONES DE CARGOS**

- 3.1 ¿A Los empleados y trabajadores se le proporciona documentos que especifiquen cuáles son las funciones que deben desempeñar?

**4. ASPECTOS MOTIVACIONALES**

- 4.1 ¿Cree usted que el ambiente laboral en el GAD influye para el desempeño del personal?
- 4.2 ¿Cree usted que el personal del GAD se siente conforme con el sueldo percibido mensualmente?
- 4.3 ¿De qué manera incentiva a su personal?
- 4.4 ¿Existe en el GAD las debidas seguridades para evitar accidentes y riesgos de trabajo?
- 4.5 ¿Con qué tipo de aspecto motivacional el personal se sentiría conforme?





## 5. INDUCCIÓN


- 5.1 ¿Cuánto tiempo se da al proceso de inducción?
- 5.2 ¿Quién es la persona encargada para el proceso de inducción?
- 5.3 ¿Cree que el proceso de inducción es importante? ¿Por qué?


## 6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- 6.1 ¿Cada qué tiempo se evalúa a los empleados y trabajadores?
- 6.2 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que está en periodo de prueba?
- 6.3 ¿Al personal bajo el periodo de prueba cuyo puntaje en la evaluación haya sido satisfactoria se le volverá a tomar una nueva evaluación dentro del año?
- 6.4 ¿Qué tipo de evaluación se aplica a los empleados y trabajadores?
- 6.5 ¿Quiénes son los encargados en la evaluación de desempeño?
- 6.6 ¿De los resultados que arroja la evaluación de desempeño sirve como mecanismos para aplicar reconocimientos, promociones, ascensos y cesación de funciones?
- 6.7 ¿Aplica algún tipo de sanción o multa por retrasos, faltas. Incumplimiento de obligaciones? ¿Qué tipo de multa?, ¿cuánto es la multa?
- 6.8 ¿Cada qué tiempo usted informa las faltas, atrasos, salidas de personal para las debidas sanciones?

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 8:** Competencias y sus respectivos grados

 <b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	
<p>Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y avalúa las consecuencias positivas y /o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas .
D	Sigue siempre procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.


 <b>INICIATIVA</b>	
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones correctas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Se anticipa las situaciones con una vision a largo plazo: actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Adorda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta con los problemas.


FACULTAD DE GUALACEO		IMPACTO
Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.		
Grados de Competencias	DETALLE	
A	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	
B	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.	
C	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.	
D	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.	

FACULTAD DE GUALACEO		TENACIDAD
Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.		
Grados de Competencias	DETALLE	
A	Es fuerte aun frente a los problemas, pueden admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	
B	Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.	
C	Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores: en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.	
D	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.	


FACULTAD DE GUALACEO		CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		
Grados de Competencias	DETALLE	
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurarla calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	




 <b>ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES</b>	
<p>Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

 <b>NIVEL DE COMPROMISO</b>	
<p>Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.



 <b>DISCIPLINA PERSONAL</b>	
<p>Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentarlos resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con apoyo a los compañeros y con autodirección basada en el valor. Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.
C	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.
D	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.

 <b>PRODUCTIVIDAD</b>	
<p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superándola que se espera de ella.</p>	
Grados de Competencias	DETALLE
A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.



GUALACEO		TOLERANCIA A LA PRESIÓN
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.		
Grados de Competencias	DETALLE	
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	

**Fuente:** Alles, Martha, Diccionario de competencias.

## Anexo 9: Actualización de puestos

### Jefe de talento humano

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

Institución:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO		
Unidad Administrativa:	UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO	Denominación del Puesto:	JEFE DE TALENTO HUMANO
Nivel Estructural del puesto:	JEFATURA	Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos
Ámbito de Aplicación:	CANTONAL	Lugar de Trabajo:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

#### 2. MISION DEL PUESTO:

Efectuar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos. **Administrar eficazmente el sistema integrado de desarrollo del talento humano en la Institución, observando las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales como órgano rector de la materia.**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Aplica y hace que los funcionarios apliquen la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento general, Código de Trabajo, las resoluciones del Ministerio de Trabajo y demas normativa vigente en el ámbito de su competencia.	5	5	4	25
Elabora los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.	1	5	4	21
Elabora el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Trabajo.	1	5	3	16
Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.	1	5	4	21
Administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.	4	4	4	20
Realiza los procesos de movimientos de personal.	1	4	3	13
Aplica el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo.	5	4	3	17
Mantiene actualizado y aplica el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Trabajo.	5	4	3	17
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia.	3	5	3	18
Aplica las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.	3	4	3	15
Realiza la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.	1	5	3	16
Asesora y previene sobre la correcta aplicación de la Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Trabajo a las servidoras y servidores públicos de la institución.	5	5	4	25
Pone en conocimiento del Ministerio de Trabajo, los casos de incumplimiento de la Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución.	1	5	2	11
Participa en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales.	5	4	3	17
Aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo.	1	5	4	21
Recepta las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de las y los servidores públicos, eleva un informe a la autoridad nominadora y realiza el seguimiento oportuno.	5	4	2	13
Coordina anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público y las demás establecidas en la Ley, su reglamento y el ordenamiento Jurídico vigente.	2	4	3	14

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

Actividades Esenciales*	Interfaz
Aplica y hace que los funcionarios apliquen la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento general, Código de Trabajo, las resoluciones del Ministerio de Trabajo y demás normativa vigente en el ámbito de su competencia.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.
Asesora y previene sobre la correcta aplicación de la Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Trabajo a las servidoras y servidores públicos de la institución.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.
Elabora los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.
Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.
Aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo.	ALCALDE(SA), RESPONSABLES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE PERTENECE EL PUESTO VACANTE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL, MINISTERIO DE TRABAJO Y/O ENTIDADES COMPETENTES.
Administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.	ALCALDE(SA), FUNCIONARIAS Y FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia.	ALCALDE(SA), DIRECTORES DE CADA DEPARTAMENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL.

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Aplica y hace que los funcionarios apliquen la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento general, Código de Trabajo, las resoluciones del Ministerio de Trabajo y demás normativa vigente en el ámbito de su competencia.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, LEGISLACIÓN LABORAL, LEYES Y REGULACIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO.
Asesora y previene sobre la correcta aplicación de la Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Trabajo a las servidoras y servidores públicos de la institución.	LEYES Y REGULACIONES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.
Elabora los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.	GESTION DEL TALENTO HUMANO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LEYES Y NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO.
Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.	LEYES Y NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO.
Aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo.	LEYES Y NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO.
Administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.	GESTION DEL TALENTO HUMANO, DESARROLLO ORGAIZACIONAL, LEYES, NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO E INFORMÁTICA.
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia.	GESTION DEL TALENTO HUMANO, DESARROLLO ORGAIZACIONAL, LEYES, NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO E INFORMÁTICA.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales
TERCER NIVEL.	Psicólogo(a) organizacional, Psicólogo(a) laboral, Abogado (a), Ingeniero (a) en Administración de Empresas	Psicología organizacional, Psicología laboral, Abogacía, Ingeniería en Administración de Empresas





**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Planificación estratégica, diseño de procesos y estructuras organizacionales, gestión del talento humano por competencias, manejo de recursos organizacionales, liderazgo y trabajo en equipo, dirección y control de procesos del talento humano, desarrollo organizacional, legislación laboral, política salarial.

**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo estratégico del talento humano.	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	X		
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X		
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	X		
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	X		
Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	X		

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X		
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	X		
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X		



10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	X	X
LEGISLACIÓN LABORAL	X	X
POLÍTICA SALARIAL	X	X
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	X	X
LEYES Y NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO	X	X
INFORMÁTICA	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Planificación estratégica.	X	
Diseño de procesos y estructuras organizacionales.	X	
Gestión del talento humano por competencias.	X	
Manejo de recursos organizacionales.	X	
Liderazgo y trabajo en equipo.	X	
Dirección y control de procesos del Talento Humano.	X	
Desarrollo Organizacional.	X	
Legislación laboral.	X	
Política salarial.	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Desarrollo estratégico del talento humano.	X	
Orientación / Asesoramiento	X	
Pensamiento Estratégico	X	
Planificación y Gestión	X	
Juicio y Toma de Decisiones	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Trabajo en Equipo	X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	
Orientación a los Resultados	X	
Iniciativa	X	
Flexibilidad	X	

**Jefe de la Unidad Minera**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

Institución:	GOBIERNO AUTÓNOMO DECENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO		
Unidad Administrativa:	UNIDAD MINERA MUNICIPAL	Denominación del Puesto:	JEFE DE LA UNIDAD MINERA
Nivel Estructural del puesto:	OPERATIVO	Rol del Puesto:	Ejecución y coordinación de procesos
Ámbito de Aplicación:	CANTONAL	Lugar de Trabajo:	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO



**2. MISIÓN DEL PUESTO:**

Autorizar, regular y controlar la explotación de áridos y pétreos de las concesiones mineras, vigilando que realicen su trabajo cumpliendo con el marco jurídico minero vigente y regular las actividades de explotación de materiales áridos y pétreos en el Cantón Gualaceo.

**3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Tramita las solicitudes de peticiones de áreas mineras nuevas (Referente al tema técnico-minero).	1	5	5	26
Informa sobre sanciones a los Titulares Mineros, invasores en areas mineras e internaciones.	1	5	5	26
Revisión de informes anuales de producción de las concesiones mineras del Cantón Gualaceo.	1	5	5	26
Control de la explotación del libre aprovechamiento (Áridos y Pétreos).	3	5	5	28
Elabora instructivos y normas para regular la explotación de aridos y petreos.	1	3	5	16
Tramita ante la Autoridad Minera las solicitud del libre aprovechamiento de una área minera, para la explotación de materiales de construcción.	1	5	5	26
Coordinación y Gestión para la elaboración diseño de explotación (Áridos y Pétreos en Lecho de río o Cantera).	1	5	5	26
Informes de denuncias sobre Minería Ilegal ante el ARCOM.	1	5	5	26
Coordinación para la difusión e información en prensa escrita y radial sobre temas de competencia minera.	1	3	3	10
Autoriza la solicitud para el inicio de explotación de las concesiones mineras a nivel cantonal.	1	5	5	26
Emite informes para el cobro de las regalías a los concesionarios mineros.	1	5	5	26
Asesora a los concesionarios mineros en temas técnicos de minería.	2	5	5	27
Apoya en la elaboración del POA y organiza su implementación en lo que respecta a los temas mineros, de áridos y pétreos.	1	3	4	13
Evalúa los informes de los inspectores.	3	5	5	28
Elabora y presenta informes al Alcalde sobre las actividades de explotación minera del Municipio.	4	3	5	19
Emite informes para otorgar o extinguir derechos mineros.	1	5	5	26

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).



**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

<b>Actividades Esenciales*</b>	<b>Interfaz</b> Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de cada actividad esencial realizada por el puesto analizado.
Tramitar las solicitudes de peticiones de áreas mineras nuevas (Referente al tema técnico-minero)	DEPARTAMENTO JURÍDICO, UNIDAD DE GESTIÓN AMBIENTAL, ALCALDE, USUARIO
Informes sobre sanciones a los Titulares Mineros, invasores en áreas mineras e internaciones	DEPARTAMENTO JURÍDICO, UNIDAD DE GESTIÓN AMBIENTAL, USUARIOS
Revisión de informes anuales de producción de las concesiones mineras del Cantón Gualaceo	DEPARTAMENTO FINANCIERO, USUARIO, JURÍDICO
Control de la explotación del libre aprovechamiento (Áridos y Pétreos).	JURÍDICO, AMBIENTAL, INSTITUCIONES DEL ESTADO
Coordinación y Gestión para la elaboración diseño de explotación (Áridos y Pétreos en Lecho de río o Cantera).	UNIVERSIDAD DEL AZUJAY, AMBIENTAL
Autoriza la solicitud para el inicio de explotación de las concesiones mineras a nivel cantonal.	DEPARTAMENTO JURÍDICO, UNIDAD DE GESTIÓN AMBIENTAL, ALCALDE, USUARIO
Emita informes para el cobro de las regalías a los concesionarios mineros.	DEPARTAMENTO DE RENTAS
Evalúa los informes de los inspectores.	INSPECTORES, USUARIOS
Informes de denuncias sobre Minería Ilegal ante el ARCOM.	ARCOM
Asesora a los concesionarios mineros en temas técnicos de minería.	USUARIOS, JURÍDICO

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
Tramitar las solicitudes de peticiones de áreas mineras nuevas (Referente al tema técnico-minero).	LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMATIVAS REFERENTES A EXPLOTACIÓN MINERA.
Informes sobre sanciones a los Titulares Mineros, invasores en áreas mineras e internaciones.	LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMATIVAS REFERENTES A EXPLOTACIÓN MINERA.
Revisión de informes anuales de producción de las concesiones mineras del Cantón Gualaceo.	INGENIERIA DE MINAS, LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMATIVAS REFERENTES A EXPLOTACIÓN MINERA, DISEÑOS Y MÉTODOS DE EXPLOTACIÓN, MAQUINARIA MINERA, PROTECCIÓN E HIGIENE MINERA, TOPOGRAFÍA MINERA.
Control de la explotación del libre aprovechamiento (Áridos y Pétreos).	INGENIERIA DE MINAS, DISEÑOS DE EXPLOTACIÓN, LEY DE MINERÍA, MAQUINARIA MINERA Y PROTECCIÓN E HIGIENE MINERA, TOPOGRAFÍA MINERA.
Coordinación y Gestión para la elaboración diseño de explotación (Áridos y Pétreos en Lecho de río o Cantera).	INGENIERIA DE MINAS, DISEÑOS Y MÉTODOS DE EXPLOTACIÓN, LEY DE MINERÍA Y SUS REGLAMENTOS, TOPOGRAFÍA MINERA.
Autoriza la solicitud para el inicio de explotación de las concesiones mineras a nivel cantonal.	LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMATIVAS REFERENTES A EXPLOTACIÓN MINERA, DISEÑOS Y MÉTODOS DE EXPLOTACION.
Emita informes para el cobro de las regalías a los concesionarios mineros.	LEYES DE MINERÍA Y SUS REGLAMENTOS.
Evalúa los informes de los inspectores.	DISEÑOS Y MÉTODOS DE EXPLOTACIÓN
Informes de denuncias sobre Minería Ilegal ante el ARCOM.	LEYES DE MINERÍA Y SUS REGLAMENTOS
Asesora a los concesionarios mineros en temas técnicos de minería.	LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, NORMATIVAS REFERENTES A EXPLOTACIÓN MINERA, DISEÑOS Y MÉTODOS DE EXPLOTACIÓN, MAQUINARIA MINERA, PROTECCIÓN E HIGIENE MINERA, TOPOGRAFÍA MINERA.



**6. INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
TERCER NIVEL.	Ingeniero de Minas	Ingeniería en Minas

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Control de la explotación de áridos y pétreos en lecho de río cantera.

**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	X		
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.		X	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		X	
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.		X	
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.			X
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			X
Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X	
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.			X

**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Leyes	X	X
Reglamentos	X	X
Instructivos	X	X
Normativas referentes a explotación minera.	X	X
Maquinaria minera	X	X
Protección e higiene	X	X
Topografía minera	X	X
Ingeniería de minas	X	X
Diseños y métodos de explotación		
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Control de la explotación de áridos y pétreos en lecho de río o cantera	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y Gestión	X	X
Organización de la información		X
Orientación / Asesoramiento	X	X
Monitoreo y control	X	X
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Trabajo en Equipo	X	X
Orientación de servicio	X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	X
Orientación a los Resultados	X	X
Iniciativa	X	
Flexibilidad	X	



## Médico Municipal

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	UNIDAD MÉDICA	<b>Denominación del Puesto:</b>	<b>MÉDICO MUNICIPAL</b>
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	OPERATIVO	<b>Rol del Puesto:</b>	Ejecución y coordinación de procesos
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

### 2. MISIÓN DEL PUESTO:

Gestionar la formación del departamento de salud y seguridad ocupacional y planificar y ejecutar los programas de salud de la municipalidad y del cantón, conjuntamente con las instituciones y organismos del ramo.

### 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Realiza consulta médica a los (las) trabajadores(as) y empleados(as) de la Municipalidad según lo establecido por la ley.	5	3	1	8
Gestiona y Atiende la demanda espontánea de consulta médica externa de la comunidad.	5	1	1	6
Realiza el manejo estadístico sobre el estado de salud del personal que labora en la Municipalidad.	5	3	2	11
Elabora y mantiene actualizadas las historias clínicas de los (las) trabajadores(as) de la Municipalidad.	5	5	5	30
Realiza gestiones para la consecución de recursos de parte de organismos públicos y privados.	1	3	3	10
Elabora, planifica y ejecuta programas sobre riesgos laborales y primeros auxilios dirigido a las diferentes áreas o departamentos municipales y a la comunidad conjuntamente con el MSP.	2	3	3	11
Elabora y presenta informes relacionados a los indicadores y resultados de estudios de salud aplicados.	4	3	1	7
Realiza lavado, limpieza y esterilización de la lencería y equipos médicos con motivo de sujetarse a las normas de bioseguridad.	5	5	5	30

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).

### 4. INTERFAZ DEL PUESTO:

Actividades Esenciales*	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de cada actividad esencial realizada por el puesto analizado.
Elaborar y mantener actualizadas las historias clínicas de los (las) trabajadores(as) de la Municipalidad.	DEPENDIENTES MUNICIPALES.
Realiza lavado, limpieza y esterilización de la lencería y equipos médicos con motivo de sujetarse a las normas de bioseguridad.	DEPENDIENTES MUNICIPALES, MEDICO MUNICIPAL.
Elabora, planifica y ejecuta programas sobre riesgos laborales y primeros auxilios dirigido a los diferentes áreas o departamentos municipales y a la comunidad conjuntamente con el MSP.	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, DEPENDIENTES MUNICIPALES Y LA COMUNIDAD.
Realizar el manejo estadístico sobre el estado de salud del personal que labora en la Municipalidad.	ALCALDE, DEPENDIENTES MUNICIPALES.
Realiza gestiones para la consecución de recursos de parte de organismos públicos y privados.	DEPENDIENTES MUNICIPALES Y LA COMUNIDAD.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Elaborar y mantener actualizadas las historias clínicas de los (las) trabajadores(as) de la Municipalidad.	CONOCIMIENTOS MEDICOS, ATENCION INTEGRAL DE SALUD, SALUD OCUPACIONAL, EPIDEMIOLOGÍA, ESTADISTICA, LEGISLACIÓN LABORAL, CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS.
Realiza lavado, limpieza y esterilización de la lencería y equipos médicos con motivo de sujetarse a las normas de bioseguridad.	CONOCIMIENTOS MÉDICOS Y CONOCIMIENTOS EN BIOSEGURIDAD.
Elabora, planifica y ejecuta programas sobre riesgos laborales y primeros auxilios dirigido a los diferentes áreas o departamentos municipales y a la comunidad conjuntamente con el MSP.	CONOCIMIENTOS EN GERENCIA DE SALUD Y DESARROLLO LOCAL, CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN SISTEMAS.
Realizar el manejo estadístico sobre el estado de salud del personal que labora en la Municipalidad.	CONOCIMIENTOS EN GERENCIA DE SALUD Y DESARROLLO LOCAL, CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN SISTEMAS.
Realiza gestiones para la consecución de recursos de parte de organismos públicos y privados.	CONOCIMIENTOS EN GERENCIA DE SALUD Y DESARROLLO LOCAL.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
TERCER NIVEL	Doctor en Medicina General con conocimientos en Gerencia de Salud y Salud Ocupacional, certificados de conocimientos en sistemas Informáticos, conocimientos intermedios de inglés.	Medicina general, Salud ocupacional.

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Salud ocupacional, medicina general, liderazgo y trabajo en equipo, epidemiología, legislación laboral.

**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Expresión escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.		X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.		X	
Instrucción	Enseñar a otros cómo realizar alguna actividad.	X		
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.			X
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		X	





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X	
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.		X	
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	

**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Atención integral de salud	X	
Epidemiología	X	
Conocimientos de bioseguridad	X	
Gerencia de salud	X	
Gerencia de salud y desarrollo integral	X	
Legislación laboral.	X	X
Estadística	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Salud ocupacional		X
Medicina general	X	
Liderazgo y trabajo en equipo		X
epidemiología		X
Legislación laboral.		X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Expresión escrita	X	
Pensamiento Analítico	X	
Instrucción	X	
Habilidad Analítica	X	
Generación de ideas	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Iniciativa	X	
Orientación a los Resultados	X	
Aprendizaje Continuo	X	X
Orientación al Servicio	X	
Flexibilidad	X	



## Técnico 1 de la Unidad técnica de proyectos

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS	<b>Denominación del Puesto:</b>	<b>TÉCNICO 1 DE LA UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS</b>
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	NIVEL ASESOR	<b>Rol del Puesto:</b>	Ejecución y supervisión de procesos
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

### 2. MISIÓN DEL PUESTO:

Elaborar proyectos de desarrollo que fortalezcan la estructura arquitectónica del Cantón ajustándose a las necesidades y requerimientos de la población relacionados a mejorar la infraestructura física, áreas recreativas, uso y ocupación del suelo.

### 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Elaborar proyectos y anteproyectos íntegros que abarcan: diseño arquitectónico, especificaciones técnicas, presupuestos y cronogramas.	5	4	5	25
Vigilar que los diseños de proyectos sean ingresados para su análisis y aprobación.	3	3	3	12
Presentar informes de avance y cumplimiento de cronogramas de elaboración de proyectos.	3	2	4	11
Realizar proyectos, diseños de regeneración urbana y equipamiento comunitario requirientes por la gestión municipal.	5	4	5	25
Atender necesidades de la comunidad, juntas parroquiales y otras entidades públicas que requieran asesoría o colaboración	2	2	3	8
Realizar fiscalizaciones y seguimiento de obras.	4	5	4	24
Participar en reuniones de planificación y análisis de aprobación de proyectos elaborados.	2	3	4	14
Formar parte de comisiones técnicas o hacer la veces de delegado en procesos de contratación pública.	1	4	3	13

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).

### 4. INTERFAZ DEL PUESTO:

Actividades Esenciales*	Interfaz
Elabora proyectos y anteproyectos íntegros que abarcan: diseño arquitectónico, especificaciones técnicas, presupuestos y cronogramas.	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de cada actividad esencial realizada por el puesto analizado. ALCALDÍA, DIRECCIÓN FINANCIERA, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS, JEFATURA DE COMPRAS PÚBLICAS.
Realiza proyectos, diseños de regeneración urbana y equipamiento comunitario requirientes por la gestión municipal.	ALCALDÍA, DIRECCIÓN FINANCIERA, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS, JEFATURA DE COMPRAS PÚBLICAS.
Forma parte de comisiones técnicas o hacer la veces de delegado en procesos de contratación pública .	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS, JEFATURA DE COMPRAS PÚBLICAS, JEFATURA DE AVALÚOS Y CATASTROS, ETC.
Realiza fiscalizaciones y seguimiento de obras.	ALCALDÍA, CONTRATISTAS, JUNTAS PARROQUIALES, DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN OBRAS PÚBLICAS, ETC.
Participa en reuniones de planificación y análisis de aprobación de proyectos elaborados.	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN.



**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Elabora proyectos y anteproyectos íntegros que abarcan: diseño arquitectónico, especificaciones técnicas, presupuestos y cronogramas.	ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS, ORDENANZAS, NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS ARQUITECTÓNICOS, COOTAD.
Realiza proyectos, diseños de regeneración urbana y equipamiento comunitario requirientes por la gestión municipal.	ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS, ORDENANZAS, NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS ARQUITECTÓNICOS, COOTAD, CONOCIMIENTOS EN CONSTRUCCIÓN, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.
Forma parte de comisiones técnicas o hacer la veces de delegado en procesos de contratación pública.	REGLAMENTO DE LA COOTAD, LOSEP, CONTRATACIÓN PÚBLICA.
Realiza fiscalizaciones y seguimiento de obras.	CONOCIMIENTOS ARQUITECTONICOS, CONOCIMIENTOS EN CONSTRUCCIÓN, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y
Participa en reuniones de planificación y análisis de aprobación de proyectos elaborados.	REGLAMENTO DE LA COOTAD, LOSEP, CONTRATACIÓN PÚBLICA.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel.	Arquitecto(a), Ingeniero Civil	Arquitectura e Ingeniería Civil

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Realización de proyectos y presupuestos arquitectónicos, Fiscalización de obras, Construcción, Participación en procesos de contratación pública.

**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		X	
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	X		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	X		
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		X	
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.		X	



**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		X	
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.			X
Contrucciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.		X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de preveer la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	X		

**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Análisis de precios unitarios	X	X
Ordenanzas	X	X
Normativas y lineamientos arquitectónicos	X	X
COOTAD	X	X
Conocimientos en construcción	X	X
Losep	X	X
Contratación pública	X	X
Materiales de construcción	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Realización de proyectos y presupuestos arquitectónicos	X	X
Fiscalización de obras	X	X
Construcción	X	X
Participación en contratación pública	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Orientación / Asesoramiento	X	X
Planificación y Gestión	X	X
Generación de Ideas	X	
Monitoreo y Control	X	X
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	X
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Orientación de Servicio	X	X
Orientación a los Resultados	X	X
Flexibilidad	X	
Contrucciones de Relaciones	X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	X



## Jefe de Turismo

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO		
<b>Unidad Administrativa:</b>	SECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO , LOCAL Y TURÍSTICO	<b>Denominación del Puesto:</b>	JEFE DETURISMO
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	NIVEL OPERATIVO	<b>Rol del Puesto:</b>	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

### 2. MISIÓN DEL PUESTO:

Planificar, coordinar y ejecutar proyectos y acciones orientadas a fortalecer el desarrollo económico, a través del fomento al turismo, cultura y conservación del patrimonio; asesorar a emprendedores, productores y actores culturales para que realicen inversiones y acciones sustentables en beneficio de la comunidad.

### 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Elabora el POA y PAC de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad.	1	5	5	26
Gestiona los procesos de adquisición de equipos, implementos y servicios necesarios para ejecutar las actividades de procesos y subprocesos a su cargo.	4	5	4	24
Coordina la formulación y ejecución de capacitación para los sectores turísticos y económicos, relacionados con el mejoramiento de calidad, servicios, procesos productivos, promoción y comercialización	2	4	5	22
Formula y propone el Plan de Desarrollo Económico, Turístico, Cultural y Patrimonial del Cantón, alineado con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Cantonal.	1	4	5	21
Asiste a reuniones de trabajo y ejecuta las acciones acordadas.	2	4	4	18
Propone y controla el cumplimiento de indicadores de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad.	2	4	4	18
Efectúa diagnósticos de mercado, e informes sobre visita de turistas para el análisis y determinar acciones de mejora.	3	3	5	18
Produce información turística que se facilita a los visitantes a través del ITUR.	4	3	4	16
Supervisa y evalúa el desempeño del personal a su cargo.	3	4	3	15
Evalúa el impacto y emite informes sobre las actividades desarrolladas, orientadas al fomento turístico y económico.	3	3	4	15
Apoya a los emprendedores en la formulación de proyectos de destinos turísticos y de desarrollo económico.	2	3	4	14
Regula la implementación de negocios turísticos en el Cantón.	4	3	3	13
Gestiona la dotación y controla el uso de implementos de seguridad por parte del personal a su cargo.	3	3	3	12
Organiza y gestiona el apoyo a gestores turísticos y artesanales de acuerdo al plan de Desarrollo Económico, Cultura y Patrimonio	3	2	4	11
Elabora informes de avance y cumplimiento de las actividades del área.	1	3	3	10

\*El Total se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).



**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

Actividades Esenciales*	Interfaz
Elabora el POA y PAC de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad	DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN Y MOVILIDAD.
Gestiona los procesos de adquisición de equipos, implementos y servicios necesarios para ejecutar las actividades de procesos y subprocesos a su cargo.	COMPRAS PÚBLICAS, ALCALDE, PERSONAL DEL ÁREA.
Coordina la formulación y ejecución de capacitación para los sectores turísticos y económicos, relacionados con el mejoramiento de calidad, servicios, procesos productivos, promoción y comercialización.	BENEFICIARIOS, ÁREA DE GOBERNABILIDAD, PARTICIPACIÓN Y FORMACIÓN.
Formula y propone el Plan de Desarrollo Económico, Turístico, Cultural y Patrimonial del Cantón, alineado con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Cantonal.	DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN Y MOVILIDAD. ALCALDE, ÁREA DE GOBERNABILIDAD, PARTICIPACIÓN Y FORMACIÓN.
Asiste a reuniones de trabajo y ejecuta las acciones acordadas.	DIRECTOR/A DE PLANIFICACIÓN Y MOVILIDAD.

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Elabora el POA y PAC de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad.	ELABORACIÓN DE PROYECTOS, COOTAD, COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL GAD MUNICIPAL, ORDENANZAS.
Gestiona los procesos de adquisición de equipos, implementos y servicios necesarios para ejecutar las actividades de procesos y subprocesos a su cargo.	NORMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.
Coordina la formulación y ejecución de capacitación para los sectores turísticos y económicos, relacionados con el mejoramiento de calidad, servicios, procesos productivos, promoción y comercialización.	DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIAL, IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y FORMULACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN.
Formula y propone el Plan de Desarrollo Económico, Turístico, Cultural y Patrimonial del Cantón, alineado con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Cantonal.	ELABORACIÓN DE PROYECTOS, ELABORACIÓN Y MANEJO DE INDICADORES, MARCO LÓGICO.
Asiste a reuniones de trabajo y ejecuta las acciones acordadas.	NORMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel.	Administración de Empresas, Economía, Desarrollo Local o afines	Turismo, Economía, Administración

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Formulación e implementación de proyectos de fomento y desarrollo económico, turístico y culturales.



**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		x	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		x	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		x	
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	x		
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.			x

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de	x		
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		x	
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			x
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			x
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		x	



10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Elaboración de Proyectos	x	x
Normas,	x	x
Desarrollo Local y Territorial	x	x
Identificación de necesidades	x	x
Formulación de planes de capacitación	x	x
Procesos y procedimientos de contratación pública	x	x
Ordenanzas	x	x
Competencias y funciones del GAD Municipal	x	x
COOTAD	x	x
Marco lógico	x	x
Elaboración y manejo de indicadores,	x	x
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	x	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Formulación e implementación de proyectos de fomento.	x	x
Desarrollo económico, turístico y culturales		x
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y gestión	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido	x	x
Pensamiento estratégico	x	x
Generación de Ideas		
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Trabajo en Equipo	x	x
Orientación de servicio	x	x
Iniciativa	x	
Conocimiento del entorno organizacional	x	x
Liderazgo	x	x





## Técnico de Fiscalización

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN	<b>Denominación del Puesto:</b>	<b>TÉCNICO PARA FISCALIZACIÓN</b>
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	OPERATIVO	<b>Rol del Puesto:</b>	EJECUCIÓN DE PROCESOS
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

### 2. MISIÓN DEL PUESTO:

Fiscalizar y Administrar la obra pública que realiza la Municipalidad en lo que se refiere al control previo y concurrente para asegurar el cumplimiento de los contratos y la buena calidad de los mismos, además de las obras ejecutadas por administración directa.

### 3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Fiscaliza mediante el control previo y concurrente los contratos de construcción de obras públicas que se hayan firmado entre los contratistas privados y el Municipio, esto implica revisar, verificar y controlar que las obras contratadas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos técnicos, la planificación y el cronograma de ejecución del contrato.	5	4	5	25
En las obras que ejecute por administración directa el Municipio, realiza el seguimiento y control a la calidad de las mismas, así como la buena utilización de los equipos y materiales asignados.	5	5	5	30
Colaborar con Auditoría interna, así como con los funcionarios de la Contraloría General del Estado, en lo referente a la fiscalización y al control posterior de las obras contratadas.	3	3	5	18
Informa al Director (a) de Obras Públicas, sobre el incumplimiento de las cláusulas del contrato, así como de los cambios que se efectúen, previa la autorización respectiva.	5	5	5	30
Realiza análisis previos a estudios de factibilidad que determinen la conveniencia o no de la ejecución de una obra.	3	4	5	23
Actualiza los registros de los estudios.	2	3	3	11
Administra el avance económico y documentos legales del proyecto a ejecutar.	4	5	5	29
Participa como miembro de comisión técnica tanto en consultoría como en contratación de obra.	3	4	5	23
Integra conocimientos para cuantificar volúmenes de obras y obtener presupuestos.	4	3	3	13
Elabora pliegos, términos de referencia, condiciones particulares y generales del proyecto.	1	5	4	21
Revisa, verifica y controla que las obras contratadas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos técnicos, la planificación y el cronograma de ejecución del contrato	5	5	5	30
Ejecuta las actividades o disposiciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior	5	4	4	21
Revisa y suscribe actas de entrega recepción provisional y/o definitiva	3	5	3	18

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

Actividades Esenciales*	Interfaz
Realiza en las obras que ejecute por administración directa el Municipio seguimiento y control la calidad de las mismas, así como la buena utilización de los equipos y materiales asignados.	DIRECCIÓN DE OBRAS PUBLICAS, DIRECCIÓN FINANCIERA, USARIOS EXTERNOS, CONTRATISTAS.
Informa sobre el incumplimiento de las cláusulas del contrato, así como de los cambios que se efectúen, previa la autorización respectiva.	ALCALDE, ADMINISTRADOR, FISCALIZADOR, CONTRATISTA.
Administra el avance económico y documentos legales del proyecto a ejecutar.	DIRECTOR FINANCIERO, FISCALIZADOR, CONTRATISTA
Fiscaliza mediante el control previo y concurrente los contratos de construcción de obras públicas que se hayan firmado entre los contratistas privados y el Municipio, esto implica revisar, verificar y controlar que las obras contratadas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos técnicos, la planificación y el cronograma de ejecución del contrato.	DIRECCIÓN FINANCIERA, USUARIOS EXTERNOS, CONTRATISTAS.
Elabora pliegos, términos de referencia, condiciones particulares y generales del proyecto.	OBRAS PUBLICAS, COMPRAS PÚBLICAS, CLIENTES EXTERNOS.
Ejecuta las actividades o disposiciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior	DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS Y FISCALIZADOR

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades Esenciales*	Conocimientos
Realiza en las obras que ejecute por administración directa el Municipio seguimiento y control la calidad de las mismas, así como la buena utilización de los equipos y materiales asignados.	ESPECIFICACIONES TECNICAS, NORMAS DE CONSTRUCCION PRESUPUESTO REFERENCIAL, CONTRATO, LEYES DE LA CONTRATACIÓN PUBLICA.
Informa sobre el incumplimiento de las cláusulas del contrato, así como de los cambios que se efectúen, previa la autorización respectiva.	ESPECIFICACIONES TECNICAS, PRESUPUESTO REFERENCIAL, CONTRATO, LEYES DE LA CONTRATACIÓN PUBLICA.
Administra el avance económico y documentos legales del proyecto a ejecutar.	PRESUPUESTO REFERENCIAL, CONTRATO, LEYES DE LA CONTRATACIÓN PUBLICA.
Fiscaliza mediante el control previo y concurrente los contratos de construcción de obras públicas que se hayan firmado entre los contratistas privados y el Municipio, esto implica revisar, verificar y controlar que las obras contratadas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos técnicos, la planificación y el cronograma de ejecución del contrato.	ESPECIFICACIONES TECNICAS, PRESUPUESTO REFERENCIAL, CONTRATO, LEYES DE LA CONTRATACIÓN PUBLICA, CRONOGRAMAS, OFERTAS NORMAS DE CONSTRUCCION, SOFTWARE TECNICOS.
Elabora pliegos, términos de referencia, condiciones particulares y generales del proyecto.	ESPECIFICACIONES TECNICAS, PRESUPUESTO REFERENCIAL, CONTRATO, LEYES DE LA CONTRATACIÓN PUBLICA, CRONOGRAMAS, OFERTAS NORMAS DE CONSTRUCCION.
Ejecuta las actividades o disposiciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior	CONOCIMIENTOS TECNICOS.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Ingeniería Civil	Topografía, Matemática y Física, Técnicas y Herramientas computacionales, Gestión de Proyectos.

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 AÑOS
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Diseño de obras civiles, manejo de software técnicos, elaboración de presupuestos, pliegos, cronogramas valorados de obra, TDR, especificaciones técnicas, fiscalización y administración de obras



**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X		
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de			X
Inspección de Productos o Servicios	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	X		
Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para		X	

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		X	
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.			X
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		



**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Especificaciones Técnicas	X	
Presupuesto Referencial		X
Leyes de la Contratación Pública	X	
Normas de Construcción	X	X
Software Técnicos	X	X
Conocimientos Técnicos	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Diseño de obras civiles	X	
Manejo de software técnicos	X	X
Elaboración de presupuestos , pliegos, cronogramas valorados de	X	
Fiscalización y administración de obras	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Monitoreo y Control	X	
Identificación de Problemas	X	
Manejo de Recursos Financieros	X	X
Inspección de Productos y Servicios	X	
Expresión Escrita	X	
Comprensión Oral	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Trabajo en Equipo	X	
Orientación de Servicio		X
Flexibilidad		X
Conocimiento del Entorno Organizacional		X
Iniciativa	X	

## Jefe de Parques y jardines

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	SECCIÓN DE PARQUES Y JARDINES	<b>Denominación del Puesto:</b>	<b>JEFE DE PARQUES Y JARDINES</b>
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	NIVEL OPERATIVO	<b>Rol del Puesto:</b>	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

**2. MISIÓN DEL PUESTO:**

Preservar, mantener y mejorar los parques, orillas, parterres , áreas verdes y espacios deportivos, dentro del cantón que respondan a los requerimientos de la población.



**3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Organiza y diseñar estrategias de mantenimiento y expansión de áreas verdes y de esparcimiento público.	5	4	4	21
Elabora el Plan operativo anual.	1	5	5	26
Ornamenta y mantiene las áreas verdes, espacios deportivos de los parques, jardines, senderos, avenidas, márgenes de los ríos del Cantón.	5	4	4	21
Realiza el control fitosanitario y control de moscas en las áreas de riesgo.	4	4	4	20
Realiza el control de los insumos, maquinaria, herramientas y equipos asignados para la prestación del servicio asegurando su existencia.	5	5	4	25
Propone eventos de capacitación al personal de jardinería, con el fin de tecnificar y actualizar conocimientos operativos en su desempeño.	1	4	3	13
Realiza el control de las actividades que están en ejecución.	5	4	4	21
Planifica las actividades a realizarse semanalmente, con el personal asignado.	4	4	4	20
Elabora y presentar proyectos orientados al mantenimiento de parques y jardines, mejoramiento del ornato de la ciudad.	1	4	4	17
Realiza los Informes periódicos de personal, maquinaria, materiales y todo lo que este bajo su competencia.	5	4	4	21

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Organiza y diseña estrategias de mantenimiento y expansión de áreas verdes y de esparcimiento público.	PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, AGRONOMÍA
Elabora el Plan operativo anual.	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO, INFORMÁTICA
Ornamenta y mantiene las áreas verdes, espacios deportivos de los parques, jardines, senderos, avenidas, márgenes de los ríos del Cantón.	AGRONOMÍA, GESTIÓN AMBIENTAL
Realiza el control de los insumos, maquinaria, herramientas y equipos asignados para la prestación del servicio asegurando su existencia.	CONOCIMIENTOS GENERALES EN MAQUINARIA Y EQUIPO
Realiza el control de las actividades que están en ejecución.	AGRONOMÍA
Realiza los Informes periódicos de personal, maquinaria, materiales y todo lo que este bajo su competencia.	INFORMÁTICA, REDACCIÓN

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel.	Ingeniero(a) Agrónomo	Ingeniería Ambiental, Biología, Arboricultura, Agronomía

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Diseño, Ornamentación, Manejo de insumos agrícolas, Pesticidas, Maquinarias y equipos de jardinería.



**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.			X
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	X		
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.		X	
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		X	
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.			X

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia	X		
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			X
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	



**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Planificación	X	X
Organización	X	
Agronomía	X	X
Gestión ambiental	X	X
Maquinaria y equipo	X	X
Redacción y diseño		
Informática	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Ornamentación	X	X
Manejo de insumos agrícolas	X	X
Pesticidas	X	
Maquinarias y equipos de jardinería	X	X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y Gestión	X	X
Pensamiento Estratégico	X	
Monitoreo y Control	X	X
Manejo de Recursos Materiales	X	X
Orientación / Asesoramiento	X	X
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Orientación a los Resultados	X	
Iniciativa	X	
Orientación a los Resultados	X	X
Flexibilidad	X	
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	X

## Jefe de Servicios generales

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	<b>Denominación del Puesto:</b>	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	NIVEL DE APOYO	<b>Rol del Puesto:</b>	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

**2. MISIÓN DEL PUESTO:**

Desarrollar las actividades logísticas y mantenimientos que permitan asegurar la disponibilidad de la infraestructura y el control sobre los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la dependencia.	5	3	4	17
Tramita los seguros y siniestros sobre eventos ocurridos dentro del parque automotor municipal previo informe del asistente de servicios generales en cumplimiento a la normativa de transporte y acuerdos de la contraloría general del estado.	1	4	2	9
Supervisa y controla el desempeño del personal a su cargo, asignados a las diferentes dependencias.	5	3	4	17
Realiza los trámites e informes de accidentes ante las autoridades e instituciones competentes.	1	5	4	21
Administra contratos que realiza el Gad municipal previa autorización de la máxima autoridad.	2	5	5	27
Realiza trámites para la inclusión y renovación de las pólizas de seguros de los bienes municipales.	1	5	4	21
Programa y administra los servicios de mantenimiento, conserjería y transporte del edificio municipal y demás locales de su propiedad, así como en lo relativo a bienes, equipos y más instalaciones con sus respectivos seguros, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad en la Institución.	5	4	4	21
Mantiene bajo su responsabilidad las llaves de las puertas de las diferentes dependencias Municipales.	5	5	3	20
Vigila los servicios de aseo, limpieza, seguridad y vigilancia así como los de mantenimiento de equipos de oficina, mobiliario, instalaciones y otros que sean necesarios para precautelar el estado y buen uso de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad.	5	4	3	17
Elabora y aplica un plan de seguridad y vigilancia contra siniestros, para protección de los bienes de la municipalidad en coordinación con la unidad de riesgos institucionales.	2	4	4	18
Iniciar procesos de compras de bienes y/o servicios que se contemplen dentro del gasto corriente, además elaboración de pliegos y los que determine proveyería.	4	5	5	29
Recepta informes sobre eventos suscitados en volquetaS, maquinaria pesada y vehículos de dos tiempos que será reportados por la dirección de obras públicas y gestión ambiental sobre eventos que se hayan presentado y que impliquen atención de seguros por siniestro u otros.	1	4	2	9
Atender todas las solicitudes desde alcaldía que ameritan ser evacuadas por la jefatura de servicios generales.	4	4	4	20

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).

**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

Actividades Esenciales*	Interfaz
Realiza los trámites e informes de accidentes ante las autoridades e instituciones competentes.	OBRA PÚBLICAS, GESTIÓN AMBIENTAL, COORDINACIÓN INSTITUCIONAL, SINDICATURA.
Administra contratos que realiza el Gad municipal previa autorización de la máxima autoridad.	TODAS LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS MUNICIPALES.
Realiza trámites para la inclusión y renovación de las pólizas de seguros de los bienes municipales.	BODEGA, GESTIÓN TECNOLÓGICA, DIRECCIÓN FINANCIERA.
Programa y administra los servicios de mantenimiento, conserjería y transporte del edificio municipal y demás locales de su propiedad, así como en lo relativo a bienes, equipos y más instalaciones con sus respectivos seguros, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad en la institución.	CON TODAS LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS.
Mantener bajo su responsabilidad las llaves de las puertas de las diferentes dependencias Municipales.	CONSERJES, GUARDIANES, JEFES DEPARTAMENTALES.
Atender todas las solicitudes desde alcaldía que ameritan ser evacuadas por la jefatura de servicios generales.	CON TODAS LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS.
Inicia procesos de compras de bienes y/o servicios que se contemplen dentro del gasto corriente, además elaboración de pliegos y los que determine proveyería.	DIRECCIÓN FINANCIERA, PROVEDURÍA, BODEGA, SINDICATURA.





**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Realiza los trámites e informes de accidentes ante las autoridades e instituciones competentes.	LEY DE TRÁNSITO, CÓDIGO DE TRABAJO
Administra contratos que realiza el Gad municipal previa autorización de la máxima autoridad.	LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LEYES AFINES A LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO
Realiza trámites para la inclusión y renovación de las pólizas de seguros de los bienes municipales.	ORDENANZAS MUNICIPALES
Programa y administra los servicios de mantenimiento, conserjería y transporte del edificio municipal y demás locales de su propiedad, así como en lo relativo a bienes, equipos y más instalaciones con sus respectivos seguros, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad en la institución.	LEY CONTRA INCENDIOS, CÓDIGO DE TRABAJO, ORDENANZAS MUNICIPALES.
Mantener bajo su responsabilidad las llaves de las puertas de las diferentes dependencias municipales.	ORDENANZAS MUNICIPALES.
Atender todas las solicitudes desde alcaldía que ameritan ser evacuadas por la jefatura de servicios generales.	LEYES GENERALES Y ORDENANZAS MUNICIPALES.
Inicia procesos de compras de bienes y/o servicios que se contemplen dentro del gasto corriente, además elaboración de pliegos y los que determine la proceduría	LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, LEYES AFINES A LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel.	Ingeniero comercial, Economista	Administración de empresas y Economía.

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Administración de empresas, interactuar con clientes externos, Manejo de sistemas informáticos.



**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.		x	
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.			x
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	x		
Inspección de Productos o Servicio	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	x		
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.		x	

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	x		
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.			x
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.			x
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.		x	
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.			x



**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Ley de tránsito	X	X
Ley de contratación pública	X	X
Ordenanzas municipales	X	X
Ley contra incendios	X	X
Leyes generales	X	X
Código de trabajo	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Tercer Nivel	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Administración de empresas	X	X
Interactuar con clientes externos	X	
Manejo de sistemas informáticos	X	X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento crítico	X	
Planificación y gestión	X	X
Monitoreo y control	X	X
Inspección de productos y servicios	X	X
Orientación/ asesoramiento		
Manejo de recursos materiales	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Orientación de Servicio	X	X
Conocimiento del Entorno Organizacional	X	X
Flexibilidad	X	
Trabajo en Equipo	X	X
Orientación a los resultados	X	X

## Secretaría de planificación

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Formulario CLAS - P - 01

<b>Institución:</b>	<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESENTRALIZADO DEL CANTÓN GUALACEO</b>		
<b>Unidad Administrativa:</b>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	<b>Denominación del Puesto:</b>	<b>SECRETARIA DE PLANIFICACIÓN</b>
<b>Nivel Estructural del puesto:</b>	APOYO	<b>Rol del Puesto:</b>	Administrativa
<b>Ámbito de Aplicación:</b>	CANTONAL	<b>Lugar de Trabajo:</b>	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO

**2. MISIÓN DEL PUESTO:**

Asistir al Jefe inmediato en la organización y programación de actividades, reuniones, seguimiento de decisiones administrativas. Elaborar documentos, manejar la correspondencia, registrar, controlar, custodiar y mantener actualizado el archivo, procedimientos, trámites y documentos del área.



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:**

Actividades del Puesto	F (Frecuencia)	CO (Causa de Omisión)	CM (Complejidad)	*Total
Atiende y facilita información básica a los usuarios o clientes internos sobre tramites o productos que se generan en el área	4	4	3	16
Elabora comunicaciones (oficios, memos, circulares, notificaciones, acta entregas, minutas, ayudas memoria y cronogramas de reuniones de trabajo de la unidad etc.) de acuerdo a los requerimientos de los procesos y subprocesos que se generan en el área.	4	3	3	13
Administra efectivamente la correspondencia; registra, atiende, distribuye y custodia los documentos que respaldan las decisiones Institucionales.	5	3	3	14
Cumple diligentemente con las actividades y disposiciones de la unidad.	5	5	4	25
Facilita copias de información, documentación requerida y certificados, previa autorización de su superior.	3	4	5	23
Recepta y gestiona requerimientos telefónicos.	5	4	3	17
Asiste en la planificación, coordinación y desarrollo de reuniones de trabajo netamente de oficina.	4	4	3	16
Asigna vehículos a cada departamento que solicita para desarrollar actividades diarias.	5	5	5	30
Controla y emite salvo conductos, ordenes de combustible y ordenes de trabajo para el parque automotor de la municipalidad y mantenimiento vehicular.	5	4	5	25
Realiza matriculación de vehiculos livianos y motocicletas .	2	4	3	14
Controla y asigna tareas al personal de limpieza de todos los edificios de la municipalidad.	4	1	3	7
Apoya en el mantenimiento de los edificios municipales.	1	2	3	7
Solicita material de oficina necesario para el desempeño del área en la que brinda sus servicios .	3	2	3	9

\* El **Total** se calcula multiplicando la Causa de Omisión (CO) por la Complejidad (CM), y a este resultado se suma la Frecuencia (F).

**4. INTERFAZ DEL PUESTO:**

Actividades Esenciales*	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de cada actividad esencial realizada por el puesto analizado.
Asigna vehiculos a cada departamento que solicita para desarrollar actividades diarias.	DEPARTAMENTOS Y DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Cumple diligentemente con las actividades y disposiciones de la unidad.	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
Controla y emite salvo conductos, ordenes de combustible Y ordenes de trabajo para el parque automotor de la municipalidad y mantenimiento vehicular.	DEPARTAMENTOS Y DEPENDENCIAS MUNICIPALES
Recepta y gestiona requerimientos telefónicos.	JEFE DE SERVICIOS GENERALES, DEPARTAMENTOS Y SERVICIOS GENERALES
Atiende y facilita información básica a los usuarios o clientes internos sobre tramites o productos que se generan en el área.	FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD
Asiste en la planificación, coordinación y desarrollo de reuniones de trabajo netamente de oficina.	JEFE DE SERVICIOS GENERALES



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

Actividades esenciales	Conocimientos
Asigna vehiculos a cada departamento que solicita para desarrollar actividades diarias.	LEGISLACIÓN LABORAL, LEYES DE TRANSITO.
Cumple diligentemente con las actividades y disposiciones de la unidad.	CONOCIMIENTOS BASICOS DE COMPUTACIÓN, TÉCNICAS DE ARCHIVO, TECNICAS DE REDACCIÓN, RELACIONES HUMANAS.
Controla y emite salvo conductos, ordenes de combustible Y órdenes de trabajo para el parque automotor de la municipalidad y mantenimiento vehicular.	CONOCIMIENTOS BASICOS DE COMPUTACIÓN.
Recepta y gestiona requerimientos telefónicos.	RELACIONES HUMANAS, CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE SECRETARÍA MODERNA.
Atiende y facilita información básica a los usuarios o clientes internos sobre tramites o productos que se generan en el área .	CONOCIMIENTOS GENERALES DEL MUNICIPIO, LEGISLACIÓN LABORAL.
Asiste en la planificación, coordinación y desarrollo de reuniones de trabajo netamente de oficina.	CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE REDACCIÓN.

**6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique los títulos o certificados requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
BACHILLER.	SECRETARIADO EJECUTIVO, INFORMATICA MEDIA, RELACIONES HUMANAS	Redacción, informática básica, relaciones humanas.

**7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	NO REQUERIDA
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Trabajo en equipo, dirección y control de procesos de secretaría, conocimiento del sector público, manejo de conflictos.

**8. DESTREZAS TÉCNICAS REQUERIDAS:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.			X
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.		X	
Pensamiento Analítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.			X
Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X		
Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.		X	



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**9. DESTREZAS / HABILIDADES UNIVERSALES (CONDUCTUALES):**


Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.			X
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.			X

**10. REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocimientos básicos de redacción	X	X
Técnicas de archivo	X	X
Técnicas de redacción	X	X
Relaciones humanas	X	X
Legislación laboral	X	X
Leyes de tránsito	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Bachiller	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Trabajo en equipo	X	
Dirección y control de procesos de secretaría	X	X
Conocimiento del sector público	X	X
Manejo de conflictos	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Generación de Ideas	X	
Manejo de Recursos Materiales	X	X
Pensamiento Crítico	X	
Organización de la Información	X	
Expresión Oral	X	
<b>Liste las Destrezas Universales (CONDUCTUALES)</b>		
Orientación de Servicio		X
Flexibilidad	X	
Iniciativa	X	
Trabajo en Equipo		X
Orientación a los Resultados	X	



Anexo 10: Formulario de valoración de puestos

<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>																					
																							
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>																							
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	GESTIÓN AMBIENTAL																				
<b>GRADO OCUPACIONAL</b>	12 - Servidor Público 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	ESPECIALISTA DE GESTIÓN AMBIENTAL																				
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>																							
<b>1. COMPETENCIAS</b>																							
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>																					
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.																					
Educación Básica <input type="checkbox"/>		<b>NO PROFESIONALES</b>																					
Bachiller <input type="checkbox"/>		Servicios No requerida <input type="checkbox"/>																					
Técnico <input type="checkbox"/>		Administrativo No requerida <input type="checkbox"/>																					
Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/>		Técnico 3 meses <input type="checkbox"/>																					
Profesional - 4 años <input type="checkbox"/>		<b>PROFESIONALES</b>																					
Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/>		Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/>																					
Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/>		Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/>																					
Diplomado Superior <input type="checkbox"/>		Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/>																					
Especialista <input type="checkbox"/>		Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>																					
Maestría o PHD <input type="checkbox"/>																							
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>																					
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.																					
<table border="1" 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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1" 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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>																							
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>																					
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.																					
<table border="1" 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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1" 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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>																							
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>																					
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.																					
<b>NO PROFESIONALES</b>																							
Servicios <input type="checkbox"/>																							
Administrativo <input type="checkbox"/>																							
Técnico <input type="checkbox"/>																							
<b>PROFESIONALES</b>																							
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 procesc <input checked="" type="checkbox"/>																							
		<table border="1" 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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>																							
Puntaje Total: <input type="text" value="870"/>																							
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Servidor Público 6"/>		Puesto Institucional: <input type="text" value="ESPECIALISTA DE GESTIÓN AMBIENTAL"/>																					



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO.
<b>GRADO OCUPACIONAL</b>	12 - SERVIDOR PÚBLICO 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	JEFE DE TALENTO HUMANO
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.  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"/>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b> Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.  <div style="text-align: center;">             1      2      3      4      5  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.  <div style="text-align: center;">             1      2      3      4      5  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.  <div style="text-align: center;">             1      2      3      4      5  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.  <div style="text-align: center;">             1      2      3      4      5  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> </div>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b> Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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 checked="" type="checkbox"/>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b> Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.  <div style="text-align: center;">             1      2      3      4      5  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b> <input style="width: 50px; text-align: center;" type="text" value="870"/>			
<b>Grupo Ocupacional:</b> <input style="width: 150px; text-align: center;" type="text" value="Servidor Público 6"/>		<b>Puesto Institucional :</b> <input style="width: 150px; text-align: center;" type="text" value="JEFE DE TALENTO HUMANO"/>	





<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD MINERA MUNICIPAL
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	12 - SERVIDOR PÚBLICO 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	JEFE DE LA UNIDAD MINERA
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
<p>Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</p> <p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachiller <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 5 años <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Profesional - 6 años o más <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomado Superior <input type="checkbox"/></p> <p>Especialista <input type="checkbox"/></p> <p>Maestría o PHD <input type="checkbox"/></p>		<p>Aprécia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios No requerida <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo No requerida <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico 3 meses <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
<p>Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>		<p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
<p>Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>		<p>Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
<p>Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales</p> <p><b>NO PROFESIONALES</b></p> <p>Servicios <input type="checkbox"/></p> <p>Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input type="checkbox"/></p> <p><b>PROFESIONALES</b></p> <p>Ejecución de apoyo y Tecnológico <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y supervisión de procesos <input type="checkbox"/></p> <p>Ejecución y coordinación de procesos <input checked="" type="checkbox"/></p>		<p>Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprécia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.</p> <p style="text-align: center;">1    2    3    4    5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b>		<input type="text" value="850"/>	
<b>Grupo Ocupacional:</b>		<input type="text" value="Servidor Público 6"/>	
<b>Puesto Institucional:</b>		<input type="text" value="JEFE DE LA UNIDAD MINERA"/>	



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD MÉDICA
<b>GRADO OCUPACIONAL</b>	12- Servidor Público 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	MÉDICO MUNICIPAL
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.	
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 type="checkbox"/> Profesional - 6 años o más <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado Superior <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Maestría o PHD <input type="checkbox"/>		<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.	
1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.	
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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.	
<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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 checked="" type="checkbox"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
Puntaje Total: <input style="width: 50px;" type="text" value="845"/>			
Grupo Ocupacional: <input style="width: 150px;" type="text" value="Servidor Público 6"/>		Puesto Institucional: <input style="width: 150px;" type="text" value="MÉDICO MUNICIPAL"/>	



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS
<b>GRADO OCUPACIONAL</b>	12 - SERVIDOR PÚBLICO 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	TÉCNICO 1 DE LA UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.	
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"/>		<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.	
1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.	
1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.	
<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
Puntaje Total: <input type="text" value="829"/>			
Grupo Ocupacional: <input type="text" value="Servidor Público 6"/>		Puesto Institucional: <input type="text" value="TÉCNICO 1 DE LA UNIDAD TÉCNICA DE PROYECTOS"/>	



UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO		FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	SECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO, LOCAL Y TURÍSTICO
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	12 - SERVIDOR PÚBLICO 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	JEFE DETURISMO
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.	
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"/>		<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.	
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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.	
1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.	
<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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 checked="" type="checkbox"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b> <input type="text" value="870"/>			
<b>Grupo Ocupacional:</b> <input type="text" value="Servidor Público 6"/>		<b>Puesto Institucional :</b> <input type="text" value="JEFE DETURISMO"/>	



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>			
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	11- Servidor Público 5	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	TÉCNICO DE FISCALIZACIÓN
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.	
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"/>		<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input checked="" type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.	
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"/>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.	
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"/>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.	
<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b>		789	
<b>Grupo Ocupacional:</b>		Servidor Público 5	
<b>Puesto Institucional:</b>		TÉCNICO DE FISCALIZACIÓN	



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>			
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	13 - SERVIDOR PÚBLICO 7	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	JEFE DE SERVICIOS GENERALES
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<b>1. COMPETENCIAS</b>			
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b>	
Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.		Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.	
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"/>		<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b>		<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.		Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.	
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"/>	
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>			
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b>	
Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.		Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.	
1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/>	
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>			
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b>	
Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales		Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.	
<b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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 checked="" type="checkbox"/>		1      2      3      4      5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>			
<b>Puntaje Total:</b>	890		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7	<b>Puesto Institucional :</b>	JEFE DE SERVICIOS GENERALES



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>																					
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>																							
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	UNIDAD SECCIÓN DE PARQUES Y JARDINES																				
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	12 - SERVIDOR PÚBLICO 6	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	JEFE DE PARQUES Y JARDINES																				
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>																							
<b>1. COMPETENCIAS</b>																							
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.  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"/>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input checked="" type="checkbox"/>																					
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b> Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>																							
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.  <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 checked="" 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"/>																			
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>																							
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b> Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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 checked="" type="checkbox"/>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b> Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>																							
<b>Puntaje Total:</b> <input style="width: 50px; text-align: center;" type="text" value="850"/>																							
<b>Grupo Ocupacional:</b> <input style="width: 150px; text-align: center;" type="text" value="Servidor Público 6"/>		<b>Puesto Institucional :</b> <input style="width: 150px; text-align: center;" type="text" value="JEFE DE PARQUES Y JARDINES"/>																					



<b>UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO</b>		<b>FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS</b>																					
<b>1.- IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>																							
<b>INSTITUCIÓN:</b>	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUALACEO	<b>UNIDAD O PROCESO:</b>	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN																				
<b>GRADO OCUPACIONAL:</b>	6 - Servidor Público de Apoyo 4	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	SECRETARIA DE PLANIFICACIÓN																				
<b>2.- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>																							
<b>1. COMPETENCIAS</b>																							
<b>1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL</b> Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.  Educación Básica <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional - Tecnología <input type="checkbox"/> Profesional - 4 años <input type="checkbox"/> Profesional - 5 años <input 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"/>		<b>1.2 EXPERIENCIA</b> Aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto.  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios No requerida <input type="checkbox"/> Administrativo No requerida <input checked="" type="checkbox"/> Técnico 3 meses <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> Ejecución de apoyo y tecnológico 6 meses <input type="checkbox"/> Ejecución de procesos 2 años <input type="checkbox"/> Ejecución y supervisión de procesos 3 años <input type="checkbox"/> Ejecución y coordinación de procesos 4 años <input type="checkbox"/>																					
<b>1.3 HABILIDADES DE GESTIÓN</b> Competencias que permiten integrar, armonizar y coordinar la gestión de los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administración de la información; manejo, motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>2. COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>																							
<b>2.1. CONDICIONES DE TRABAJO</b> Analiza las condiciones ambientales y físicas que impliquen riesgos ocupacionales, al que esta sujeto el puesto de trabajo, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.2. TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, innovación-creatividad y solución de problemas.  <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 checked="" 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"/>																			
<b>3.- RESPONSABILIDAD</b>																							
<b>3.1. ROL DEL PUESTO</b> Acciones de gestión asignadas a los puestos, en los distintos procesos o unidades organizacionales  <b>NO PROFESIONALES</b> Servicios <input type="checkbox"/> Administrativo <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> <b>PROFESIONALES</b> 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"/>		<b>3.2. CONTROL DE RESULTADOS</b> Valora los niveles de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales. Este subfactor aprecia las competencias de orientación a la eficacia, orientación a la eficiencia y orientación a la productividad.  <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 checked="" type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>		1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
1	2	3	4	5																			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
<b>3.- RANGOS DE PONDERACIÓN</b>																							
<b>Puntaje Total:</b> <input type="text" value="503"/>																							
<b>Grupo Ocupacional:</b> <input type="text" value="Servidor Público de Apoyo 4"/>		<b>Puesto Institucional:</b> <input type="text" value="SECRETARIA DE PLANIFICACIÓN"/>																					

**Fuente:** Adaptado al formulario de valoración de puestos del Ministerio de Trabajo.





**Anexo 11:** Formulario de Bases del Concurso de Méritos y Oposición

		BASES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN		
1. DETALLES GENERALES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN		FORMULARIO SEL-CMO-01		
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		UNIDAD ADMINISTRADORA:		
PARTIDA PRESUPUESTARIA:				
MISIÓN DEL PUESTO:				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		ROL DEL PUESTO:		
GRUPO OCUPACIONAL:		GRADO:	R.M.U	
<b>DESGLOSE DE PARÁMETROS:</b>				
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.				
<b>RECUERDE:</b> en la parte del <b>Mérito</b> , señale los requisitos que constan en la Descripción y perfil de puesto de el manual de clasificación, descripción y valoración de puestos Istitucional o Genérico( <b>Requisitos del Puesto</b> ).				
En la parte de la <b>Oposición</b> se aplicarán diferentes pruebas(65%) y entrevistas (35%), de conformidad con lo determinado en la Norma del Subsistema de Selección de Personal.				
MÉRITOS				
ASPECTOS A CONSIDERAR				CLASIFICACIÓN
INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS
OPOSICIÓN				
PRUEBAS		ENTREVISTAS		PONDERACIÓN DE ESTA FASE
65%		35%		
Pruebas técnicas, Prácticas y Psicotécnicas		Se realizará en función al requerimiento del puesto		100 PUNTOS
RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRADORA DE TALENTO HUMANO - UATH's				

**Fuente:** Asociación de Municipalidades Ecuatorianas





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**Anexo 14:** Formulario de plan anual de capacitación

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN									
<b>NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION:</b> <b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION:</b> <b>LUGAR Y FECHA:</b>									
									FORMULARIO DC-PLANCAP-02
TEMAS DE CAPACITACIÓN	UNIDAD ADMINISTRATIVA	LUGAR Y FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
Desarrollo Institucional									
Desarrollo personal									
Informática									
Especializados									
Otros talleres, especifique									
Talleres no programados									
<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
<b>INFORMÁTICA</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
<b>ESPECIALIZADOS</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
<b>OTROS TALLERES, ESPECÍFQUE</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
<b>TALLERES NO PROGRAMADOS</b>									
TEMAS	LUGAR	FECHA	NACIONAL	INTERNACIONAL	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS	PRESUPUESTO APROBADO
<b>TOTAL</b>									
ELABORADO POR	APROBADO				AUTORIZADO POR				
SERVIDOR RESPONSABLE DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO, DETECCIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	DIRECTOR DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				AUTORIDAD O SU DELEGADO				

**Fuente:** Ministerio de Trabajo



**Anexo 15:** Formulario de consolidación de necesidades de capacitación

	<b>FORMULARIO DE CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: UNIDAD RESPONSABLE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: LUGAR Y FECHA:						FORMULARIO DC-CDNC-03
TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁMBITO DE COMPETENCIA DEL MINISTRO DEL TRABAJO	LUGAR	FECHA	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS
<b>TOTAL</b>						

**DESARROLLO PERSONAL**

TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁMBITO DE COMPETENCIA DEL MINISTRO DEL TRABAJO	LUGAR	FECHA	NO. EVENTOS	TOTAL HORAS	No. DE SERVIDORES	No. DE SERVIDORAS
<b>TOTAL</b>						

ELABORADO POR:

SERVIDOR RESPONSABLE DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO,  
DETECCIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

AUTORIZADO POR:

DIRECTOR DE LA UNIDAD ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

**Fuente:** Ministerio de Trabajo.



**Anexo 16:** Formulario de evaluación de desempeño del Ministerio de Trabajo

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos: 0	Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>			



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano ( - )	0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
<b>PROCESO INCORRECTO</b>	
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)	
Fecha (dd/mm/aaaa):	
<b>CERTIFICO:</b> Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.	
_____ <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato	

**Fuente:** Ministerio de Trabajo.



**Anexo 17:** Formulario propuesto de evaluación de desempeño

Jefe de talento humano

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH			
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del Evaluador:			
Posición/Puesto Organizacional:	Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	0	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Aplica y hace que los funcionarios apliquen la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento general, Código de Trabajo, las resoluciones del Ministerio de Trabajo y demas normativa vigente en el ámbito de su competencia.					
Asesora y previene sobre la correcta aplicación de la Ley, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Trabajo a las servidoras y servidores públicos de la institución.					
Elabora los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.					
Elabora y aplica los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales.					
Aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo.					
Administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.					
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	7	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
LEGISLACIÓN LABORAL					
LEYES Y REGULACIONES DEL MINISTERIO DE TRABAJO					
LEYES Y REGULACIONES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
LEYES Y NORMAS TÉCNICAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO					
INFORMÁTICA					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	0	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable					
Desarrollo estratégico de los recursos humanos							
Orientación / asesoramiento							
Pensamiento estratégico							
Planificación y gestión							
Juicio y toma de decisiones							
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>							<b>0%</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias:	0	Factor: 8%	Frecuencia de Aplicación
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :							
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable					
APRENDIZAJE CONTINUO							
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL							
RELACIONES HUMANAS							
ACTITUD AL CAMBIO							
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS							
ORIENTACIÓN DE SERVICIO							
<b>Total Competencias Universales:</b>							<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato				



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Jefe de Minas

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): _____					
Denominación del Puesto que Desempeña: _____					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del Evaluador: _____					
Posición/Puesto Organizacional: Superior <input type="checkbox"/> Compañero <input type="checkbox"/> Subalterno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): Desde: _____ Hasta: _____					

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	0	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Tramita las solicitudes de peticiones de áreas mineras nuevas (Referente al tema técnico-minero).					
Informes sobre sanciones a los Titulares Mineros, invasores en áreas mineras e internaciones.					
Revisión de informes anuales de producción de las concesiones mineras del Cantón Gualaceo.					
Control de la explotación del libre aprovechamiento (Áridos y Pétreos).					
Coordinación y Gestión para la elaboración diseño de explotación (Áridos y Pétreos en Lecho de río o Cantera).					
Autoriza la solicitud para el inicio de explotación de las concesiones mineras a nivel cantonal.					
Emite informes para el cobro de las regalías a los concesionarios mineros.					
Evalúa los informes de los inspectores					
Informes de denuncias sobre Minería ilegal ante el ARCOM.					
Asesora a los concesionarios mineros en temas técnicos de minería.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	9	Factor:	8%	Nivel de Conocimiento
Leyes						
Reglamentos						
Instructivos						
Normativas referentes a explotación minera						
Maquinaria minera						
Protección e higiene						
Topografía minera						
Ingeniería de minas						
Diseños y métodos de explotación						
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión			
Organización de la información			
Orientación / asesoramiento			
Pensamiento estratégico			
Monitoreo y control			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

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



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Médico Municipal

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del Evaluador:					
Posición/Puesto Organizacional:		Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>	Ciente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elaborar y mantener actualizadas las historias clínicas de los (las) trabajadores(as) de la Municipalidad.					
Realiza lavado, limpieza y esterilización de la lencería y equipos médicos con motivo de sujetarse a las normas de bioseguridad.					
Elabora, planifica y ejecuta programas sobre riesgos laborales y primeros auxilios dirigido a los diferentes áreas o departamentos municipales y a la comunidad conjuntamente con el MSP.					
Realizar el manejo estadístico sobre el estado de salud del personal que labora en la Municipalidad.					
Realiza gestiones para la consecución de recursos de parte de organismos públicos y privados.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	

CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 7 Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
CONOCIMIENTOS MÉDICOS		
ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD		
SALUD OCUPACIONAL		
EPIDEMIOLOGÍA		
ESTADÍSTICA		
LEGISLACIÓN LABORAL		
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS		
<b>Total Conocimientos:</b>		<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Expresión escrita			
Pensamiento analítico			
Instrucción			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)			
Generación de ideas			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

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





Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Técnico de Proyectos

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH			
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del Evaluador:			
Posición/Puesto Organizacional:	Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	0	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora proyectos y anteproyectos íntegros que abarcan: diseño arquitectónico, especificaciones técnicas, presupuestos y cronogramas.					
Realiza proyectos, diseños de regeneración urbana y equipamiento comunitario requirientes por la gestión municipal.					
Forma parte de comisiones técnicas o hacer la veces de delegado en procesos de contratación pública.					
Realiza fiscalizaciones y seguimiento de obras.					
Participa en reuniones de planificación y análisis de aprobación de proyectos elaborados.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	8	Factor:	8%	Nivel de Conocimiento
Análisis de precios unitarios					
Ordenanzas					
Normativas y lineamientos arquitectónicos					
COOTAD					
Conocimientos en construcción					
Losep					
Contratación pública					
Materiales de construcción					
<b>Total Conocimientos:</b>					<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias:	Factor:
		0	8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Orientación / asesoramiento			
Planificación y gestión			
Generación de ideas			
Monitoreo y control			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	Factor:
		0	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor:	Frecuencia de Aplicación
		16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;"></div> <p style="margin: 0;"><b>FIRMA</b></p> <p style="margin: 0; font-size: small;">Evaluador o Jefe inmediato</p>				



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Jefe Turismo

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH			
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			
Denominación del Puesto que Desempeña:			
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>			
Título o profesión:			
Apellidos y Nombre del Evaluador:			
Posición/Puesto Organizacional:	Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	Hasta:	

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora el POA y PAC de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad.					
Gestiona los procesos de adquisición de equipos, implementos y servicios necesarios para ejecutar las actividades de procesos y subprocesos a su cargo.					
Coordina la formulación y ejecución de capacitación para los sectores turísticos y económicos, relacionados con el mejoramiento de calidad, servicios, procesos productivos, promoción y comercialización.					
Formula y propone el Plan de Desarrollo Económico, Turístico, Cultural y Patrimonial del Cantón, alineado con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Cantonal.					
Asiste a reuniones de trabajo y ejecuta las acciones acordadas.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	

CONOCIMIENTOS # Conocimientos: 10 Factor: 8%		Nivel de Conocimiento
Elaboración de Proyectos		
Normas		
Desarrollo Local y Territorial		
Identificación de necesidades		
Formulación de planes de capacitación		
Procesos y procedimientos de contratación pública		
Ordenanzas		
Competencias y funciones del GAD Municipal		
COOTAD		
Elaboración y manejo de indicadores		
<b>Total Conocimientos:</b>		<b>0%</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión			
Manejo de recursos materiales			
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)			
Pensamiento estratégico			
Generación de ideas			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
A PRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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



Propuesto de Evaluación de desempeño para Técnico de Fiscalización

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del Evaluador:					
Posición/Puesto Organizacional:		Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza en las obras que ejecute por administración directa el Municipio seguimiento y control la calidad de las mismas, así como la buena utilización de los equipos y materiales asignados.					
Informa sobre el incumplimiento de las cláusulas del contrato, así como de los cambios que se efectúen, previa la autorización respectiva.					
Administra el avance económico y documentos legales del proyecto a ejecutar.					
Fiscaliza mediante el control previo y concurrente los contratos de construcción de obras públicas que se hayan firmado entre los contratistas privados y el Municipio, esto implica revisar, verificar y controlar que las obras contratadas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos técnicos, la planificación y el cronograma de ejecución del contrato.					
Elabora pliegos, términos de referencia, condiciones particulares y generales del proyecto.					
Ejecuta las actividades o disposiciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	7	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS				
NORMAS DE CONSTRUCCIÓN				
PRESUPUESTO REFERENCIAL				
LEYES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA				
OFERTAS NORMAS DE CONSTRUCCION				
SOFTWARE TÉCNICOS				
CONOCIMIENTOS TECNICOS				
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias:	0	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable			
Monitoreo y control					
Pensamiento crítico					
Planificación y gestión					
Inspección de productos o servicios					
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)					
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>					<b>0%</b>

COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias:	0	Factor: 8%	Frecuencia de Aplicación
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable			
APRENDIZAJE CONTINUO					
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL					
RELACIONES HUMANAS					
ACTITUD AL CAMBIO					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
ORIENTACIÓN DE SERVICIO					
<b>Total Competencias Universales:</b>					<b>0%</b>





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

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



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Jefe de Parques y Jardines

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):			_____		
Denominación del Puesto que Desempeña:			_____		
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión: _____					
Apellidos y Nombre del Evaluador: _____					
Posición/Puesto Organizacional:		Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:</b>					
		# Actividades: 0	Factor: 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Organiza y diseña estrategias de mantenimiento y expansión de áreas verdes y de esparcimiento público.					
Elabora el Plan operativo anual.					
Ornamenta y mantiene las áreas verdes, espacios deportivos de los parques, jardines, senderos, avenidas, márgenes de los ríos del Cantón.					
Realiza el control de los insumos, maquinaria, herramientas y equipos asignados para la prestación del servicio asegurando su existencia.					
Realiza el control de las actividades que están en ejecución.					
Realiza los Informes periódicos de personal, maquinaria, materiales y todo lo que este bajo su competencia.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Planificación				
Organización				
Agronomía				
Gestión ambiental				
Maquinaria y equipo				
Redacción y diseño				
Informática				
<b>Total Conocimientos:</b>			<b>0%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Planificación y gestión			
Pensamiento estratégico			
Monitoreo y control			
Manejo de recursos materiales			
Orientación / asesoramiento			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

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



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Jefe de Servicios Generales

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del Evaluador:					
Posición/Puesto Organizacional:		Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza los trámites e informes de accidentes ante las autoridades e instituciones competentes.					
Administra contratos que realiza el Gad Municipal previa autorización de la máxima autoridad.					
Realiza trámites para la inclusión y renovación de las pólizas de seguros de los bienes municipales.					
Programa y administra los servicios de mantenimiento, conserjería y transporte del edificio municipal y demás locales de su propiedad, así como en lo relativo a bienes, equipos y más instalaciones con sus respectivos seguros, así como determinar e implementar las correspondientes normas de seguridad en la Institución.					
Aplica el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Trabajo.					
Administra el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.					
Estructura la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Trabajo en el ámbito de su competencia.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONOCIMIENTOS			# Conocimientos:	6	Factor:	8%	Nivel de Conocimiento
Ley de tránsito							
Ley de contratación pública							
Ordenanzas municipales							
Ley contra incendios							
Leyes generales							
Código de trabajo							
<b>Total Conocimientos:</b>							<b>0%</b>

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	0	Factor:	8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable						
Manejo de recursos materiales								
Planificación y gestión								
Monitoreo y control								
Inspección de productos o servicios								
Orientación / asesoramiento								
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>							<b>0%</b>	

COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias:	0	Factor:	8%	Frecuencia de Aplicación
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :								
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable						
APRENDIZAJE CONTINUO								
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL								
RELACIONES HUMANAS								
ACTITUD AL CAMBIO								
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS								
ORIENTACIÓN DE SERVICIO								
<b>Total Competencias Universales:</b>							<b>0%</b>	



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor: 16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto;"></div>				
FIRMA				
Evaluador o Jefe inmediato				



Formulario Propuesto de Evaluación de desempeño para Secretaria de Planificación

**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DE LA UATH					
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del Evaluador:					
Posición/Puesto Organizacional:		Superior <input type="checkbox"/>	Compañero <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>	Cliente <input type="checkbox"/>
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	0	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Asigna vehículos a cada departamento que solicita para desarrollar actividades diarias.					
Cumple diligentemente con las actividades y disposiciones de la unidad.					
Controla y emite salvo conductos, ordenes de combustible Y órdenes de trabajo para el parque automotor de la municipalidad y mantenimiento vehicular.					
Recepta y gestiona requerimientos telefónicos.					
Atiende y facilita información básica a los usuarios o clientes internos sobre tramites o productos que se generan en el área .					
Asiste en la planificación, coordinación y desarrollo de reuniones de trabajo netamente de oficina.					
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>					<b>0%</b>

CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	7	Factor:	8%	Nivel de Conocimiento
LEGISLACIÓN LABORAL						
LEYES DE TRÁNSITO						
CONOCIMIENTOS BASICOS DE COMPUTACIÓN,						
TÉCNICAS DE ARCHIVO						
TECNICAS DE REDACCIÓN						
RELACIONES HUMANAS.						
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE SECRETARÍA MODERNA						
<b>Total Conocimientos:</b>						<b>0%</b>





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Orientación / asesoramiento			
Generación de ideas			
Pensamiento analítico			
Organización de la información			
Expresión oral			
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias: 0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			
		Factor: 16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>0%</b>
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
<b>TOTAL:</b>				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
<b>PROCESO INCORRECTO</b>				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato				

**Fuente:** Adaptado al formulario de evaluación de desempeño del Ministerio de Trabajo.



**Anexo 18:** Formulario propuesto para mejores empleados del GAD del Cantón Gualaceo

		LISTA DE EMPLEADOS CON MEJOR DESEMPEÑO	
UNIDAD	NOMBRE DE EMPLEADOS	CALIFICACIONES	
Elaboró		Fecha:	
Revisó		Fecha:	
Aprobó		Fecha:	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 19:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paute



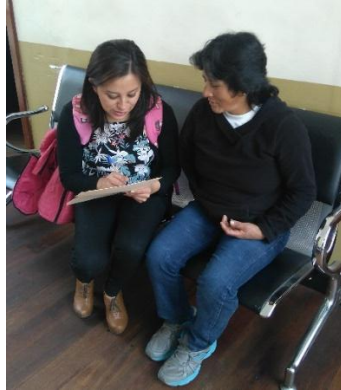
**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 20:** Entrevista con el Jefe de la Unidad Administradora de Talento Humano del GAD Paute



**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 21:** Encuestas aplicadas a los servidores públicos del Cantón Paute



**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 22:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Gualaceo



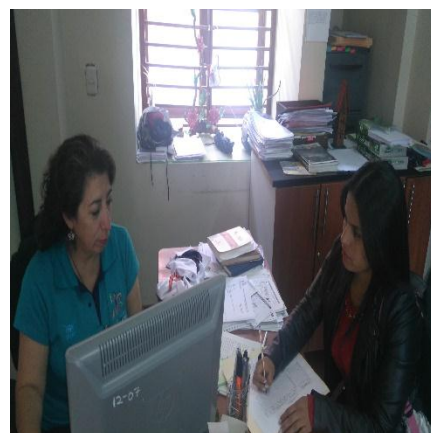
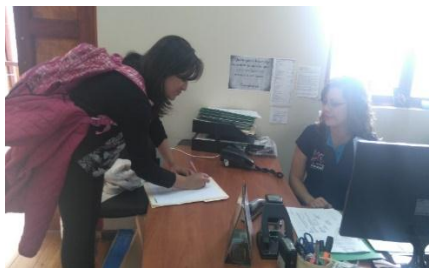
**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 23:** Entrevista con el Asistente de la Unidad Administradora de Talento Humano del GAD Gualaceo



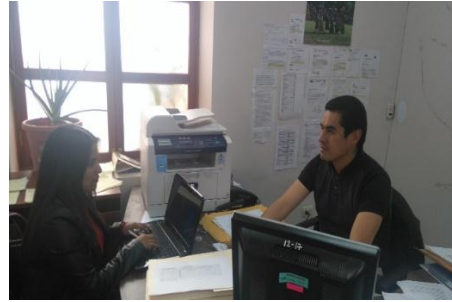
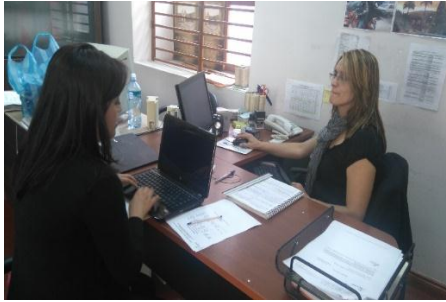
**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 24:** Encuestas aplicadas a los servidores públicos del GAD del Cantón Gualaceo



**Fotos tomadas por:** Las autoras.

**Anexo 25:** Actualización del manual de funciones del GAD del Cantón Gualaceo



**Fotos tomadas por:** Las autoras.



**Anexo 26:** Diseño de tesis

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE TESIS:**

***“ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GAD MUNICIPAL DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO.”***

**AUTORES:**

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ  
MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO

**DIRECTOR:**

ECO. PEDRO MORA PACHECO

Cuenca, octubre 2015.





## 1 SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 SELECCIÓN

En la actualidad toda organización tiene un modelo de gestión que le permite guiar, mejorar y fortalecer sus debilidades. Además un modelo de gestión basado en competencias permite que cada colaborador conozca el correcto desempeño de su trabajo para conseguir objetivos empresariales planteados.

El Municipio de Gualaceo tiene falencias en el Manual Orgánico de talento humano ya que no presenta de forma detallada las actividades para cada puesto y esto a su vez provoca ambigüedad en las funciones que posteriormente desencadena en un bajo desempeño laboral.

#### TRASCENDENCIA

Un modelo de gestión es un esquema que orienta el manejo de una organización, mediante la descripción detallada y ordenada de las normas, tareas que cada empleado deberá cumplir para el adecuado desempeño de sus actividades cotidianas con la finalidad de conseguir una adecuada organización del personal y un efectivo control de sus tareas permitiendo tomar decisiones acertadas y solucionar problemas que puedan presentarse en un futuro.

#### PERTINENCIA

Un modelo de gestión de talento humano basado en competencias se centra en el debido conocimiento de las funciones de los diferentes cargos, evitando repetición y conflictos en los mismos.

#### FACTIBILIDAD

El Alcalde, jefe de talento humano y colaboradores más cercanos del departamento están dispuestos a brindar toda la información necesaria para el desarrollo del tema.

#### CONDICIONES

Las tesis consideraran que poseen los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para realizar el trabajo de investigación de forma eficiente.

#### ORIGINALIDAD

El GAD municipal del Cantón Gualaceo al momento no cuenta con un modelo de gestión basado en competencias evitando que sus empleados no realicen



eficientemente sus labores. Por lo que sería novedoso y útil la existencia de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias en el municipio para que los empleados puedan guiar, fortalecer y mejorar en el cumplimiento de las actividades asignadas en sus respectivos puestos, evitando futuros problemas que se puedan presentar en la organización.

## 1.2 DELIMITACIÓN

**CONTENIDO:** Talento Humano

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Modelo de gestión de talento humano basado en competencias.

**ESPACIO:** GAD Municipal del cantón Gualaceo

**PERIODO REFERENCIAL:** 2015

## 2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad se considera que el factor Talento Humano es de vital importancia para la consecución de objetivos y metas de las organizaciones, para lo cual cada uno de los integrantes deberá conocer de forma detallada cuales son las funciones que se debe cumplir de acuerdo al cargo que ocupa.

Para lo cual consideramos que un modelo de gestión de talento humano basado en competencias sirve como punto de partida para que la organización alcance la excelencia tanto interna como externamente.

Este tema de tesis se realizará debido a que en la Ilustre Municipalidad de Gualaceo se han detectado ambigüedad en las funciones, además el manual orgánico de talento humano no es eficiente para que los funcionarios cumplan a cabalidad con sus respectivas tareas asignadas.

## 3 BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Razón Social: Ilustre Municipalidad del Cantón Gualaceo

### LOCALIZACIÓN

Ciudad: Gualaceo-Azuay-Ecuador

Dirección: Gran Colombia y 3 de Noviembre (esquina)

Telefax: 593 7 225-5131, 593 7225-7707, 593 7225-8608

Ruc: 0160000430001

E-mail: municipalidad@gualaceo.gob.ec

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### MISIÓN INSTITUCIONAL

Impulsar el desarrollo sostenible a nivel cantonal, a través de la prestación de servicios públicos, eficientes y oportunos en la ejecución de programas y proyectos acorde al crecimiento sustentable de la comunidad; procurando el bien común y la satisfacción de las necesidades de la población.

### VISIÓN INSTITUCIONAL

Una organización dinámica, sólida, capaz de mejorar las condiciones de trabajo de sus funcionarios y la calidad de vida de los habitantes del Cantón Gualaceo, liderando el desarrollo económico y social a través de una cultura organizacional basada en la vocación de servicio, el crecimiento del talento humano de su personal y el uso apropiado de la tecnología, tomando como base el Plan Estratégico Cantonal.



### OBJETIVOS

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento de protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón, tanto de sus áreas urbanas como rurales.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación, de la salud, turismo, ecología, de la producción y la asistencia social, en todos sus órdenes.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas cantonales, a través de espacios de participación ciudadana, conformadas en el proceso de actualización del Plan de Desarrollo, uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitar al recurso humano, que apunte a la profesionalización y desconcentración de la gestión municipal.
- Mejorar y ampliar la cobertura, calidad y permanencia de servicios de manera paralela al mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y financiera de la entidad, propendiendo a lograr una mayor participación ciudadana en la identificación, formulación, construcción y administración de los proyectos.

### VALORES

- Transparencia
- Eficiencia, eficacia y economía
- Creatividad
- Coordinación y comunicación efectivas
- Sustentabilidad y sostenibilidad

### POLÍTICAS

- Concertación con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de todo el cantón Gualaquío.



- Movilización de esfuerzos para dotar al Municipio de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Fortalecimiento y desarrollo municipal, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de gerencia municipal.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer las expectativas ciudadanas, basándose en la concentración de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo y Fiscalización, Ejecutivo, Asesor, de Apoyo y Operativo; en consecuencia, dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base que permita enfrentar problemas y aplicar soluciones de manera eficiente, efectiva y eficaz.
- Identificación de los problemas prioritarios de la concesión y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

#### 4 ELABORACION DEL MARCO TEORICO DE REFERENCIA

##### 4.1 MARCO TEÓRICO

###### ¿Qué es sector público?

"El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país."(COOTAD, 2010).

Toda empresa pública está regulada plenamente por el Estado, por lo que su capital y recursos provienen netamente del Gobierno Nacional el cual se encarga de velar por el bienestar de la sociedad.

###### ¿Qué es un Gobierno Autónomo Descentralizado?



"Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera." (COOTAD, 2010).

En el caso del GAD de Gualaceo, este se ocupa de realizar mejoras en la infraestructura del centro histórico de la ciudad, así como de la mejora adecuada de sus parroquias rurales buscando el bienestar de la comunidad.

#### ¿Qué es talento humano?

"Talento" es la inteligencia y capacidad intelectual que poseen las personas. De esta manera se define al talento humano como aquellos dotes intelectuales que posee una persona que le permiten ejercer determinadas tareas utilizando sus habilidades, destrezas y/o experiencias. El talento humano es el valor agregado que busca y complementa a la organización para la consecución de los objetivos y metas para la que fue creada.

#### ¿Qué es modelo de gestión?

Modelos de gestión, donde se desarrollan normas técnicas, normas instrumentales, con las que se rigen las personas en el ámbito de sus decisiones dentro del contexto de las actuaciones de su responsabilidad en la empresa.

"Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública." (Alles, 2014)

Un modelo de gestión como lo describe la Autora Martha Alles puede ser aplicado tanto en una organización pública como en una organización privada, siendo así un plus para alcanzar la excelencia en la correcta administración y gestión del talento humano en una organización, evitando problemas que pueden suscitarse en un futuro.

#### ¿Qué es gestión de talento humano?

La gestión de talento humano se entiende como aquel factor que se encarga de proporcionar la correcta gestión del recurso humano existente en una organización, brindándoles todas las herramientas necesarias para que puedan desempeñar correctamente sus actividades, capacitándoles constantemente, evaluando su desempeño, brindándoles seguridad para que se sientan cómodos y puedan aportar eficientemente al desarrollo efectivo en una organización.



#### **¿Qué es gestión de talento humano por competencias?**

"Es un modelo de competencias permita seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en la relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional."(Alles, 2008)

La gestión de talento humano basado en competencias es aquel modelo que sirve para desarrollar, actuar, verificar y mantener el talento de las personas en las organizaciones a través de un adecuado y eficiente cumplimiento en los diferentes sistemas y procesos internos.

#### **Comportamiento organizacional**

Se podría decir que el comportamiento organizacional analiza el impacto de la conducta de los individuos dentro de una organización con la finalidad de mejorar la eficacia de la organización a través de sus conocimientos.

#### **Comportamiento de los individuos en las organizaciones**

"Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas."(Chiavenato, 2002).

#### **Descripción de puestos**

Es la manera de detallar la actividad para cada puesto en una empresa u organización con la finalidad de que cada colaborador conozca sus funciones específicas evitando la duplicidad de actividades.

#### **Selección del personal**

El proceso de selección del personal es la búsqueda minuciosa de una persona idónea que cumpla con requisitos determinados por las organizaciones, mientras que el objetivo principal de la fase de selección es identificar cuáles serán las competencias que deben poseer los futuros empleados/trabajadores para desempeñar su cargo dentro de una organización.

#### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de un trabajador es una manera de medir la eficiencia del empleado en determinado puesto, también se puede considerar como una herramienta que ayuda a identificar errores, aciertos y además



destacan de cada empleados sus fortalezas y habilidades; además una evaluación de desempeño aplicado a tiempo podría prevenir errores a futuro.

#### **Remuneración y beneficios**

Remuneración: "Es un valor monetario compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal según corresponda más otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo." (Alles, 2014)

La remuneración es una forma de incentivar a los trabajadores, por ende un trabajador que se siente satisfecho con sus salarios tienden a rendir de forma más eficiente que un trabajador que no está conforme con su salario.

Beneficios: Son incentivos no necesariamente económicos que la empresa u organización otorga a sus empleados para motivarlos.

#### **Inducción del personal**

Este subsistema es indispensable para la familiarización del nuevo empleado con la institución, con este plan de inducción se busca disminuir temores y ansiedades, y crear un sentido de gratitud y pertenencia con el entorno y el empleado.

#### **Capacitación y entrenamiento**

"Es un proceso que consiste en proporcionar a los empleados nuevos o antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo." (Dessler, 2009)

Todas las empresas u organizaciones deberían establecer un periodo de capacitación y entrenamiento de forma que los nuevos trabajadores reduzcan el nivel de equivocaciones para que puedan cumplir con sus labores a cabalidad.

## **5 FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **5.1 LISTADO DE PROBLEMAS**

#### **PROBLEMA PRINCIPAL**

La falta de un modelo de gestión de talento humano por competencias eficiente en el municipio de Gualaaceo.

#### **MICROPROBLEMAS**





UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*"ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE, Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO."*

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero  
Comercial

**AUTORES:**

GABRIELA VANESSA CHACA PANAMÁ  
MARTHA ELIZABETH CHALCO PILLCO

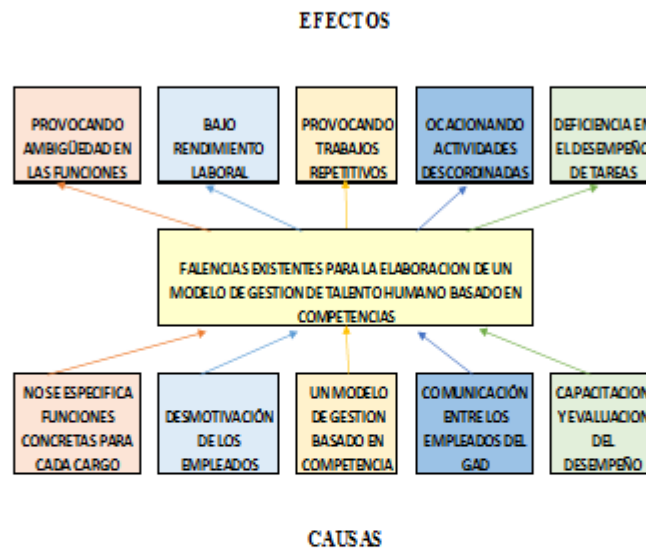
**DIRECTOR:**

ECON. VICENTE MENDEZ ROJAS

CUENCA- ECUADOR  
2016

Repetición de funciones en los diferentes puestos  
Deficiencias en la delegación de funciones  
Desmotivación del personal  
Capacitación del personal

ÁRBOL DE PROBLEMAS



## 6 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar comparativamente el Modelo de Gestión de Talento Humano de los GADS municipales de Gualaceo y paute, y proponer de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para el GAD Municipal de Gualaceo que permita el mejor desempeño de tareas de los empleados públicos en la organización.

## 6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar y comparar los modelos de gestión de talento humano de los GADS Municipales de Gualaceo y Paute.
2. Definir los perfiles básicos de los puestos permitiendo el mejor desenvolvimiento en cada tarea asignada.
3. Establecer directrices para la elaboración de un modelo de gestión que permita guiar, planificar, fortalecer y controlar el correcto funcionamiento de los puestos del personal del GAD municipal de Gualaceo.
4. Proponer un modelo de gestión basado en competencias para el personal administrativo del GAD municipal del cantón Gualaceo.

## 7 CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<b>CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL</b>		
<b>1.1. Competencias</b>	Tipos de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Gestión</li> <li>• Influencia</li> <li>• Solución e innovación</li> </ul>
<b>1.2. Gestión del Talento Humano</b>	Tipos de modelos de gestión de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por competencias</li> </ul>
<b>1.3. Reclutamiento del personal por competencias</b>	Técnicas de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente</li> <li>• deficientes</li> </ul>
<b>1.4. Selección del personal por competencias</b>	Diagnóstico de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfiles de selección</li> <li>• Métodos de selección</li> </ul>
<b>1.5. Inducción del nuevo Talento humano</b>	Métodos de inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de tipo explicativo</li> <li>• Curso</li> </ul>



<p><b>1.6.Evaluación del desempeño de las competencias</b></p>	<p>Diagnóstico de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sección en la intranet de la competencia</li> <li>• Programas de entrenamiento</li> <li>• Cursos de capacitación</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Rendimiento de los empleados</li> </ul>
<p><b>CAPÍTULO 2          SITUACION ACTUAL:          GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO</b></p> <p><b>2.1. Antecedentes</b>  <b>2.2.Filosofía organizacional</b></p> <p><b>2.3.Análisis de los procesos actuales de la administración de talento humano</b></p>	<p>Organización</p> <p>Administración de talento humano actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública</li> <li>• Privada</li> <li>• Eficiente</li> <li>• deficiente</li> </ul>
<p><b>CAPITULO 3          ANALISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE</b></p> <p><b>3.1.Análisis Comparativos</b></p>	<p>Eficacia</p> <p>Incentivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de objetivos alcanzados a nivel de departamentos</li> <li>• Económicos</li> <li>• Reconocimientos</li> </ul>



<p><b>CAPITULO 4</b>  <b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO</b></p> <p>4.1. Objetivos de la propuesta</p> <p>4.2. Propuesta de perfiles para cada puesto basados en las competencias</p> <p>4.3. Propuesta de un plan de selección por competencias</p> <p>4.4. Propuesta para la inducción del personal</p> <p>4.5. Propuesta de evaluación de desempeño por competencias</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Trabajo a desempeñar</p> <p>Plan de selección por competencias</p> <p>Inducción del personal</p> <p>Desempeño del trabajador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo</li> <li>• Largo plazo</li> <li>• Habilidades</li> <li>• conocimientos</li> <li>• Métodos de reclutamiento</li> <li>• Políticas de reclutamiento</li> <li>• Políticas de capacitación inducción</li> <li>• Planes de capacitación e inducción</li> <li>• Excelente</li> <li>• Buena</li> <li>• Mala</li> <li>• Regular</li> </ul>
<p><b>CAPITULO 5</b>  <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b></p> <p>5.1. Conclusiones          5.2. Recomendaciones          5.3. Anexos</p>	<p>Tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto</li> <li>• Mediano</li> <li>• Largo plazo</li> </ul>



## 8 DISEÑO METODOLÓGICO

### TÉCNICAS CUANTITATIVAS

- a) **Investigación exploratoria:** Se refiere a la consulta en fuentes secundarias como son libros, entrevistas con personas que poseen amplio conocimiento del tema, páginas de internet, publicaciones, las mismas que serán de gran aplicación para el desarrollo del tema.
- b) **Investigación descriptiva:** con este tipo de investigación se da a conocer situaciones, condiciones, actitudes predominantes de la organización de una manera más exacta, además se identificará la relación entre las variables con el fin de obtener resultados que ayuden al análisis comparativo.

**Técnica de la Observación:** La observación es una técnica dedicada a "ver" y "oír" los hechos y fenómenos objeto de estudio. Se utiliza para obtener información de primera mano acerca de los fenómenos que se investiga, para lo cual se requiere establecer previamente un esquema que responda a los objetivos del estudio, adicionalmente tiene la ventaja de no depender de terceros o de registros. Se aplicará la observación directa (entrevistas), así como la observación indirecta (observación interna).

**Técnica de la Investigación de la Encuesta:** se recopila información mediante un cuestionario previamente elaborado, se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un tema determinado.

### TÉCNICAS CUALITATIVAS

**Abierta:** No excluye la recolección y el análisis de datos y puntos de vista distintos. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. En consecuencia, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

### MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Fuentes Primarias:** la información que se recopila directamente por el investigador. Además está la observación, entrevistas, talleres, entrevistas grupales.

**Fuentes Secundarias:** se recopila indirectamente por el investigador de otras fuentes bibliográficas como libros, revistas, artículos científicos, tesis, monografías, ensayos, tesinas, periódicos y otros.

### ANÁLISIS CUANTITATIVO

El análisis de la información constituye el esperado encuentro entre la teoría y la realidad, entre el diseño y la información. El propósito fundamental es el tratamiento de los problemas mediante la demostración de las hipótesis formuladas en el diseño de la investigación, tanto de su parte explicativa como prospectiva, es decir, la explicación científica de los problemas y sus posibles soluciones.

### TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se elabora un plan tentativo de los diferentes análisis de información que se realizará para el recuento, clasificación y ordenación de información.

**Tablas:** Resumir información cuantitativa.

**Figuras:** fotografías, dibujos y otro tipo de presentación.

## 9 ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME



OBJETIVO ESPECIFICO	CAPITULO
<p>➤ Obtener información de Modelos de Gestión de Talento Humano</p>	<p><b>CAPITULO 1</b> <b>MARCO CONCEPTUAL</b></p> <p>1.1. Competencias</p> <p>1.1.1. Tipos de competencia</p> <p>1.2. Gestión Del Talento Humano</p> <p>1.2.1. Gestión de talento humano en el sector público</p> <p>1.2.2. Gestión de talento humano por competencias</p> <p>1.2.3. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias</p> <p>1.2.4. Criterios en la definición de competencias</p> <p>1.2.5. Análisis y descripción de puestos</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.6. Métodos de análisis y descripción de puestos</li> <li>1.2.7. Levantamiento de perfiles</li> <li>1.2.8. Definición de perfiles</li> <li>1.2.9. Levantamiento de perfiles por competencias</li> <li>1.3. Reclutamiento de personal por competencias               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Tipos de reclutamiento</li> <li>1.3.2. Técnicas de reclutamiento</li> </ul> </li> <li>1.4. Selección del personal por competencias               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4.1. Pasos para el proceso de selección por competencias</li> <li>1.4.2. Técnicas utilizadas para el proceso de selección</li> </ul> </li> <li>1.5. Inducción del nuevo talento humano               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5.1. Objetivos de la inducción</li> <li>1.5.2. Métodos de inducción</li> </ul> </li> <li>1.6. Evaluación Del Desempeño Por Competencias               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.6.1. Métodos de evaluación del desempeño</li> <li>1.6.2. Pasos para evaluar el desempeño</li> </ul> </li> </ul>
<p>➤ Conocer la situación actual mediante un diagnóstico y descripción actual de la organización enfocada al talento humano.</p>	<p><b>CAPITULO 2</b> <b>SITUACION ACTUAL DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Antecedentes           <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1. Reseña Histórica</li> <li>2.1.2. Ubicación de la organización</li> </ul> </li> <li>2.2. Filosofía organizacional           <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Misión</li> <li>2.2.2. Visión</li> <li>2.2.3. Objetivo Institucional</li> <li>2.2.4. Valores</li> <li>2.2.5. Políticas</li> </ul> </li> <li>2.3. Análisis de los procesos actuales de la administración de talento humano           <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1. Organigrama institucional</li> <li>2.3.2. Reclutamiento y selección</li> <li>2.3.3. Determinación de puestos y cargos</li> </ul> </li> </ul>





	<p>2.3.4. Identificación de puestos y cargos de la organización</p> <p>2.3.5. Identificación de perfiles actuales</p> <p>2.3.6. Aspectos motivacionales</p>
<p>➤ Obtener información del análisis comparativo en los GADS Municipales de Gualaceo y Paute.</p>	<p><b>CAPITULO 3</b> <b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ENTRE LOS GADS MUNICIPALES DE GUALACEO Y PAUTE</b></p> <p>3.1. Análisis Comparativos</p> <p>3.1.1. Análisis comparativo de reclutamiento y selección</p> <p>3.1.2. Análisis comparativo de puestos y funciones por cargos</p> <p>3.1.3. Análisis comparativos de aspectos motivacionales</p> <p>3.1.4. Análisis comparativos de inducción</p> <p>3.1.5. Análisis comparativo de evaluación de desempeño.</p>
<p>➤ Establecer un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el Municipio de Gualaceo.</p>	<p><b>CAPITULO 4</b> <b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUALACEO</b></p> <p>4.1. Objetivos de la propuesta</p> <p>4.1.1. Pasos necesarios para definir las competencias</p> <p>4.1.2. Definir competencias institucionales</p> <p>4.1.3. Recolección de información</p> <p>4.1.4. Propuesta de una descripción de puestos</p> <p>4.2. Propuesta de perfiles para cada puesto basados en las competencias</p> <p>4.3. Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para empleados</p> <p>4.4. Propuesta de un plan de reclutamiento y selección por competencias para obreros</p> <p>4.4.1. Reclutamiento interno y externo</p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>4.4.2. Plan de reclutamiento</li><li>4.4.3. Pasos de la selección por competencias<ul style="list-style-type: none"><li>4.4.3.1. Entrevista inicial</li><li>4.4.3.2. Confirmación de referencias por competencias</li><li>4.4.3.3. Entrevista por competencias</li><li>4.4.3.4. Elaboración del informe</li><li>4.4.3.5. Entrevista con el jefe inmediato</li><li>4.4.3.6. Selección del nuevo talento</li><li>4.4.3.7. Contratación - incorporación de candidatos</li><li>4.4.3.8. Realizar trámites de ingreso</li><li>4.4.3.9. Comunicar a los candidatos no seleccionados</li></ul></li><li>4.5. Propuesta para la inducción del personal<ul style="list-style-type: none"><li>4.5.1. Planteamiento del programa de inducción</li></ul></li><li>4.6. Propuesta para aspectos motivacionales</li><li>4.7. Propuesta de evaluación de desempeño por competencias<ul style="list-style-type: none"><li>4.7.1. Determinar las personas que serán evaluadas</li><li>4.7.2. Establecer cada que tiempo se realizará la evaluación</li><li>4.7.3. Elaborar una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento</li><li>4.7.4. Enviar el informe</li></ul></li></ul>
	<p><b>CAPITULO 5</b> <b>CONCLUSIONES Y</b> <b>RECOMENDACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>5.1. Conclusiones</li><li>5.2. Recomendaciones</li><li>5.3. Anexos</li></ul>



8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación de tema de investigación	X																			
2. Justificación de la investigación	X																			
3. Breve descripción del objeto de estudio	X																			
4. Formulación del problema	X																			
5. Determinación de los objetivos	X																			
6. Elaboración del marco teórico de referencia	X																			
7. Construcción de variables e indicadores	X	X																		
8. Diseño metodológico	X	X																		
9. Esquema tentativo de la investigación	X	X																		
10. Cronograma de actividades	X	X																		
11. Bibliografía				X																
CAPÍTULO I					X	X	X	X												
CAPÍTULO II								X	X											
CAPÍTULO III									X	X										
CAPÍTULO IV										X	X	X								
Conclusiones y recomendaciones																X				
Conclusiones																X				
Recomendaciones																	X			
Anexos																				X

Bibliografía

Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Granica .

Chiavenato. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: Pretice Hall.

Ministerio de Coordinación y de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados, (2010). *COOTAD*. Quito: V&M Gráficas.

Dessler. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . México: Pearson Educación .

Lucas Achig. (2010). *Diseño Metodológico*. Cuenca.



## 6 Bibliografía

### Bibliografía:

- Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional. (1 de abril de 2011). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>
- Asamblea Nacional. (21 de agosto de 2013). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/2013-Acuerdo-139-Norma-Técnica-de-valoración-de-puestos-por-puntos-del-Nivel-Jerárquico-Superior.pdf>
- Asamblea Nacional. (12 de junio de 2014). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/ProcedimientoNormaTecnica.pdf>
- Asamblea Nacional. (26 de Noviembre de 2014). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/b92e934e-7f5b-4560-8258-74afdddb6912/NORMA+T%C9CNICA+DEL+SUBSISTEMA+DE+SELECCI%D3N+DE+PERSONAL.PDF>
- Asamblea Nacional. (11 de 06 de 2015). *Ley orgánica del servicio público, LOSEP*. Recuperado el 08 de junio de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORGANICA-DE-SERVICIO-PUBLICO-LOSEP.pdf>
- Asamblea Nacional. (21 de diciembre de 2015). *Registro Oficial*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/filesprivate/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Votaciones>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (24 de Marzo de 2015). *AMEVirtual*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de AMEVirtual: <http://www.amevirtual.gob.ec>
- Atanasof, A. N., Sosa, C. A., Porqueres de Sycz, C., & Giacomino, A. L. (9 de 2002). *Competencias laborales para la administración pública*. Obtenido de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>
- Campuzano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño. *Invenio*.
- Chiavenato, I. (2002). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Bogotá: McGraw-Hill.



- Dessler. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación .
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Mcgraw-Hill.
- Espín Oleas, M. E., Zula Cujano, J. A., Espín Moya, E. R., & Carrión Erazo, L. E. (2015). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL ALTO DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS. Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- <http://www.sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com>, d. (s.f.). *Just the Best WordPress.com*. Obtenido de Just the Best WordPress.com:  
<http://www.sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com>
- J., C. (2000). *La formación universitaria en la perspectiva del mundo empresarial. En las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*. Santiago de Chile: Alfabetas Artes Gráficas.
- Martinez, H. Q. (27 de Diciembre de 2015). *qmasociados.netfirms*. Obtenido de qmasociados.netfirms:  
<http://www.uv.es/selva/gestion/articulos/Umberto/cltic.htm>
- Mendoza Jimenez, T. E. (2013).  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>.
- Municipalidad de Gualaceo. (S/f). Recuperado el 03 de febrero de 2016, de  
[http://www.gualaceo.gob.ec/download/72\\_organico.pdf](http://www.gualaceo.gob.ec/download/72_organico.pdf)
- Romero Chico, R. A. (2015). Reflexión crítica de la administración del desempeño. *Publicando*.
- SENRES. (5 de Marzo de 2008). *Ministerio del trabajo*. Obtenido de  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/38-SENRES-2008-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DE-DESEMPEÑO.pdf>
- Tobón Tobón, S. (2005). Formación Basada en Competencias. En S. T. Tobón, *Formación Basada en Competencia* (pág. 257). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s/f). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de  
[http://www.datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccin\\_12\\_proceso\\_de\\_capacitacion\\_y\\_desarrollo.html](http://www.datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccin_12_proceso_de_capacitacion_y_desarrollo.html)
- Valle león, I. (21 de 04 de 2006). *DOCPLAYER*. Obtenido de  
<http://docplayer.es/14872251-Evaluacion-de-competencias-tecnicas-y-metodos.html>