PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN RIOVERDE

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Análisis y Mejoramiento de Procesos

AUTORA:

Ing. María Isabel Hidalgo Delgado

ASESORA:

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

ESMERALDAS – ECUADOR
Mayo– 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN RIOVERDE

AUTORA: Ing. MARÌA ISABEL HIDALGO DELGADO

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. José Luis Vergara Torres f. _____
LECTOR 1

Mgt. Mónica Tarira España f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSTGRADOS

Ing. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA ISABEL HIDALGO DELGADO**, portadora de cédula de ciudadanía **No. 080235255-9**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprende del trabajo propuestos de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. MARÍA ISABEL HIDALGO DELGADO
CI. 080235255-9

CERTIFICACIÓN

Yo, **MERCEDES SARRADE PELÁEZ**, en calidad de Directora de Tesis de la maestrante María Isabel Hidalgo Delgado, cuyo título es **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN RIOVERDE"**

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal.

Mgt. MERCEDES SARRADE PELÁEZ
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Quiero dedicar de todo corazón esta tesis a DIOS todo Poderoso por darme la vida, la sabiduría y las fortalezas para seguir adelante cumpliendo con cada una de mis metas y por cada una de sus Bendiciones derramada en todo lo largo de mi vida.

A mis amados padres Raúl y Ruth y a mi hermano Raúl por estar conmigo apoyándome siempre en cada paso y meta que me he propuesto en mi vida, con sus consejos, orientación y formación para ser lo que hoy soy.

Y a toda mi familia, amigos y compañeros de la maestría por su apoyo incondicional.

Isa. Hidalgo

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a todas las personas que hicieron que esta investigación de tesis tuviera su fruto final y la confianza que depositaron para que todo salga de la mejor manera.

A mi Directora de Tesis Mgt. Mercedes Sarrade Peláez por la confianza depositada en mí y el asesoramiento para poder realizar el presente trabajo, gracias por darme la mano bajo la bendición de Dios y lograr cumplir con una de mis metas a través de sus conocimientos, guías, experiencia.

Hago extensiva gratitud al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde, al Alcalde Ab. Dubal Guisamano, Ing. Julio Estupiñan Director de la Gestión Administrativa, Ing. Adriana Santos Jefe de Talento Humano y a todo el personal de la Dirección de la Gestión Administrativa, Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM Rioverde, por permitirme hacer mi tesis en su institución, por dotarme de información y por su colaboración para obtener buenos resultados

Mi más sincera gratitud para ustedes

Isa. Hidalgo

RESUMEN EJECUTIVO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SERVICIOS BÁSICOS Y MENTENIMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN RIOVERDE

En el mundo entero dentro de las organizaciones se ha considerado al talento humano como el pilar fundamental para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales. En un mundo globalizado de constantes cambios ha llevado a las organizaciones con el pasar de los tiempos adoptar recursos que ayude a una mayor productividad, teniendo a los mejores talentos dentro de la organización.

La gestión de talento humano basado en perfil por competencias es una de las herramientas más importantes en los últimos tiempos, a través de ella se logra tener personas que cumplan con las capacidades, habilidades y destrezas que se requiera para ocupar un puesto en una institución, logrando de esta manera el cumplimiento de objetivos, planes, programas que la organización tenga planteada.

En Ecuador las empresas públicas y privadas están adoptando esta importante herramienta para fortalecer cada vez más sus organizaciones con potenciales talentos humanos, cumpliendo con eficiencia y eficacia los procesos adecuado de reclutamiento y selección de personal para lograr tener una persona idónea que cumplan con los perfiles requeridos por las organizaciones para ocupar un puesto de trabajo.

La finalidad de este trabajo es realizar un análisis de cómo se maneja la Gestión por procesos basado en perfil por competencias en la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde, tomando en cuenta que es una institución que goza de autonomía política, administrativa y financiera.

Se recopiló información a través de entrevistas a los funcionarios que conforman la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM de Rioverde, haciendo un análisis de cuáles de los funcionarios están aptos en los puestos que actualmente ocupa en la institución, y como se podría orientar a los funcionarios que no cumplen con los perfiles y puedan ocupar un puesto en la institución de acuerdo a su perfil.

Se aplicó encuestas a los funcionarios de las sietes Direcciones restantes del GADM de Rioverde las cuales son Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Económico Social, Salud, Educación y Turísticas, Dirección de Tránsito y Seguridad Vial, Procuraduría Sindica y Auditoria, con el propósito de conocer como el Departamento de Talento Humano maneja el proceso de reclutamiento y selección de personal y que incidencia tiene en el desempeño laboral, tomando en cuenta que el proceso de reclutamiento y selección de personal ayuda a la institución a contratar potenciales talentos humanos que sean de beneficio para la institución y para el Cantón del cual trabajan.

Culminando la fase de análisis e interpretación de datos se elaboró una discusión del proyecto, el cual se citaron artículos científicos y trabajos de investigación cuya temática se basa en el proceso de perfil por competencias.

La discusión fue factible para el proyecto, ya que en cada uno de los trabajos citados por los diferentes autores mostraban criterios diferentes y productivos, que llegaban a la conclusión de que todas las empresas debe tener bien claro los perfiles de los puestos para que sean asignados a personas que cumplan con lo requerido por la institución.

PALABRAS CLAVE: Talento humano, perfil por competencias, gestión por proceso, objetivos organizacionales, habilidades, destrezas, capacidades.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE PROCESS MANAGEMENT PROFILE-BASED POWERS OF DIRECTION ADMINISTRATION, BASIC SERVICES AND MANTENANCE OF DESCENTRALIZED SELF-GOVERNMENT IN THE MUNICIPALITY OF RIOVERDE CANTON.

Worldwide within organizations has considered the human talent as the cornerstone for effective and efficient compliance with the organizational objectives. In a globalized world of constant changes has led to organizations with the passing of time take resources that help productivity, taking the best talent within the organization.

Profile-based competency-based human resource management is one of the most important tools in recent times, through it is does have people who comply with the capabilities, skills and abilities required for a position in an institution, thus achieving the fulfillment of objectives, plans and programs that the Organization has raised.

In Ecuador public and private companies are adopting this important tool to strengthen more and more their organizations with potential human talents, complying with efficiency and effectiveness processes adequate recruitment and selection of staff to get a suitable person complying with the profiles required by organizations to deal with job. Profile-based competency-based human resource management is one of the most important tools in recent times, through it is does have people who comply with the capabilities, skills and abilities required for a position in an institution, thus achieving the fulfillment of objectives, plans and programs that the Organization has raised.

The purpose of this work is an analysis of the management is handled by processes based on profile for competences in the direction of management administrative of the GADMR Government autonomous decentralized Municipal of the Canton Rioverde, taking into account that it is an institution that enjoys political, administrative and financial autonomy.

Information was collected through interviews with officials of the Directorate of administrative management of the Rioverde GADM, making an analysis of what officials are in the positions currently occupied by the institution, and how might guide officials who do not comply with the profiles and can occupy a position at the institution according to its profile.

Surveys were applied to officials of the seven addresses remaining of GADM Rioverde, in order to know how the Department of human resources manages the process of recruitment and selection of personnel and that incidence has on job performance, taking into account that the process of recruitment and selection of staff helps the institution to recruit potential human talent that is of benefit to the institution and to the Canton of which work.

Culminating the phase of analysis and interpretation of data was a discussion of the project, which were cited scientific articles and research works whose theme is based on the process of profile competence.

The discussion was feasible for the project, since in each of the works cited by different authors were productive, and different criteria that came to the conclusion that al

companies must have clear profiles of the posts so that they are assigned to people who meet as required by the institution.

KEYWORDS: Human talent, competency profile, management process, organizational objectives, skills, skills and capabilities.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1 **18**

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS **18**

1.1.- Introducción 18

1.2 Justificación 19

1.3.- Marco Teórico de la investigación 21

1.3.1.- Fundamentación teórica conceptual 23

1.3.2.- Fundamentación legal 31

1.3.3.-Revisión de estudios previos 34

1.4.-Objetivos 37

1.4.1.- Objetivo general 37

1.4.2.- Objetivos específicos 37

CAPITULO 2 **38**

METODOLOGÍA **38**

2.1.- Diseño de la Investigación 38

2.2. Universo y muestra 40

2.3 Instrumentos 42

2.3.1 Encuestas 42

2.3.2 Entrevistas 43

2.4.- Fuentes de Información 43

CAPÍTULO 3 **46**

ANÁLISISE INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS **46**

3.1 Análisis y descripción de los resultados 46

3.1.1 Encuesta aplicada a los funcionarios de las Direcciones del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde _____47

_____ 51

3.1.2.- Análisis de entrevistas a asistentes de jefes departamentales_____59

3.1.2.1 Análisis de resultados de entrevistas a los asistentes_____63

3.1.2.1 Análisis de resultados de entrevistas a los asistentes_____64

3.1.3.- Análisis de entrevistas a directores y jefes departamentales _____65

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales _____70

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales _____71

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales _____72

3.2 Descripción de perfiles de la Dirección de Gestión Administrativa_____73

3.3. Análisis de los perfiles de los puestos de la Dirección Administrativa Servicios Básico y Mantenimiento _____87

CAPITULO 4_____90

DISCUSIÓN _____90

CAPITULO 5_____93

CONCLUSIONES Y PROPUESTA _____93

5.1. Conclusiones _____ 93

5.2 Propuesta _____ 95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____97

ANEXOS _____100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Eficiente proceso de selecci{on de personal 47

Gráfico 2 Proceso de selección de personal establecido en la institución 48

Gráfico 3 Índice de rotación de personal en la instución 49

Gráfico 4 Factores que se presenta para rotación de personal 50

Gráfico 5 Análisis para seleccionar personal 51

Gráfico 6 Medios de comunicación utilizados para el proceso de reclutamiento de personal 52

Gráfico 7 Personal calificado para ejecutar selección de personal 53

Gráfico 8 Características para ocupar un puesto de trabajo 54

Gráfico 9 Técnicas o herramientas utilizadas para la selcción de personal 55

Gráfico 10 El desempeño laboral de los funcionarios del GADMR depende de la selección de personal 56

Gráfico 11 Planificación eficiente para el proceso de reclutamiento y selección de personal 57

Gráfico 12 Nuevos procesos de reclutamiento y selección y personal en el GADMR 58

Gráfico 13 Descripciones de funciones y competencias Director Gestión Administrativa 75

Gráfico 14 Descripción de funciones y competencias Coordinador de Talento Humano 76

Gráfico 15 Descripción de funciones y competencias Supervisor de Área Talento Humano 77

Gráfico 16 Descripción de funciones y competencias Supervisor de Área Bienestar Social 78

Gráfico 17 Descripción de funciones y competencias Coordinador Sistemas Infomáticos _____ 79

Gráfico 18 Descripción de funciones y comptetencias Supervisor de Área Sistemas Informáticos _____ 80

Gráfico 19 Descripción de funciones y competencias Coordinador de Compras Públicas de Bienes y Servicios _____ 81

Gráfico 20 Descripción de funciones y competencias Supervisor de Área de Compras Públicas de Bienes y Servicios _____ 82

Gráfico 21 Descripción de funciones y competencias Asistente de Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento _____ 83

Gráfico 22 Descripción de funciones y competencias Coordinador Salud Ocupacional 84

Gráfico 23 Descripción de funciones y competencias Coordinador de Seguridad Ciudadana _____ 85

Gráfico 24 Descripción de funciones y competencias Supervisor de Área Seguridad Ciudadana _____ 86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa _____ 41

Tabla 2 Funcionarios de las sietes Dirección restante del GADM Rioverde_____ 42

Tabla 3 Preguntas de las entrevistas _____ 45

Tabla 4 Análisis de resultados d entrevista realizado a los asistentes_____ 63

Tabla 5 Análisis de resultados de entrevistas realizadas a Director y Jefes departamentales_____ 70

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1.- Introducción

El Talento Humano es uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones, algunas empresas a nivel mundial han adoptado este proceso para incluir dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se requiere de un talento humano que pueda asumir roles diferentes y que pueda enfrentarse a un mundo cambiante para que logren tomar decisiones adecuadas que lleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El perfil por competencias es un factor relevante para una persona que desea ocupar un cargo en una institución, está formado por las habilidades, destrezas y conocimientos que se requiere para desempeñarse en un puesto de trabajo, así también como los comportamientos y las actitudes que tiene la persona. Es importante recalcar que a través del perfil por competencias se busca lograr que las personas se sientan y actúen como socios de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal, organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras en una institución.

En la gestión de talento humano el proceso de reclutamiento y selección de personal son procesos que permiten encontrar el candidato apto mediante varias series de pruebas tanto técnicas como de conocimientos para que se desempeñe en un cargo determinado dentro de la organización.

En el país las instituciones del Estado manejan los procesos de levantamiento y selección de personal a través de los procesos que establece la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), su Reglamento y la Norma del Subsistema Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Relaciones Laborales y en la Constitución, con el objetivo de seguir los procedimientos que permita reclutar y seleccionar los mejores talentos para que ocupen un cargo en las instituciones.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 242 menciona que el Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Adicionalmente, el artículo 238 destaca que constituye gobiernos autónomos descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los consejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

La gestión por competencias es un proceso que se ha posesionado en algunas empresas públicas y privadas en el Ecuador logrando obtener grandes cambios que se han evidenciado en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los gobiernos públicos actualmente invierten en la gestión de recursos humanos, en donde los empleados son el pilar fundamental para el éxito de las organizaciones, la gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite captar candidatos idóneos que tengas las habilidades y conocimientos específicos para ocupar cargos importantes que requieren las instituciones públicas.

1.2 Justificación

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde es una institución que goza de autonomía política, administrativa y financiera; se manejan los procesos de gestión de talento humano de una manera empírica, sin tomar en cuenta que puede afectar al desarrollo de la institución y de las personas que laboran en ella.

Para el GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde, es evidente que el proceso de selección de personal se lo realiza a través de preferencias personales, orden de la máxima autoridad y preferencias políticas, sin embargo este aspecto negativo no permite que la institución capte candidatos adecuados para el desarrollo de la institución, no se toma en cuenta que en la provincia y en la ciudad existe una oferta grande de profesionales aptos para ocupar un cargo.

Cada cuatro años los gobiernos autónomos cambian su administración, lo que significa que también cambian su estructura orgánica y su personal. El GADM de Rioverde no tiene identificadas las competencias correspondientes a cada puesto, por lo tanto las personas que los ocupan desconocen las competencias que deberían tener para poder cumplir eficazmente su trabajo.

La gestión de talento humano es una herramienta muy importante en las organizaciones, se convierte en un aspecto muy crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende del talento humano idóneo, entonces es importante invertir en las personas que generen grande beneficios, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal planificado, promueve el ingreso de personal que cumplan con las competencias, habilidades y conocimientos que le permita tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento de la institución.

La presente investigación se realizó con el interés de conocer cómo se maneja dentro del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde los procesos de gestión basados en perfil por competencias, tomando en cuenta que su proceso de reclutamiento y selección de personal lo realiza de una manera empírica, y como este proceso, es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores de la institución y para la colectividad Rioverdeña.

En la actualidad dentro de las organizaciones se valora el talento humano, a través de las capacidades, destrezas y competencias que debe tener el candidato idóneo para ocupar un cargo determinado en la institución, cabe recalcar que los funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde, tiene un arduo trabajo para el desarrollo del Cantón.

La temática de la presente investigación fue factible, debido a la facilidad de información referente al tema investigado, y sobre todo a la apertura carismática de las autoridades municipales, que bajo el interés en su talento humano y la calidad de servicio que prestan, permiten estudios investigativos de este tipo.

1.3.- Marco Teórico de la investigación

Vargas (2001) manifiesta que en la actualidad está en auge y tiene importancia el enfoque de competencias laborales para el desarrollo del talento humano. Las competencias laborales "no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada".

En una organización para que se logre el cumplimiento de sus objetivos y tenga éxito, debe contar con un talento humano que se constituye como el capital principal dentro de la organización, aportando con ideas, habilidades y competencias; y que se comprometan a darle vida, movimiento y acción a la organización. Para poder hablar de perfiles por competencias, se debe contar con modelos claros en perfiles de cargos por competencias en cada institución.

Sango (2009) expresa que la administración del talento humano no es una tarea sencilla, en vista de que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de

> muchas variables y entre ellas las aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos. Vivimos en un mundo cambiante el cual influye en el accionar de la empresa por lo que cada factor productivo debe trabajar de forma eficaz en el logro de los objetivos. Es aquí donde se debe destacar el capital humano, considerándose la real importancia de aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí, sintiéndose conforme con lo que realiza y con el reconocimiento que tienen de él.

El capital humano contribuye a mejorar la efectividad de una organización. Toda entidad pública y privada debe definir cuál es su misión, visión y objetivos, así como los perfiles de competencias de cada cargo a fin de seleccionar a la persona más idónea para ocupar un puesto, cualquiera este sea, no obstante, la realidad de los GAD impone, por decir de alguna manera, las personas que ingresan a laborar en la institución, por tratarse de un ente eminentemente político.

El levantamiento de procesos basado en el perfil por competencias es de suma importancia porque sirve para el fortalecimiento institucional y para el mejoramiento continuo, se toma mayor conciencia de la importancia de lo que es el talento humano en el éxito de los planes y programas; y el logro de las metas organizacionales. El éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Asimismo hay que tomar en cuenta que todo talento humano es un agregador de valor al momento de desempeñarse en un puesto de trabajo haciendo que la institución se torne más eficiente y eficaz en su gestión.

Si bien es cierto, que el tinte político no va hacer eliminado en el ingreso de personal al GADM de Rioverde, este trabajo constituye un aporte fundamental en la objetividad

requerida para la selección del personal de un puesto con un criterio eminentemente técnico.

1.3.1.- Fundamentación teórica conceptual

- **Qué son procesos**

Pérez (2010) define procesos como la forma natural de organizar el trabajo. Tiene dos características básicas en la actualidad: 1.- Que interactúan, es decir, que comparte algo para conformar un sistema de proceso; y 2.- que se gestionan.

Los procesos son pasos a seguir para lograr un resultado específico; que permiten establecer un orden o eliminar algún tipo de problemas a través de mecanismos de comportamiento. Se puede indicar que procesos son actividades y recursos que se pueden interrelacionar para lograr que un trabajo se realice de una manera organizada y así obtener un resultado específico.

- **Gestión por procesos**

Perez (2010) define gestión por proceso o gestión basada en procesos como uno de los ocho principios de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

La gestión por procesos es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado al obtener un resultado. La implementación de la gestión por procesos se ha relevado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todo tipo de organizaciones.

- **Competencias laborales**

Alles (2009) define competencias laborales como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí misma para un desempeño efectivo.

Se puede definir las competencias laborales como características individuales que tiene una persona para desempeñarse correctamente en un puesto de trabajo y cumplir de manera eficaz las tareas de una institución.

- **Gestión por competencias**

Vela (2004) expresa que la gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo XXI: 1.- La recuperación del concepto de profesión frente al puesto de trabajo, 2.- el concepto de competencias frente al de función y tarea.

Se puede indicar que la gestión por competencias es integrar un buen equipo de trabajo aprovechando las características individuales que posee cada persona y así hacer que las instituciones direccionen a las personas a cumplir con las metas planteadas en la institución y cumpla su trabajo de manera efectiva.

- **Importancia de la gestión por competencias**

Vanegas (2012) considera que la gestión por competencias es importante porque es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de los que sabe hacer" o podría hacer.

Es importante la gestión por competencias para las instituciones y para las personas porque ambos deben cumplir una visión y solo se logrará aportando conocimientos, destrezas y habilidades de acuerdo a las competencias que plantea cada puesto de trabajo y cada institución.

- **Beneficios de la gestión por competencias**

Giarratana (2009) señala que por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

♣ La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo;

♣ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;

♣ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;

♣ El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;

♣ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Giarratana (2009) Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Giarratana (2009) manifiesta que las competencias dentro de una organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

- **Tipo de competencias laborales**

1. Según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas:

Graffe (2008) define las competencias generales como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un eje transversal que debe estar

presente en todo perfil profesional. Ejemplo: manejo de los programas básicos de computación.

Graffe (2008) define las competencias específicas como conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo. Ejemplo: Dominio del programa de computación "Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales" (SPSS).

2. Según su el dominio o área de aprendizaje las competencias laborales se clasifican en:

Graffe (2008) define las competencias cognitivas como los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber. Ejemplo: conocimiento de una Ley o normativa jurídica.

Graffe (2008) define las competenciasn instrumentales como las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas. Corresponden al saber hacer. Ejemplo: redacción y transcripción de un documento legal

Graffe (2008) define las competencias actitudinales como las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir. Ejemplo: disposición para discutir los términos del documento.

- **Perfil por competencias**

Alles (2009) indica que el perfil por competencias corresponde basicamente a un esquema de requerimientos específicos indispensables con los cuales debe contar un individuo para ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización, el perfil por competencias constituye un elemento fundamental para la aplicación de sistemas de gestión de talento humano.

El perfil por competencias esta formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, asi como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

- **Descripción de Puesto**

Garcia (2013) define la descripción de puesto como simplemente un documento en el que se enlista los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afecta a dicho puesto.

La descripción de los puestos es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

- **Gestión del desempeño laboral**

Wayne y Robert (2005) indica que la gestión del desempeño laboral consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan

los empleados, los equipos y, finalmente la organización. Cada función de recursos humanos contribuye a este desempeño. El proceso de planeación de Recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal y la evaluación de desempeño es especialmente decisiva la su éxito.

El desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

- **Definición de reclutamiento**

Chiavenato (2007) define el proceso de reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es la búsqueda de candidatos que posean capacidades, habilidades y destrezas para llenar una vacante en una organización a través de un sistema informático donde se ofrece la oportunidad de ocupar un puesto de trabajo en una organización, se lo realiza a través de una planificación de recursos humanos o un requerimiento por parte de la máxima autoridad de la organización.

- **Selección de personal**

Wayne y Robert (2005, p. 180) definen el proceso de selección como una serie de etapas que se elige mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo. Tradicionalmente, la selección de personal se define como un

> procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

La selección de personal es un subproceso importante de un proceso más amplio. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

- **Administración de Recursos Humanos**

Para (Chiavenato, 2007 p. 122) la administración constituye:

> El modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. En la ARH estos recursos serían las personas, y mediante la adecuada gestión de las mismas se pretende lograr los objetivos organizacionales planteados. Dentro de la Administración de recursos humanos existen una serie de procesos, también conocidos como subsistemas, que permiten una adecuada gestión de las personas en las organizaciones. Estos subsistemas constituyen el modelo tradicional de recursos humanos y son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, los mismos que están íntimamente interrelacionados y son interdependientes.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

1.3.2.- Fundamentación legal

Dentro de la Constitución de la República indica:

Art.33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 238.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Según la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público):

Art. 53.- Del sistema integrado de desarrollo del talento humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño (Ley Organica del Servidor Público, 2010).

En la LOSEP se indica:

Art.3.- De los parámetros de la Selección de Personal.- La selección de personal deberá cumplir con los siguientes parámetros:

a)Todos los puestos de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP deben contar con la descripción y perfiles de los puestos institucionales, los cuales deben ser producto de los estudios realizados de conformidad con el procedimiento establecido en la Norma del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, considerándose que para la elaboración de los perfiles indicados no se exigirá experiencia en el sector públicos a excepciones previamente aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales;

b) Las convocatorias a los concursos de méritos y oposición tendrán carácter público y procurarán la participación de la mayor cantidad de personas con los perfiles requeridos para cada puesto sometido a concurso, mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las oportunidades de acceso laboral;

c) Los procesos de selección para el ingreso, así como el ascenso y la carrera del servicio público, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de puestos institucional y en el manual de puestos genéricos. Además, miden las características más relevantes de las y los aspirantes al

puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como su actitud y motivación hacia el trabajo;

d) Los concursos de méritos yo posición permiten a las y los postulantes accederá un puesto en el servicio públicos indiscriminación alguna para todas y todos los participantes con independencia de su etnia, nacionalidad, edad, condición socio-económica, orientación sexual, género, religión, estado de salud, discapacidad, si fuere del caso, o cualquier otra distinción personal o colectiva, temporal o permanente, en igualdad de oportunidades, en función de sus méritos y competencias personales, aplicando, además, acciones afirmativas que permitan que esta igualdad de oportunidades se materialice;

e) Las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador, por al menos cinco años, podrán ocupar puestos de carrera dentro del servicio público siempre y cuandohayansidodeclaradasganadorasoganadoresdelosconcursosdeméritos y oposición llevados a cabo conforme lo determina la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y esta norma; y,

f) Los procesos de reclutamiento y selección del personal que vayan a ingresar o ascender en el servicio público serán imparciales y objetivos conforme lo establecelaLey.Losresponsablesdeestosprocesosvelaránporlatransparencia, el cumplimiento y aplicación de estos parámetros y en ningún caso las autoridades nominadoras, sus delegados, dignidad es institucionales o los miembros de los tribunales de méritos y oposición y de apelaciones podrán interferir en los mismos, hacer uso de mecanismos discreción al ceder a presiones internas y/o externas de cualquier tipo o de grupos de interés.

Art.4.- Del Reclutamiento y Selección de Personal.- Todo proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público deberán realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la

plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal administrada por el Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la aplicación y seguimiento de un proceso de reclutamiento y selección, en la cual se tendrá que ingresar, registrar y gestionar cada etapa del concurso a través de la página web www.socioempleo.gob.ec

A decisión de la autoridad nominadora, para escoger los ocupantes de los puestos de libre nombramiento y remoción, con contrato de servicios ocasionales o a período fijo podrán realizarse procesos de reclutamiento y selección aplicando la presente norma, pero sin la aplicación de la plataforma tecnológica. (Ministerio de Relaciones Laborales)

1.3.3.-Revisión de estudios previos

A continuación se describe estudios preliminares realizados en varias organizaciones dentro del Ecuador, los cuales se relacionan con la presente investigación y que sirvió como referencia para su elaboración. Cabe mencionar que hay estudios de empresas tantos públicos como privadas que estudian los procesos de perfiles por competencias y reclutamiento y selección de personal dentro de las instituciones.

Ambari Sandoval Paul Fernando (2011) estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, en su tesis de ingeniería "Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito" señala que la empresa Creaciones Rose no dispone de un procedimiento técnico establecido para reclutar y poder seleccionar personal preparado y competente para desempeñarse en un área específica en la empresa, a pesar que cuenta con un organigrama estructural, conocen cuales son las funciones que debe desempeñar en cada puesto de trabajo.

El autor señala la importancia de mantener un mecanismo adecuado para seleccionar talentos humanos, que se ajuste a los requerimientos y exigencias de la empresa, que contenga un procedimiento eficaz y que posibilite que el personal posiblemente contratado, desarrolle todo su potencial poniéndolo a disposición de la empresa.

Tobar Tovar María José (2011) estudiante de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis de ingeniería titulada "El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A" indica que anteriormente las organizaciones como La Empresa Eléctrica de Cotopaxi, ELEPCO S.A., seleccionaban a su personal de manera esporádica, los puestos de trabajo lo ocupaba personas que con el paso del tiempo fueron aprendiendo las funciones que el puesto desempeña, lo que lleva a que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que impide diseñar los perfiles de puestos para las nuevas contrataciones y ubicar a los funcionarios en los puestos acordes a su perfil.

La autora expresa que es importante implementar un manual que permita ofrecer un diseño de perfil de puesto y de los contenidos cualitativos del desempeño laboral de sus trabajadores, por ser una institución pública que distribuye energía eléctrica, debe prestar los servicios de un modo eficiente, eficaz, y efectivo que son los elementos del servicio excelente.

De la Universidad Internacional SEK Ecuador que considera que en la nueva perspectiva de cambios y transformaciones, se requiere formar un ser social, que con nuevas actitudes profesionales, enfoque su sentido de pertenencia, descubra su ser, saber y hacer, y determine sus necesidades de seguir aprendiendo. (SEK Ecuador, 2011).

Vilela (2015) señala que la Coordinación Zonal 1 del Ministerio del Deporte ubicado en el Cantón de Rioverde logra obtener mediante el manual de funciones del Ministerio del Deporte al personal idóneo para ocupar un puesto de trabajo en la institución. A pesar que hasta la fecha no tiene ocupado todos los puestos en la Coordinación Zonal 1, su proceso lo realiza a través de publicaciones a través de páginas web del Ministerio y de Socio Empleo; cumpliendo con todo los parámetros que el Ministerio del Trabajo plantea en las instituciones públicas.

En el Distrito 08D06 Salud-Rioverde del Ministerio de Salud en el departamento de Talento Humano cuenta con un Estatuto del MSP para los distritos donde detalla las funciones que debe cumplir el personal a su cargo, anteriormente se contrataba personal de forma esporádica, ahora a traves del FAO Fomulario de Análisis Ocupacional se logro ubicar al personal administrativo de acuerdo a su perfil, capacidades, habilidades es los puestos idóneos, cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y tambien cumplen con todos los parámetros que el Ministerio del Trabajo plantea en las instituciones públicas.

Con las investigaciones realizadas en el Ecuador se facilita información importante que sirve como aporte para la investigación que se realizó en el GADM de Rioverde acerca de las competencias que deben estar establecidos para los puestos de trabajo respectivamente y las competencias que debe poseer el personal.

1.4.-Objetivos

1.4.1.- Objetivo general

Analizar la gestión por procesos basados en perfil por competencias de la Dirección de Gestión Administrativa, Servicios Básicos y Mantenimiento del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizados del Municipio del Cantón Rioverde de la provincia de Esmeraldas en el año 2015.

1.4.2.- Objetivos específicos

- Recopilar información de la gestión por procesos basados en perfil por competencias de la Dirección de Gestión Administrativa, Servicios Básicos y mantenimiento del GADM de Rioverde.

- Describir los perfiles por competencias de la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento del GADM de Rioverde.

- Analizar los perfiles de los puestos de la Gestión Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento del GADM de Rioverde.

CAPITULO 2

METODOLOGÍA

2.1.- Diseño de la Investigación

El autor Heinemmann (2003) considera la metodología como "las técnicas y herramientas que se utilizan en una investigación para la resolución de un problema o hipótesis" (p.12).

Para el sustento de la presente investigación se enfocó en el análisis de gestión por procesos basados en perfil por competencias, que se ha convertido en la actualidad en el principal tema para todas las organizaciones tanto privadas como públicas en el país.

La presente investigación corresponde a una investigación de campo, se partió realizando observaciones de manera directa acerca de los procesos que realiza el Departamento de Talento Humano para la selección de personal, y mantener un contacto directo con los funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde.

Se aplicó el nivel de tipo exploratorio en la presente investigación, el cual permitió recopilar información muy necesaria con relación a las opiniones que tienen los funcionarios de las sietes Direcciones restantes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde, las cuales son: Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Económico Social, Salud, Educación y Turísticas, Dirección de Tránsito y Seguridad

Vial, Procuraduría Sindica y Auditoria Interna acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza el Departamento de Talento Humano al momento de contratar nuevo personal para la institución.

El presente estudio es de tipo no experimental debido que a toda la información se realizó directamente con los jefes y personal de los procesos mencionados. Además se obtuvo información de investigaciones ya realizadas donde aportan un análisis para poner en práctica el perfil por competencias.

Se obtuvo información relevante para el desarrollo del presente trabajo a través de investigaciones de fuentes bibliográficas con la realidad, es decir en la institución donde se realizó el estudio del problema planteado para lograr obtener conocimientos que nos ayude al desarrollo efectivo del tema investigado.

Se utilizó instrumentos de investigación para la obtención de información, como encuestas y entrevistas

La información se obtuvo a través de entrevistas que se realizaron a todo el personal que conforma la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento empezando por el Director de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento el Ing. Julio Estupiñan, seguido a la jefa de Talento Humano y Bienestar Social; Jefe de Salud Ocupacional, Jefe de Sistemas Informáticos, Jefe de Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios y Jefe de Seguridad Ciudadana, acerca de los procesos que dirigen; y a todos los asistentes que trabajan en los diferentes departamentos de esta dependencias.

También se realizó encuesta al personal que conforman las sietes Direcciones restantes que tiene el GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Ríoverde tales como la Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Económico Social, Salud, Educación y Turísticas, Dirección de Tránsito y Seguridad Vial, Procuraduría Sindica y Auditoria Interna y sus respectivos jefes departamentales y asistentes de los departamentos.

2.2. Universo y muestra

La población de estudio fue a los funcionarios que laboran en el área administrativa de Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde.

El GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde tiene un total de 230 trabajadores, de los cuales se dividen en 95 funcionarios administrativos y 135 trabajadores operativos

Para realizar las entrevistas se contó con 13 funcionarios que forman parte de toda la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM de Rioverde entre ellos el Director de Gestión Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento, Jefes Departamentales de Talento Humano y Bienestar Social, Sistemas Informáticos, Salud Ocupacional, Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios y Seguridad Ciudadana y sus respectivos asistente, quienes permitieron el logro de los objetivos plateados en la investigación.

Tabla 1 Funcionarios de la Dirección de Gestión Administrativa

POBLACION	FRECUENCIA	%
Director de la Dirección de Gestión Administrativa	1	7%
Jefes Departamentales de Gestión Administrativa Gestión	5	38%
Asistentes	7	55%
TOTAL	13	100%

Para la población encuestada se contó con 82 funcionarios que forman parte de las sietes Direcciones restantes que tiene el GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Económico Social, Salud, Educación y Turísticas, Dirección de Tránsito y Seguridad Vial, Procuraduría Sindica y Auditoría Interna y sus respectivos jefes departamentales y asistentes de los departamentos; se recopiló información acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal que maneja el Departamento de Talento Humano de la institución.

Tabla 2 Funcionarios de las sietes Dirección restante del GADM Rioverde

POBLACION	FRECUENCIA	%
Directores	7	9%
Jefes Departamentales	28	34%
Asistentes	47	57%
TOTAL	82	100%

2.3 Instrumentos

2.3.1 Encuestas

En el presente estudio se realizó encuesta a la muestra seleccionada. En las encuestas fue factible recopilar información importante para el desarrollo de este trabajo, puesto que se logró conocer las opiniones de los funcionarios de las sietes direcciones restantes acerca del manejo de los procesos de reclutamiento y selección de personal por parte del Departamento de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, indicadores que permitieron realizar el análisis y posterior planteamiento de una propuesta a la problemática existente.

2.3.2 Entrevistas

La información que se logró obtener a través de las entrevistas aplicadas al personal de la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento fue relevante para el desarrollo de esta investigación, ya que permitió contar con información importante acerca del conocimiento que tienen ellos acerca del perfil por competencias.

Las entrevistas permitió conocer acerca del desconocimiento que tienen sobre la temática de perfil por competencias, no tienen bien definidos cuáles son sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan y sobre todo encontrar que la mayoría de los entrevistados se encuentran ocupando puestos de trabajos que no son idóneos para su perfil profesional.

Luego de analizar y contrastar la información de las entrevistas con la información obtenida mediante la aplicación de los otros instrumentos fue posible determinar los factores más importantes a ser considerados para el favorable desarrollo de la investigación.

2.4.- Fuentes de Información

Para la recolección de toda la información requerida para la presente investigación se utilizó las siguientes fuentes:

Información Primaria

Se procedió a realizar entrevistas al Director de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento, a la jefa de Talento Humano y Bienestar Social, Salud Ocupacional, Jefe de Sistemas Informáticos, Jefe de Compras Públicas Administración

de Bienes y servicios y Jefe de Seguridad Ciudadana. También se entrevistaron a las personas participantes de estos procesos. También se realizó una encuesta a los funcionarios de las sietes Direcciones restantes Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Obras Públicas, Dirección de Desarrollo Económico Social, Salud, Educación y Turísticas, Dirección de Tránsito y Seguridad Vial, Procuraduría Sindica y Auditoría Interna que forman parte del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde.

La finalidad de las entrevistas a todo el personal que forman parte de la Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento fue obtener información acerca de su conocimiento sobre perfil por competencias y su aplicación en la institución que actualmente laboran, mientras que las encuestas nos ayudó a recopilar información acerca del manejo por parte del Departamento de Talento Humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia dentro de la institución.

Información Secundaria

Se tomó información de libros relacionados con procesos de talento humano y perfil por competencias, se obtuvo información en las investigaciones antes realizadas que aportaron con informaciones de levantamiento de perfil de competencias en instituciones privadas y públicas. También se buscó documentos oficiales de instituciones públicas que hayan realizado levantamiento de perfil por competencias. Y por último se investigó información que proporcione la página web.

Información Terciaria

Se obtuvo información científica en las páginas como Google Académico.

La presente investigación está sujeta a las Normas APA, Sexta Edición para citar todas las fuentes de información que permitieron desarrollar la presente tesis, así mismo se han respetado investigaciones ya existentes, la propiedad intelectual y derecho de autor; además se ha observado lo estipulado en el Instructivo de Grado de la PUCESE.

Tabla 3 Preguntas de las entrevistas

PREGUNTAS
1.- ¿Qué cargo ocupa en la institución?
2.- ¿Cuál es su formación académica?
3.- ¿Cuántos años de experiencias tienes en labores similares?
4.- ¿Cuántos años tiene Ud. En la institución?
5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?
6.- ¿Mantiene continua comunicación con los otros personeros de la institución? Cuáles.
7.- ¿Quién es su jefe inmediato?
8.- ¿Cómo supervisa su jefe inmediato su trabajo?
9.- ¿Qué conoces del enfoque de competencias laboral?
10.- ¿Se aplica los procesos basados en perfil por competencias en su dirección? Y en la institución
11.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el rendimiento de una institución?
12.- Considera Ud. Que la institución debe aplicar la gestión de procesos basados en perfil por competencias. ¿Por qué?

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se analizó todos los resultados que se obtuvo mediante la implementación de los instrumentos para el levantamiento de información (entrevistas y encuestas) a la muestra establecida en la investigación.

Para las encuestas la muestra se conformó por los funcionarios administrativos que forman parte de las siete Direcciones restantes del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde.

Para las entrevistas la muestra se conformó por el Director, Jefes Departamentales y Asistentes de la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde.

La finalidad de este procedimiento fue determinar cómo se maneja los procesos basados en perfil por competencias, proceso de reclutamiento y selección de personal dentro del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Rioverde. De qué manera los funcionarios desean que se apliquen este proceso en la institución dándoles la oportunidad a ellos de ascender profesionalmente. En este sentido, se tomaron los datos que se consideró pertinentes para desarrollar propuestas alternativas que ayude al mejoramiento de procesos de perfil por competencias en la institución.

3.1 Análisis y descripción de los resultados

Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron interpretados de manera porcentual en relación al total de la muestra encuestada.

3.1.1 Encuesta aplicada a los funcionarios de las Direcciones del GADMR Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde



Gráfico 1
Eficiente proceso de selección de personal

Se puede identificar en el gráfico No. 1 que la mayoría de las personas, es decir, el 94% de funcionarios de las direcciones administrativas del GADMR, perciben que el proceso que se lleva dando para la selección del personal, no es eficiente.

Se determina que el proceso que se utiliza para la selección de personal es tradicional, por ellos no están valorando las competencias reales de los candidatos que se presenta para al concurso de selección de personal.



Gráfico 2

Proceso de selección de personal establecido en la institución

Según el Grafico No. 2 indica que el 94% de funcionarios, menciona que no existe un proceso de selección de personal en la Institución.

Esto indica que el proceso de selección de personal se desarrolla a través de preferencias personales para captar el personal idóneo para ocupar una vacante.

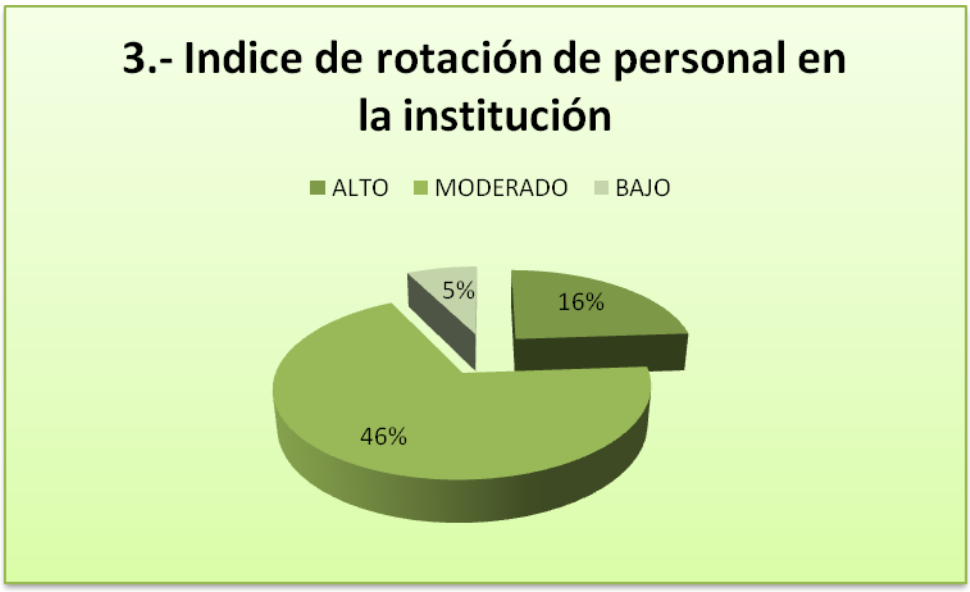


Gráfico 3
Índice de rotación en la institución.

Como se puede apreciar en el Grafico No. 3, el 46%, de funcionarios, menciona que el índice de rotación del personal es moderado, el 16% indica que el índice de rotación el alto, y el 5%, mencionan que la rotación es relativamente baja.

Lo que nos permite indicar que la rotación de personal, se da generalmente cuando existe el cambio de administración en el GADMR.

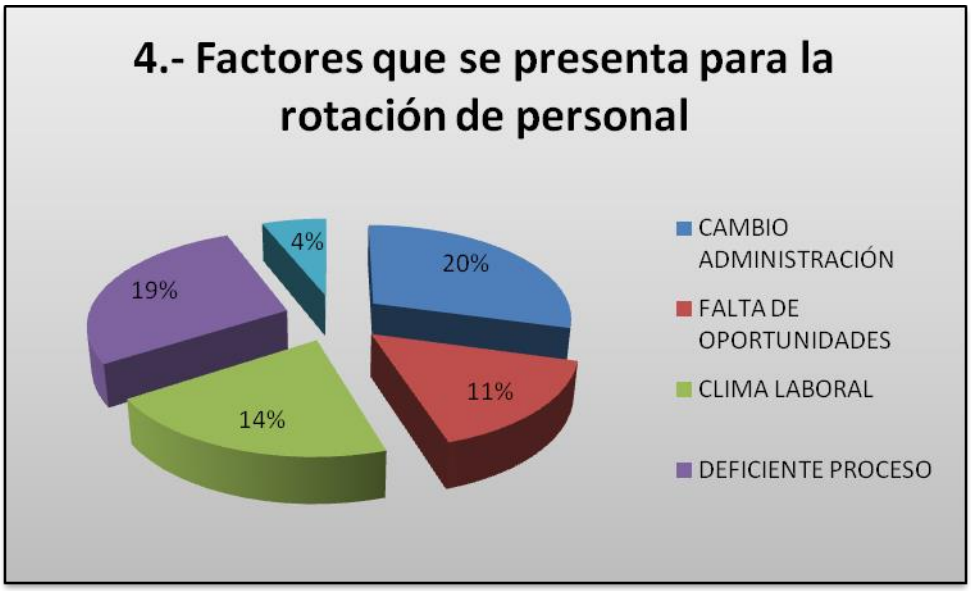


Gráfico 4
Factores que se presenta para la rotación de personal

El Grafico No. 4 nos indica que los factores que más se presentan para la rotación de personal según los funcionarios con un 20% es el cambio de administración que se realiza cada cuatro años y el 19% de los funcionarios considera que la deficiencia del proceso de selección de personal por parte de talento humano permite que se realice la rotación de personal, mientras que el 14% de funcionarios considera que el clima laboral es un factor que incide en la rotación de personal, ya que lo perciben todos los días en la institución, la falta de oportunidad es otro factor que el 11% de los funcionarios consideran que se lleva a la rotación de personal porque no le dan la oportunidad de crecer como profesional.



Gráfico 5
Análisis para seleccionar personal.

Como se puede apreciar en el Grafico No. 5 se obtiene como resultado que el 100% de los funcionarios consideran que previo a un proceso de selección de personal se realiza un análisis situacional interno, el cual se verifica que puesto existen vacantes en la institución para lograr llenarlos ya sea por contratación nueva o rotación de personal.

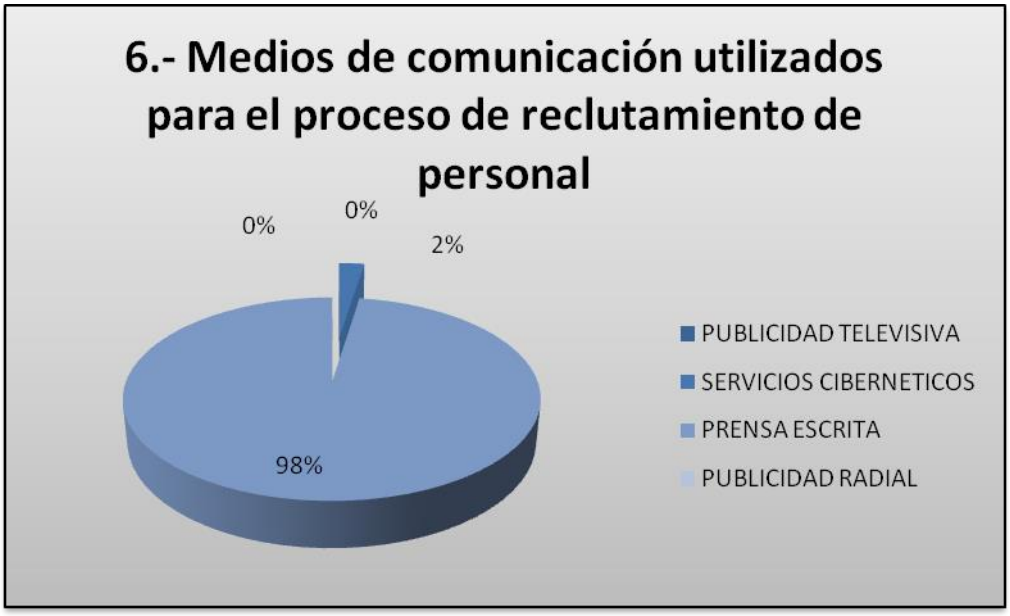


Gráfico 6

Medios de comunicación utilizados para el proceso de reclutamiento de personal

En el Grafico No. 6 se puede observar que el 98% de funcionarios consideran que el medio de comunicación más utilizado para el proceso de reclutamiento de personal es la prensa escrita, mientras que el 2% considera que los servicios cibernéticos son utilizados para el reclutamiento de personal.

A pesar que el internet en la actualidad es la herramienta más utilizada para obtener información acerca del reclutamiento de personal en las instituciones, se `puede afirmar que las personas se informan diariamente de las novedades a través de la prensa escrita.



Gráfico 7
Personal calificado para ejecutar la selección de personal

El grafico No. 7 indica como resultado que el 57% de funcionarios administrativo consideran que no existe en la institución personal capacitado para realizar con eficiencia el proceso de selección de personal, mientras que el 43% considera que la institución si cuenta con un personal apto para realizar este proceso.

Se puede afirmar que las personas que forman parte de la gestión de talento humano deben capacitarse más en los temas de procesos de reclutamiento y selección d personal para así atraer potenciales candidatos para que ocupen un cargo en la institución.

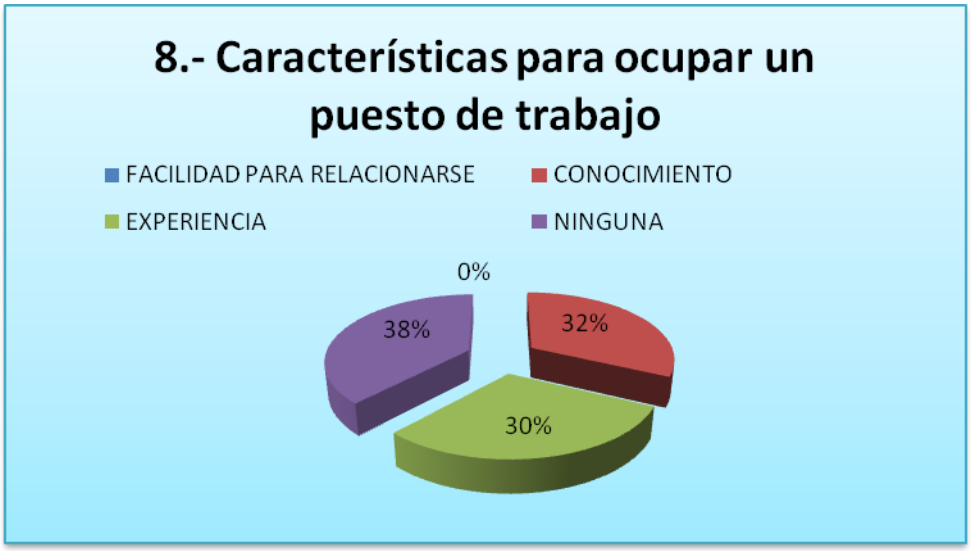


Gráfico 8
Características para ocupar un puesto de trabajo

Se puede apreciar en el Grafico No. 8 que el ·38% de funcionarios consideran que no se toma en cuenta ninguna características para el personal nuevo al contratar para ocupar un puesto de trabajo, cuando se refiere a ninguna es porque siempre se contrata personas que venga recomendada por la máxima autoridad, el 32 % de los funcionarios considera que si se toma en cuenta el conocimiento para ocupar un puesto de trabajo, mientras que el 30% de los funcionarios indicas que miden la experiencia como característica para que pueda ingresar a la institución a laborar.

Los resultados permiten afirmar como fueron algunos de los funcionarios contratados para ingresar a ocupar un puesto de trabajo en la institución, aunque no es favorable una contratación de personal sin ninguna característica que ayude al beneficio de la institución, se debe recalcar que a pesar de las preferencias personales se toma mucho en cuenta el conocimiento y la experiencia para ingresar a la institución.

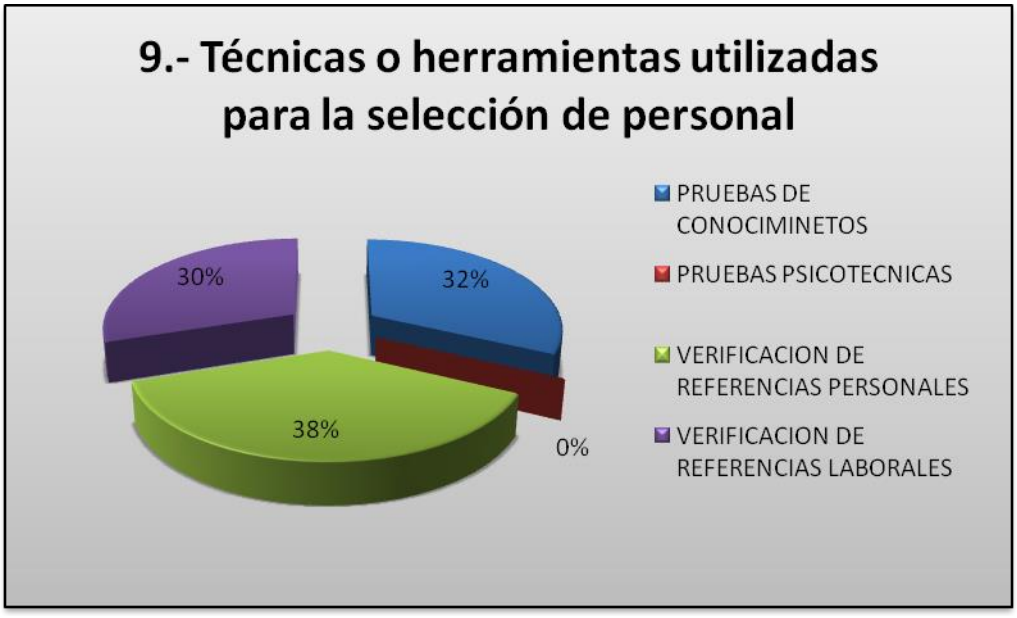


Gráfico 9

Técnicas o herramientas utilizadas para la selección de personal

Como se puede apreciar en el Grafico No. 9 los resultados obtenidos, el 38% de funcionarios afirma que la herramienta que más se utiliza son las referencias personales, explicando cuando son aprobada por la máxima autoridad, el 32 % considera que las pruebas de conocimientos es una herramienta que se utiliza para la selección de personal y el 30% restante afirma que la experiencia también es una herramienta que utiliza el GADMR para la selección de personal.

Lo que demuestra es que a pesar que exista contratación por preferencia personal, sin toma en cuenta lo más valiosos de una personas aspirante a ocupar un puesto de trabajo como es el conocimiento y a experiencia.

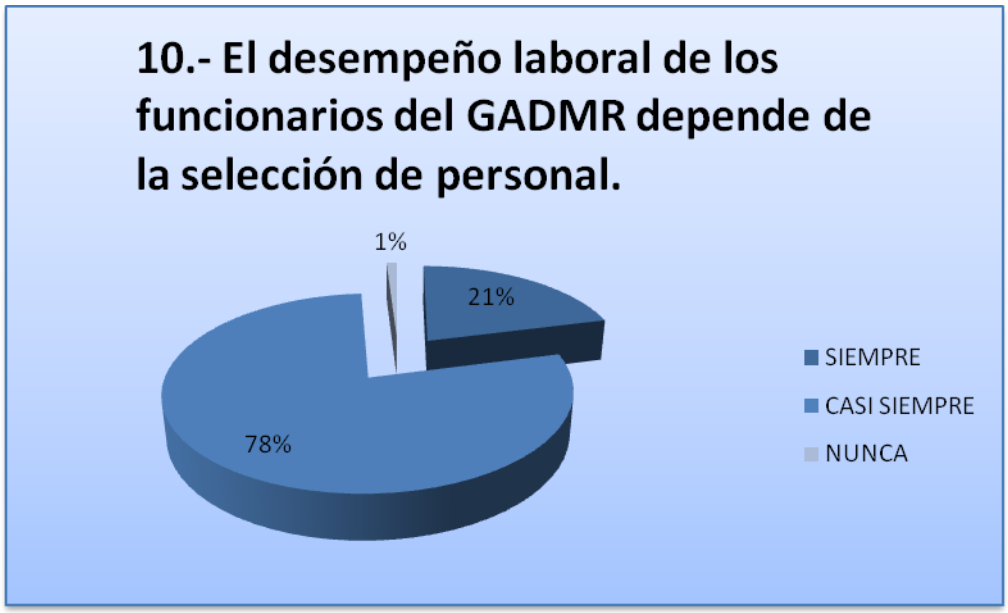


Gráfico 10

El desempeño laboral de los funcionarios del GADMR depende de la selección de personal

En el Grafico No. 10 se observa que casi siempre el desempeño laboral depende mucho del tipo de selección de personal que realiza el departamento de Talento Humano con el 78%, mientras que el 21% de funcionarios considera que siempre se encuentra afectado su desempeño laboral por el tipo de selección de personal que realiza el departamento de Talento Humano.



Gráfico 11

Planificación Eficiente para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

En el gráfico No. 11 se aprecia que todos los funcionarios encuestados consideran que el departamento de Talento Humano debe realizar una buena planificación previa para realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de adquirir los resultados esperados de contratación de personal.

Con un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal se puede atraer potenciales candidatos con capacidades, habilidades y competencias para ocupar un cargo en la institución.



Gráfico 12
Nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal

En el Grafico No. 12 se puede apreciar que el 72% de funcionarios consideran que es muy importante que el departamento de Talento Humano debe realizar nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de mejorar su gestión. Pero por otra parte el 28% de los funcionarios administrativo no están de acuerdo con que se realice nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal porque no es beneficioso para la institución.

3.1.2.- Análisis de entrevistas a asistentes de jefes departamentales

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde cuenta con 230 trabajadores tanto administrativos como operativos. Para obtener la información requerida dentro del organigrama de la institución se cuenta con ocho direcciones, en las cuales se realizó las respectivas entrevistas en la Dirección de Gestión Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento en vista de que dentro de dicha Dirección se encuentran los Departamentos más relevantes como se lo muestra en el organigrama funcional en anexos.

Después de haber realizado las entrevistas a los Asistentes de la Gestión Administrativa, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rioverde (GADMR), se ha determinado lo siguiente:

Pregunta 1.- ¿Qué cargo ocupa en la institución?

Notamos en esta interrogante que todos son responsables de departamentos Asistentes de las Jefaturas en los departamentos del Municipio, están en manos de las mujeres (5) y hombres (2), de este número de personas (7).

Pregunta 2.- ¿Cuál es su formación académica?

Solamente en un departamento existe el cargo de técnico, los otros departamentos son asistentes, esto demuestra, que no se delinea bien, desde el inicio el perfil para ocupar el cargo. Esta apreciación se sostiene, al indagar que de las siete personas entrevistadas, solamente dos son profesionales, los otros son estudiantes de niveles superiores o egresados de las carreras.

Pregunta 3.- ¿Cuántos años de experiencias tienes en labores similares?

Hay que indicar que en lo que se refiere a la experiencia de este grupo, solamente dos personas tienen experiencia de diez años hacia arriba, los otros tienen 3 años y un funcionario solo 2 años desempeñándose en labores similares a las que actualmente desarrolla.

Pregunta 4.- ¿Cuántos años tiene Ud. En la institución?

La interrogante está relacionada estrechamente con la interrogante anterior, ya que si su experiencia no ha sido mayor dentro del campo administrativo, por lo menos se aspira que al trabajar por algún tiempo en la institución, ya conozca con profesionalismo el rol que debe desempeñar dentro de su cargo en el Municipio, sin embargo solamente dos personas tienen más de diez años, los otros tienen 5 y 2 años y un funcionario solo 9 meses, lo que se podría decir que, para ocupar un puesto de este tipo en el sector público, se requiere de una carrera administrativa, donde pueda verdaderamente ser un asesor o asistente como lo conceptualiza la palabra. La falta de experiencia y el desconocimiento genera problemas en el manejo del talento humano.

Pregunta 5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?

Las respuesta indican que las responsabilidades tienen un alto nivel de entrega, concientización y sobre todo de conocimiento profesional en lo que desempeñan, lo que no tiene correlación con su nivel de preparación

Pregunta 6.- ¿Mantiene continua comunicación con los otros personeros de la institución?

De los entrevistados cinco coincidieron en que Si hay un flujo de comunicación permisible a las buenas relaciones, no así dos de ellos que respondió No, siendo la

comunicación una característica profesional para el cumplimiento de objetivos institucionales y personales.

Pregunta 7.- ¿Quién es su jefe inmediato?

No hay una precisión en la respuesta, lo que nos demuestra que falta comunicación, ya que es la Jefa de Talento Humano la encargada de Posicionar a cada uno de los empleados públicos

Pregunta 8.- ¿Cómo supervisa su jefe inmediato su trabajo?

De los entrevistados cuatro coincidieron que a través de un informe diario de actividades no así el de Seguridad y Salud Ocupacional respondieron realizar un informe semana.

Pregunta 9.- ¿Qué conoces del enfoque de competencias laboral?

Como se ha dicho anteriormente, al preguntar sobre el enfoque por competencias, solamente dos personas, conocen que lo que se quiere lograr, que es obtener resultados que hayan sido planificados y medidos, los demás piensan que es cumplir con una serie de actividades que en unos casos ya lo hacen por costumbre, sin pensar en logros ni objetivos.

Pregunta 10.- ¿Se aplica los procesos basados en perfil por competencias en su dirección? Y en la institución

Cuando no se aplican los respectivos procedimientos organizativos, no se llega a reconocer que los procesos son tan fundamentales en la responsabilidad y funciones de las personas, esto se observa cuando, de los entrevistados, solamente uno conoce realmente lo que es un proceso, y si no se delimita las actividades que intervienen en

un proceso, va a ser difícil un trabajo en conjunto que llegue a cumplir los objetivos resultados esperados.

Pregunta 11.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el rendimiento de una institución?

De los entrevistados, dos personas cumplen con el respectivo perfil, otras tres solamente en una parte y las otras dos no tienen nada que determine ese sea su perfil profesional, a pesar que casi todos tienen comunicación entre sí, no quiere decir que logren transmitir sus verdaderas responsabilidades a los empleados, ya que se debe conocer procedimientos, normas y políticas, y esto solamente lo pueden aplicar dos personas que están en la línea administrativa.

Pregunta 12.- Considera Ud. Que la institución debe aplicar la gestión de procesos basados en perfil por competencias. ¿Por qué?

El aplicar el perfil por competencias genera un ordenamiento y el cumplimiento de objetivos que llevan a lograr los resultados esperados, los entrevistados no entienden lo que la pregunta quiere decir, ellos saben, que un perfil va dirigido a un tipo de puesto, pero desconocen la finalidad y el objetivo de aplicar un perfil por competencias, solamente dos de los entrevistados explica la razón de este proceso, y por qué sus cargo son afines a su perfil profesional, lo que demuestra que se trabaja en función de procesos.

3.1.2.1 Análisis de resultados de entrevistas a los asistentes

Tabla 4 Análisis de resultados d entrevista realizado a los asistentes

PREGUNTAS	MARGORIE QUIÑONEZ	ANA SOSA	HENRY BAUTISTA	ALEXANDRA QUIÑONEZ	PATRICIA QUINTERO	RICHARD CORTEZ
1.- ¿Qué cargo ocupa en la institución?	Técnico TT.HH	Asistente TT.HH	Asistente de Sistema	Asistente de Gestión Administrativa.	Asistente Seguridad Ciudadana.	Asistente Compra. Pública
2.- ¿Cuál es su formación académica?	Ing. Administración Pública	Estudio Contabilidad Auditoria.	Egresado en Ing. Sistemas	10mo. Administración Empresas	CPA, y Egresada Derecho	Egresado Ing. Comercial
3.- ¿Cuántos años de experiencias tienes en labores similares?	Doce años	Dos años	Tres años	Tres años Secretaria. Dos años Asistente Administrativa	Diez años	3 Años Jefe de Compras y 2 Asistente Compras
4.- ¿Cuántos años tiene Ud. En la institución?	Doce años	Dos años	Nueve meses	Cinco años	14 años	Cinco años
5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?	Roles IESS, Acción Personal., Entradas y Salidas	Reloj, Supervisa, Acciones Personal Administrativo.	Mantenimiento, Sistema Informático	Memos, archivo, recepción de documentos, Control de vehiculos	Asistente. Administrativo, Seguridad Ciudadana,	Recepción de Documento, Cotización., Procesos Portal, Ínfima Cuantia.
6.- ¿Mantiene continua comunicación con los otros personeros de la institución? Cuáles.	Si con todos	Si con todos	Si con todos	Si con todos	Si y No	Si

3.1.2.1 Análisis de resultados de entrevistas a los asistentes

Tabla 4 Análisis de resultados d entrevista realizado a los asistentes

PREGUNTAS	MARGORIE QUIÑONEZ	ANA SOSA	HENRY BAUTISTA	ALEXANDRA QUIÑONEZ	PATRICIA QUINTERO	RICHARD CORTEZ
7.- ¿Quién es su jefe inmediato?	Jefa TT.HH	Jefa TT.HH	Jefe de Sistema	Director Gestión Administrativo.	Jefe de Seguridad Ciudadana.	Jefe de Compras Pub
8.- ¿Cómo supervisa su jefe inmediato su trabajo?	Trabajo diario	Trabajo diario	Informe Técnico Semanales	Trabajo diario	De acuerdo a rendimiento	Actividades diarias e informe
9.- ¿Qué conoces del enfoque de competencias laboral?	Funciones de cada trabajador	Funciones a cumplir con eficiencia	Funciones acorde a perfiles profesionales	No conoce	Nada	Nada
10.- ¿Se aplica los procesos basados en perfil por competencias en su dirección? Y en la institución	Si	Si, pero no a todos	Si, pero no a todos	No	No	Si
11.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el rendimiento de una institución?	Desarrollo de Actividades diarias	Más resultados, ocupar el puesto corresponde	Mejora función. Eficiente para el Departamento	Concurso acorde al perfil	Mucha, para ver buenos resultados y mejorar falencias	Mejoramiento eficiencia y competitividad
12.- Considera Ud. Que la institución debe aplicar la gestión de procesos basados en perfil por competencias. ¿Por qué?	Si, cumplimiento de Actividades Asignadas	Si, para ejercer su función de acuerdo a su perfil	Si, para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios	Si, capacidad y actitud para un puesto	Si, porque se ven resultados de profesión e institución	Si, por el 10% está acorde al perfil y el 90% no.

3.1.3.- Análisis de entrevistas a directores y jefes departamentales

Pregunta 1.- ¿Qué cargo ocupa en la institución?

Casi que los cargos directivos están nivelados en género, los que se encargan de los aspectos económicos financieros y de sistemas, están manejados por hombres, pero los de dirección y liderazgo son comandados por dos mujeres, que tienen a un buen número de personas a su cargo.

Pregunta 2.- ¿Cuál es su formación académica?

En estos puestos, un 90 % está dentro de los requerimientos que el perfil lo solicita ya que cumplen con estudios de Ingeniería, a excepción de un administrativo que tiene un título en el área pedagógica y que su desempeño no se relaciona con su especialidad.

Pregunta 3.- ¿Cuántos años de experiencias tienes en labores similares?

Tienen en su mayoría experiencia profesional, que parte desde los 3 años hasta los 17 y 22 que más o menos da un criterio de que el desempeño debe de ser idóneo de acuerdo a su experiencia en la institución.

Pregunta 4.- ¿Cuántos años tiene Ud. En la institución?

De los anteriormente mencionados vemos que solamente dos de ellos tienen continuidad en el Municipio, los otros tres tienen menos de dos años, esto permite deducir que fueron llamados por sus capacidades y por el perfil que requiere el puesto.

Pregunta 5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?

Las respuesta indican que las responsabilidades tienen un alto nivel de entrega, mucho mayor que los asistentes, cuyos resultados son ya notorios y vistos por la comunidad, esto nos indica que un mínimo descuido en la eficiencia o eficacia del proceso podría tener repercusiones no solo institucionales sino locales.

Pregunta 6.- ¿Mantiene continua comunicación con los otros personeros de la institución?

Todos los entrevistados mantienen una comunicación horizontal que permite la buena marcha institucional.

Pregunta 7.- ¿Quién es su jefe inmediato?

Solamente dos departamentos tienen contacto con todo el personal, los otros solamente mantienen comunicación con los jefes departamentales y directamente con el Alcalde y el Director Administrativo.

Pregunta 8.- ¿Cómo supervisa su jefe inmediato su trabajo?

El control de la gestión lo realiza el Alcalde, recibe los resultados de sus subalternos, a través de informes, y en otros caso por la observación de las actividades, solamente uno, que en si es el Director Administrativo, indica que trabaja por resultados y productos, aunque no se existe un cuadro de mando donde se pueda establecer indicadores de gestión y cumplimiento, se sujetan sobre todo a cumplir con un presupuesto, esto es lo que llaman medir los resultados.

Pregunta 9.- ¿Cuenta el GAD con un organigrama? Puede describirlo

El GADM de Rioverde sí mantiene un organigrama funcional, con las respectivas funciones de los empleados, pero no existe un manual de procesos, que establezca con claridad todas los subprocesos, actividades y tareas, que deben desarrollar cada departamento, esto lo que demuestra, es que el trabajo no se lo mide, ni se lo puede evaluar, lo que genera desmotivación, porque no se puede generar una carrera administrativa, y se pierde el empoderamiento de las personas sobre la institución, además, provoca inseguridad laboral

Pregunta 10.- ¿Cuántas personas trabajan en el GAD de Rioverde? ¿Cuántos administrativos y cuantos operativos?

En el GADM Rioverde trabajan 230 personas en total. En el área administrativa trabajan 95 funcionarios; mientras que el área operativa 135 trabajadores.

Pregunta 11.- ¿Qué conoces del enfoque de competencias laboral?

El perfil por competencias solamente es aplicado a las personas que son nuevas, que son pocas, a las otras no se aplica este proceso; esto responde a una situación política, lo que afecta a la institución, en cuanto a la calidad de trabajo

Pregunta 12.- ¿Se aplica los procesos basados en perfil por competencias en su dirección? Y en la institución

No, no se aplica, la razón es que los mismos jefes departamentales no conocen lo que es un enfoque por competencias, vagamente saben lo que representa, pero no prestan mucha atención, porque solamente un jefe departamental es el encargado de manejar a casi todo el personal, y otro a un grupo más reducido, saben dirigir sin liderazgo, la únicas formas de dirección que conocen es la amenaza y el padrinazgo.

Pregunta 13.- ¿Tiene personal a su cargo?

Bueno de acuerdo al departamento, en el caso del departamento Administrativo tienen a cargo todo el personal, en otros casos como el Departamento de Bienestar Social desde 18, 9 y 2 personas, y en otros departamentos solo a su asistente.

Pregunta 14.- ¿Cómo realiza Ud. El proceso de selección en el departamento de TT.HH?

La selección del personal está a cargo de una sola persona, pero con autorización del Alcalde y de los Jefes departamentales, es decir, o es cuota política o por compromisos personales, no existe evaluación del perfil, no importa si sabe o no sobre la función a cumplir.

Pregunta 15.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del funcionario a su cargo?

La actitud descrita en la interrogante anterior provoca que la evaluación dependa del comportamiento del empleado, se presume que la Jefe de Talento Humano evalúa, pero esta indica que no existe un manual de funciones, para poder medir estas situaciones, lo que se hace es ver el comportamiento de cada persona en sus actividades y dependerá del jefe departamental la valoración que se le pueda asignar al trabajador.

Pregunta 16.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el rendimiento de una institución?

Se puede indicar que el análisis realizado tanto a los asistentes como a los Jefes de los departamentos ha arrojado criterios, que demuestran que no están claros en la finalidad de aplicar un perfil por competencias, pero esto se debe, a que las

Instituciones Públicas todavía manejan la política como un elemento para pagar favores a personas que les han apoyado, generando un desfase en las actividades organizativas.

Pregunta 17.- Considera Ud. Que la institución debe aplicar la gestión de procesos basados en perfil por competencias. ¿Por qué?

Cabe señalar que el gobierno actualmente ha creado los nuevos perfiles por competencias para los GAD´s y las instituciones públicas, esto llevará a un mejoramiento del manejo organizativo de las instituciones, disminuyendo los favores políticos y quien desee ingresar a una institución deberá cumplir con requisitos señalados.

Al final hablar que este trabajo aunque es para una institución pública sirve para cualquier empresa privada.

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales

Tabla 5 Análisis de resultados de entrevistas realizadas a Director y Jefes departamentales

PREGUNTAS	JULIO ESTUPIÑAN	ADRIANA SALTOS	JULIAN NAZARENO	JACKSON MONROY	JACQUELINE QUINTERO
1.- ¿Qué cargo ocupa en la institución?	Director de Gestión administrativa	Jefe Departamento TT.HH, Bienestar Social y Salud Ocupacional	Jefe Departamento de Sistema	Jefe Departamento Compras Públicas	Jefe Departamento Seguridad Ciudadana
2.- ¿Cuál es su formación académica?	Ing. Comercial	Ing. Comercial	Ing. Sistema	Ing. Comercio Exterior	Lic. En Educación (Pedagogia)
3.- ¿Cuántos años de experiencias tienes en labores similares?	Ocho años	22 años	Siete años	Tres años	17 años
4.- ¿Cuántos años tiene Ud. En la institución?	Un años	Seis meses	Cuatro años	Dos años	11 años
5.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?	Administración. De Municipio, de Maquinaria y Equipos Apoyo a Alcalde	Vigila y Coord. Función. Laboral y Actividades de la Institución.	Administrador de Redes, Seguridad Informática., Soportes de equipo	Asistente Administrativo.	Seguridad Ciudadana, Trabajo Comunitario Prevención. A la Violencia
6.- ¿Mantiene continua comunicación con los otros personeros de la institución? Cuáles.	Con todos	Con todos	Si	Con Dir. Administrativo. Y Asistente	Alcalde, Dir. Administrativo. Y Talento Humano

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales

Tabla 5 Análisis de resultados de entrevistas realizadas a Director y Jefes departamentales

PREGUNTAS	JULIO ESTUPIÑAN	ADRIANA SALTOS	JULIAN NAZARENO	JACKSON MONROY	JACQUELINE QUINTERO
7.- ¿Quién es su jefe inmediato?	Alcalde	Alcalde	Director Administrativo.	Director Administrativo.	Director Administrativo.
8.- ¿Cómo supervisa su jefe inmediato su trabajo?	Resultados y Producto de la Gestión realizada.	Informes de actividades cada cierto tiempo	Informes mensuales	Actividades Diarias	Informes semanales
9.- ¿Cuenta el GAD con un organigrama? Puede describirlo		Si, nos dio uno en fisico			
10.- ¿Cuántas personas trabajan en el GAD de Rioverde? ¿Cuántos administrativos y cuantos operativos?		97 Administrativo. Y 133 operativo (80 contrato Y 150 con nombramiento.)			
11.- ¿Qué conoces del enfoque de competencias laboral?	Una persona para cada desempeño	Casi poco+C18	Si, ubicado de acuerdo a perfil.	Muy poco	Actividades a cumplir su trabajo
12.- ¿Se aplica los procesos basados en perfil por competencias en su dirección? Y en la institución	A los antiguos no se lo aplica, a los nuevos si	No por situaciones politicas	No	No	No

3.1.3.1-Análisis de resultados Director y Jefe Departamentales

Tabla 5 Análisis de resultados de entrevistas realizadas a Director y Jefes departamentales

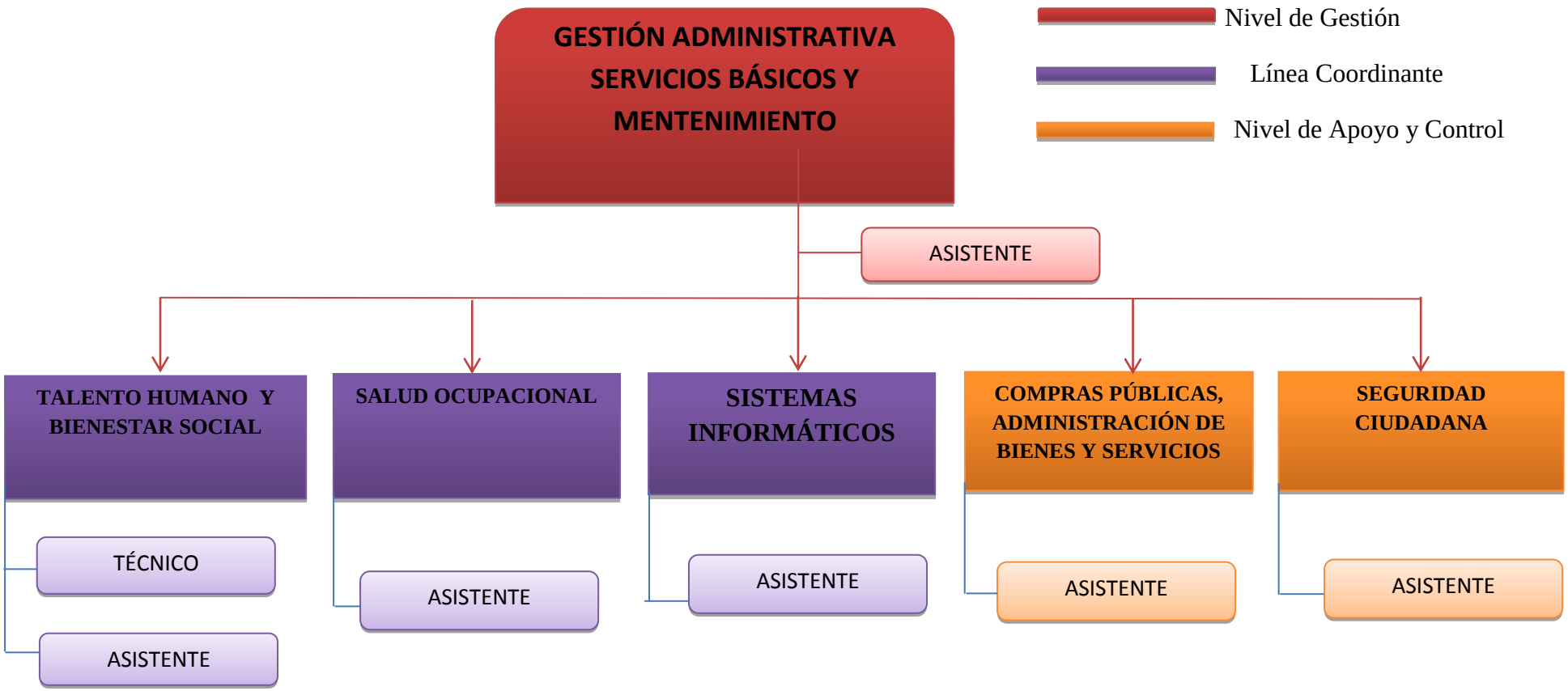
PREGUNTAS	JULIO ESTUPIÑAN	ADRIANA SALTOS	JULIAN NAZARENO	JACKSON MONROY	JACQUELINE QUINTERO
13.- ¿Tiene personal a su cargo?	Todo el personal	Si dos Asistente, 18 guardias y nueve Auxiliar de Limpieza	Asistente	Asistente	Asistente
14.- ¿Cómo realiza Ud. El proceso de selección en el departamento de TT.HH?		Requerimiento Máxima Autoridad. Y Jefaturas y por concurso			
15.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del funcionario a su cargo?	Evalúa Talento Humano	No se lo hace no hay manual de puestos.	Desconoce	Actividades diarias	Resultados diarios
16.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el rendimiento de una institución?	Positivo, buenos resultados, oportunidad al cambio.	Positivo, sirve para evaluar desempeño individual.	Ayuda desempeño y Mejor resultado Institucional	Depende de cómo funcione cada departamento.	Bueno, porque cumple con objetivos de la Inst.
17.- Considera Ud. Que la institución debe aplicar la gestión de procesos basados en perfil por competencias. ¿Por qué?	Mejoramiento y cumplimiento de metas.	Si, para definir actividades a cada uno	Si, empleados ocupan todos sus conocimientos.	Si, así cada función. Explotará su potencial.	Sí, porque las funciones nos da el Perfil

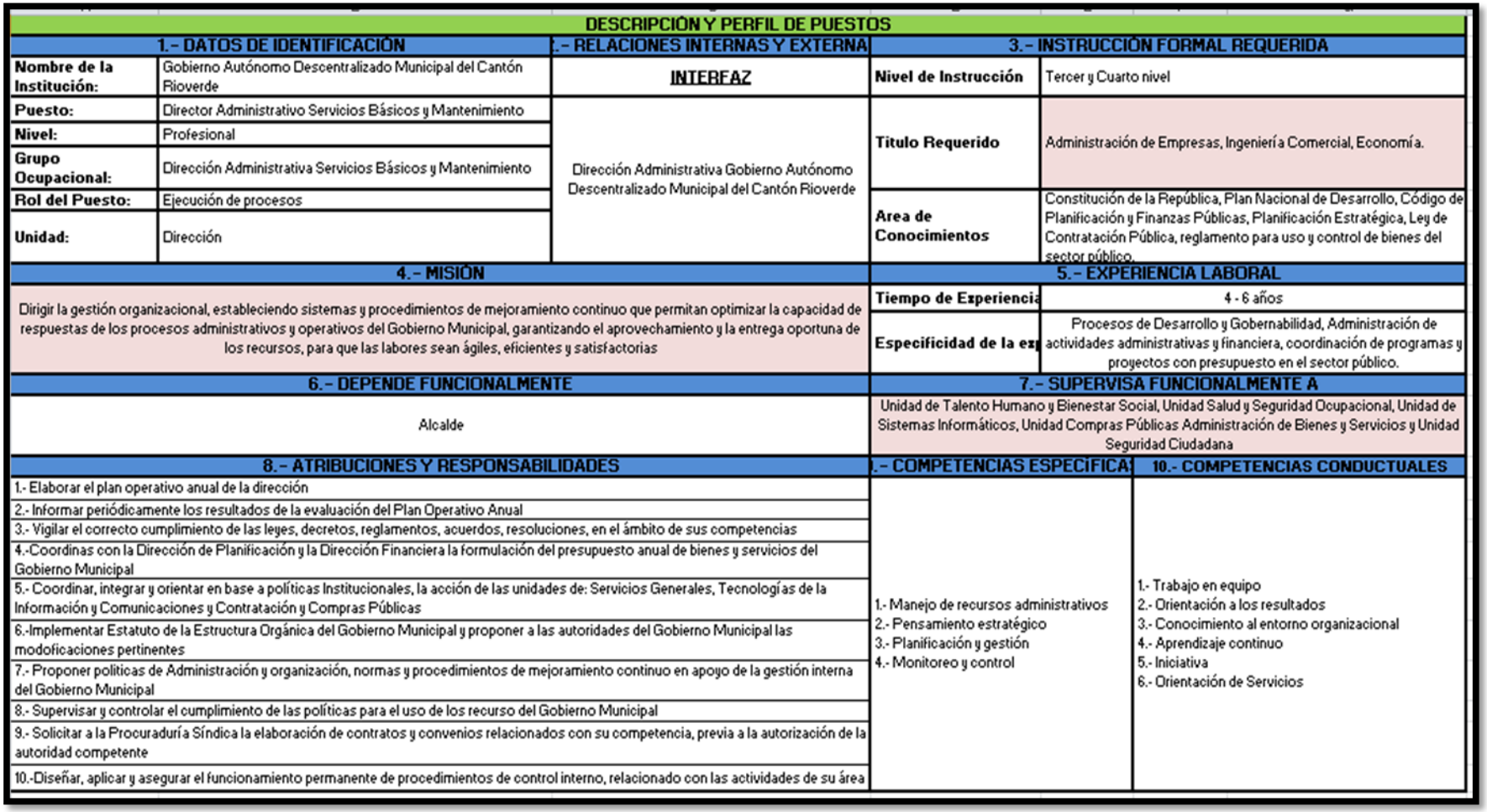
3.2 Descripción de perfiles de la Dirección de Gestión Administrativa

Alles (2009) señala que el perfil por competencias parte del descriptivo de puesto basado en este sistema, el cual identifica todas las competencias que debe integrar el descriptivo de puestos de una institución.

Se define como perfil por competencias como el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

Para la presente investigación se desarrolló los perfiles por competencias de los funcionarios que conforman la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde teniendo como referencia un organigrama de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento, involucrando todo el capital humano de la Dirección, de manera que las responsabilidades y competencias descritas se ajusten a los cargos que el GADM Rioverde tiene definido en su organigrama institucional.


GESTIÓN ADMINISTRATIVA SERVICIOS BÁSICOS Y MENTENIMIENTO
Nivel de Gestión
Línea Coordinante
Nivel de Apoyo y Control
ASISTENTE
TALENTO HUMANO Y BIENESTAR SOCIAL
SALUD OCUPACIONAL
SISTEMAS INFORMÁTICOS
COMPRAS PÚBLICAS, ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
SEGURIDAD CIUDADANA
TÉCNICO
ASISTENTE
ASISTENTE
ASISTENTE
ASISTENTE
ASISTENTE



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNA		3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**		**Nivel de Instrucción**	Tercer y Cuarto nivel
Puesto:	Director Administrativo Servicios Básicos y Mantenimiento	Dirección Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde		**Titulo Requerido**	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía.
Nivel:	Profesional				
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento				
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			**Area de Conocimientos**	Constitución de la República, Plan Nacional de Desarrollo, Código de Planificación y Finanzas Públicas, Planificación Estratégica, Ley de Contratación Pública, reglamento para uso y control de bienes del sector público.
Unidad:	Dirección				

4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Dirigir la gestión organizacional, estableciendo sistemas y procedimientos de mejoramiento continuo que permitan optimizar la capacidad de respuestas de los procesos administrativos y operativos del Gobierno Municipal, garantizando el aprovechamiento y la entrega oportuna de los recursos, para que las labores sean ágiles, eficientes y satisfactorias	**Tiempo de Esperiencia**	4 - 6 años
	Especificidad de la ex	Procesos de Desarrollo y Gobernabilidad, Administración de actividades administrativas y financiera, coordinación de programas y proyectos con presupuesto en el sector público.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Alcalde	Unidad de Talento Humano y Bienestar Social, Unidad Salud y Seguridad Ocupacional, Unidad de Sistemas Informáticos, Unidad Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios y Unidad Seguridad Ciudadana

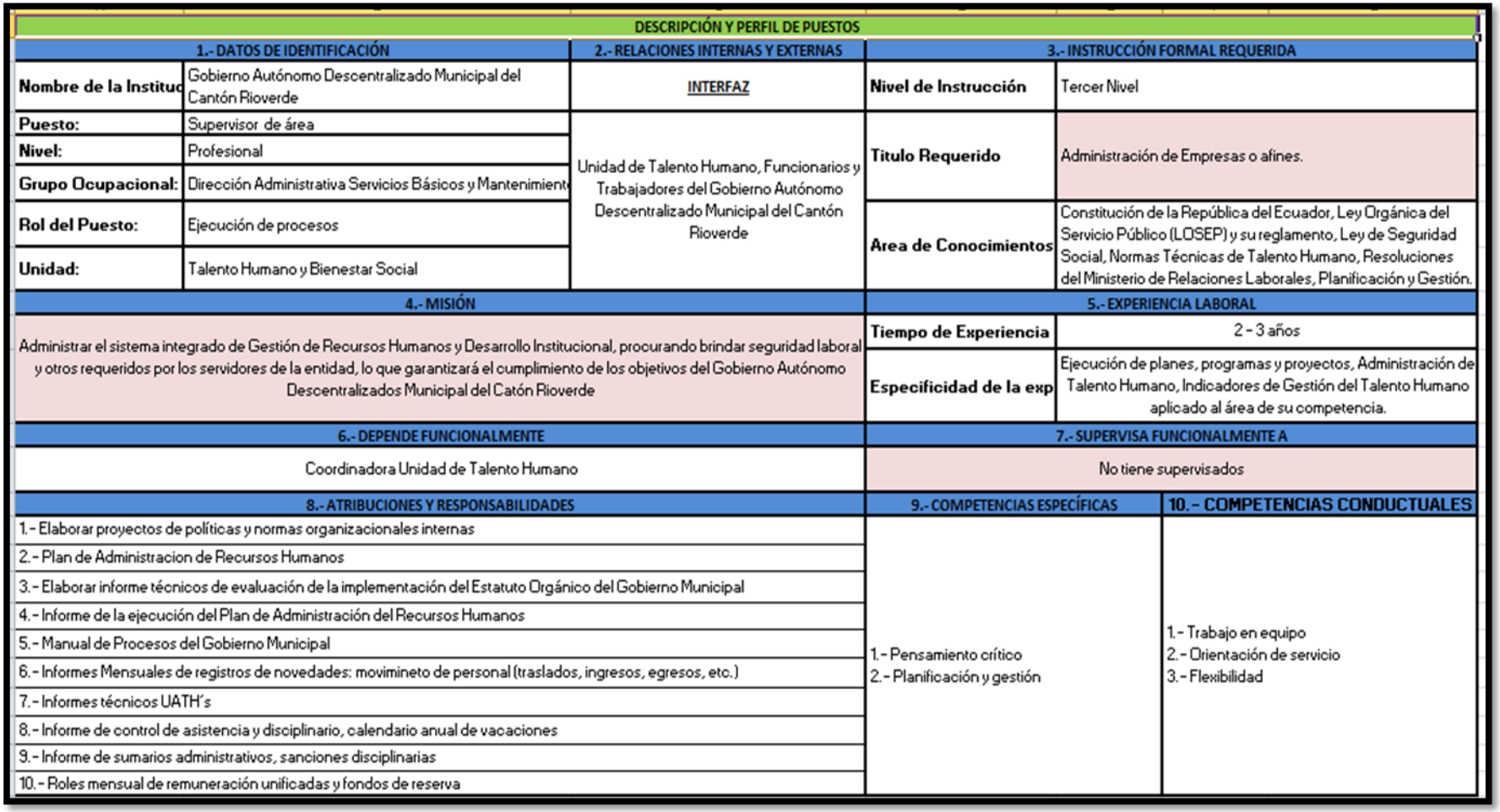
8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECIFICA	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Elaborar el plan operativo anual de la dirección	1.- Manejo de recursos administrativos 2.- Pensamiento estratégico 3.- Planificación y gestión 4.- Monitoreo y control	1.- Trabajo en equipo 2.- Orientación a los resultados 3.- Conocimiento al entorno organizacional 4.- Aprendizaje continuo 5.- Iniciativa 6.- Orientación de Servicios
2.- Informar periódicamente los resultados de la evaluación del Plan Operativo Anual		
3.- Vigilar el correcto cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, resoluciones, en el ámbito de sus competencias		
4.-Coordinas con la Dirección de Planificación y la Dirección Financiera la formulación del presupuesto anual de bienes y servicios del Gobierno Municipal		
5.- Coordinar, integrar y orientar en base a políticas Institucionales, la acción de las unidades de: Servicios Generales, Tecnologías de la Información y Comunicaciones y Contratación y Compras Públicas		
6.-Implementar Estatuto de la Estructura Orgánica del Gobierno Municipal y proponer a las autoridades del Gobierno Municipal las modoficaciones pertinentes		
7.- Proponer políticas de Administración y organización, normas y procedimientos de mejoramiento continuo en apoyo de la gestión interna del Gobierno Municipal		
8.- Supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas para el uso de los recurso del Gobierno Municipal		
9.- Solicitar a la Procuraduría Síndica la elaboración de contratos y convenios relacionados con su competencia, previa a la autorización de la autoridad competente		
10.-Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno, relacionado con las actividades de su área		

Gráfico 13

Descripción de funciones y competencias Director Gestión Administrativa

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		**2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**	
Nombre de la Institu	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Coordinador Técnico de Área	Alcaldía y Dirección Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Administración de Empresas o afines.
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimient		**Area de Conocimientos**	Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas de Talento Humano, Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, Planificación y Gestión.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Talento Humano y Bienestar Social			
4.- MISIÓN			**5.- EXPERIENCIA LABORAL**	
Administrar el sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, procurando brindar seguridad laboral y otros requeridos por los servidores de la entidad, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizados Municipal del Catón Rioverde			**Tiempo de Experiencia**	5 años
			Especificidad de la experi	Subsistemas de Talento Humano, Indicadores de Gestión de Talento Humano, Aplicación de la Losep y Código de Trabajo.
6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE			**7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A**	
Alcalde y Director de la Dirección de Gestión Administrativa			Unidad de Talento Humano, Bienestar Social y Seguridad Social, Unidad Salud Ocupacional	
8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES			**9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**	**10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES**
1.- Elaborar el plan operativo anual de la Dirección				
2.- Aplicar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las políticas del Gobierno Municipal para la adecuada administración del				
3.- Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, las disposiciones del Código del Trabajo y el Contrato Colectivo de los trabajadores y demás Leyes y Reglamentos Internos del Gobierno Municipal				
4.- Ejecutar y asesorar en la implementación y desarrollo de los subsistema y programas de administración del talento humano: a) Planificación del Talento Humano, b) Clasificación de puestos, c) Reclutamiento y Selección de Personal, d) Capacitación y			1.- Percepción de sistemas y entorno 2.- Pensamiento crítico 3.- Pensamiento analítico	1.- Conocimiento al entorno organizacional 2.- Aprendizaje continuo 3.- Iniciativa
5.- Disponer la elaboración de la proforma presupuestaria de la Dirección de Administración de Talento Humano				
6.- Asesorar a las Unidades del Gobierno Municipal en la adecuada aplicación de las políticas, sistemas, procedimientos, técnicas y prácticas referidas al talento humano				
7.- Prepara informes en materia de talento humano para conocimiento del Gobierno Municipal				
8.- Realizar análisis y recomendaciones para programas de terminación de ciclo laboral				
9.- Realizar consultas a los organismo de control				
10.- Controlar y evaluar la gestión de la Dirección Desconcentrada en materia de administración del talento humano				

Gráfico 14
Descripción de funciones y competencias Coordinador Talento Humano



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institu	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	INTERFAZ	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Supervisor de área	Unidad de Talento Humano, Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Administración de Empresas o afines.
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimient		**Area de Conocimientos**	Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas de Talento Humano, Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, Planificación y Gestión.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Talento Humano y Bienestar Social			

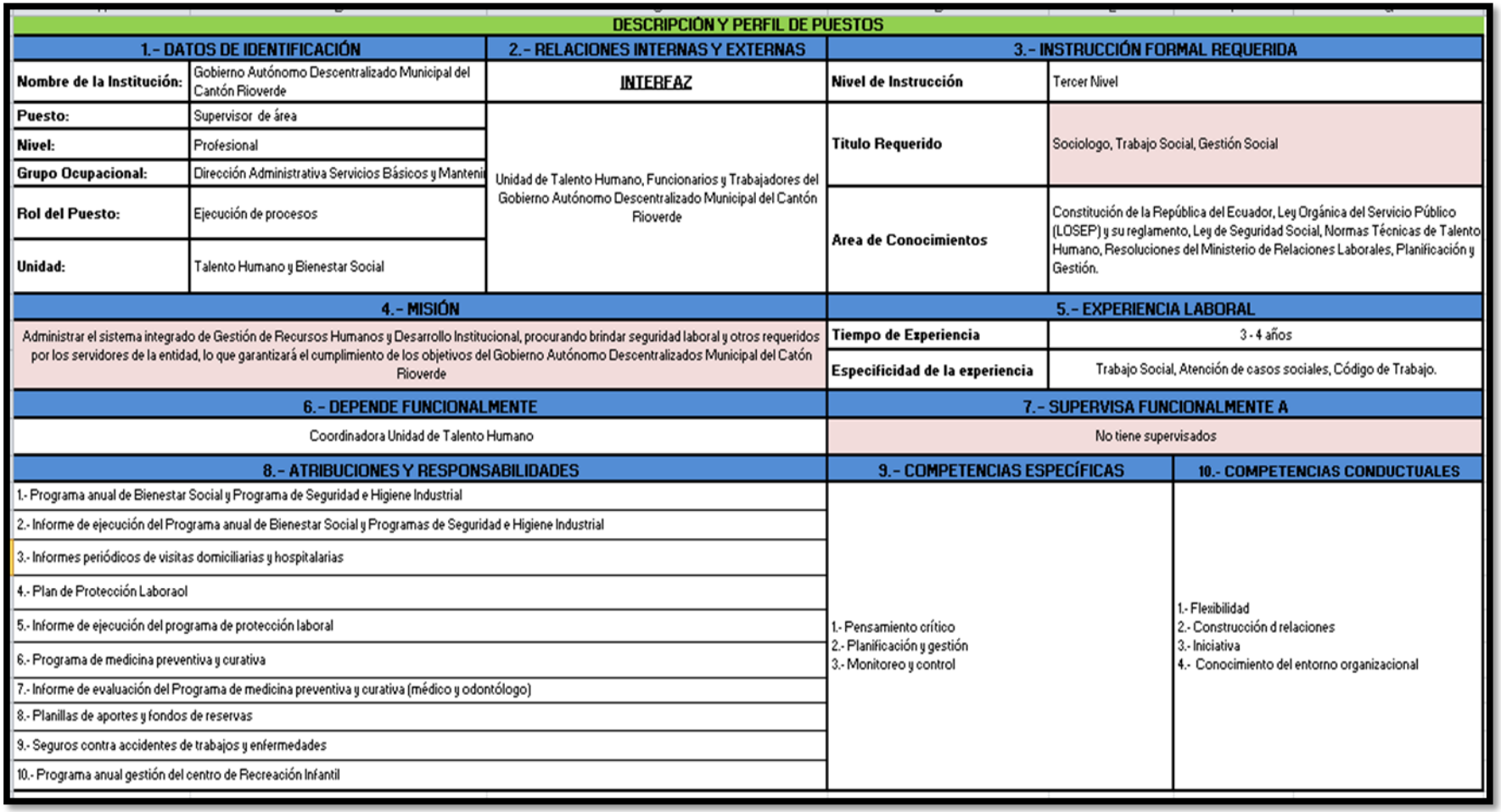
4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Administrar el sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, procurando brindar seguridad laboral y otros requeridos por los servidores de la entidad, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizados Municipal del Catón Rioverde	**Tiempo de Experiencia**	2 - 3 años
	Especificidad de la exp	Ejecución de planes, programas y proyectos, Administración de Talento Humano, Indicadores de Gestión del Talento Humano aplicado al área de su competencia.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Coordinadora Unidad de Talento Humano	No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Elaborar proyectos de políticas y normas organizacionales internas	1.- Pensamiento crítico 2.- Planificación y gestión	1.- Trabajo en equipo 2.- Orientación de servicio 3.- Flexibilidad
2.- Plan de Administracion de Recursos Humanos		
3.- Elaborar informe técnicos de evaluación de la implementación del Estatuto Orgánico del Gobierno Municipal		
4.- Informe de la ejecución del Plan de Administración del Recursos Humanos		
5.- Manual de Procesos del Gobierno Municipal		
6.- Informes Mensuales de registros de novedades: movimineto de personal (traslados, ingresos, egresos, etc.)		
7.- Informes técnicos UATH´s		
8.- Informe de control de asistencia y disciplinario, calendario anual de vacaciones		
9.- Informe de sumarios administrativos, sanciones disciplinarias		
10.- Roles mensual de remuneración unificadas y fondos de reserva		

Gráfico 15

Descripción de funciones y competencias Supervisor de área Talento Humano



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Supervisor de área	Unidad de Talento Humano, Funcionarios y Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Sociologo, Trabajo Social, Gestión Social
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenii			
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos		**Area de Conocimientos**	Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, Ley de Seguridad Social, Normas Técnicas de Talento Humano, Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, Planificación y Gestión.
Unidad:	Talento Humano y Bienestar Social			

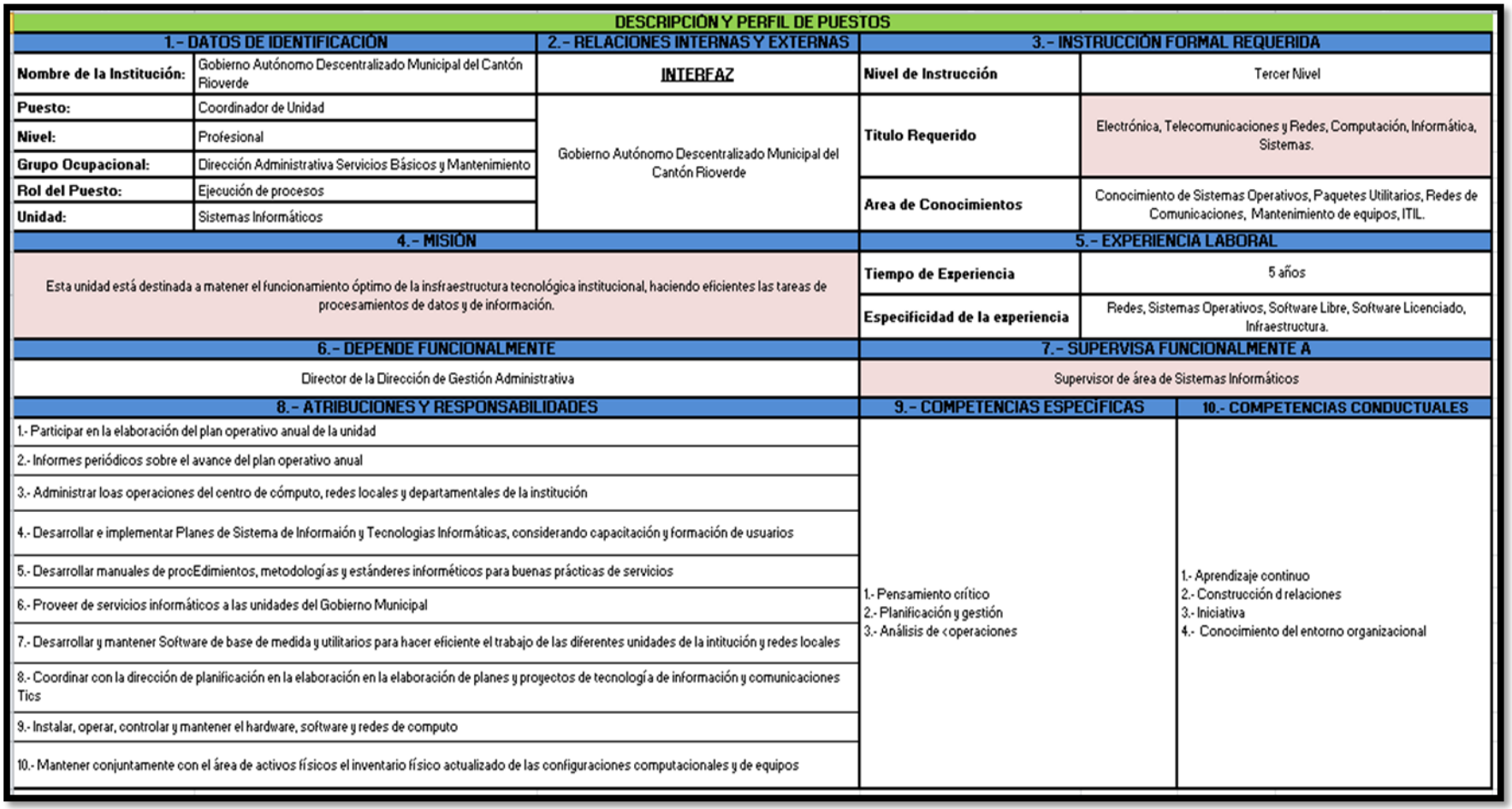
4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Administrar el sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, procurando brindar seguridad laboral y otros requeridos por los servidores de la entidad, lo que garantizará el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizados Municipal del Catón Rioverde	**Tiempo de Experiencia**	3 - 4 años
	Especificidad de la experiencia	Trabajo Social, Atención de casos sociales, Código de Trabajo.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Coordinadora Unidad de Talento Humano	No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Programa anual de Bienestar Social y Programa de Seguridad e Higiene Industrial	1.- Pensamiento crítico 2.- Planificación y gestión 3.- Monitoreo y control	1.- Flexibilidad 2.- Construcción d relaciones 3.- Iniciativa 4.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Informe de ejecución del Programa anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial		
3.- Informes periódicos de visitas domiciliarias y hospitalarias		
4.- Plan de Protección Laboraol		
5.- Informe de ejecución del programa de protección laboral		
6.- Programa de medicina preventiva y curativa		
7.- Informe de evaluación del Programa de medicina preventiva y curativa (médico y odontólogo)		
8.- Planillas de aportes y fondos de reservas		
9.- Seguros contra accidentes de trabajos y enfermedades		
10.- Programa anual gestión del centro de Recreación Infantil		

Gráfico 16

Descripción de funciones y competencias Supervisor de área Bienestar Social T.H



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

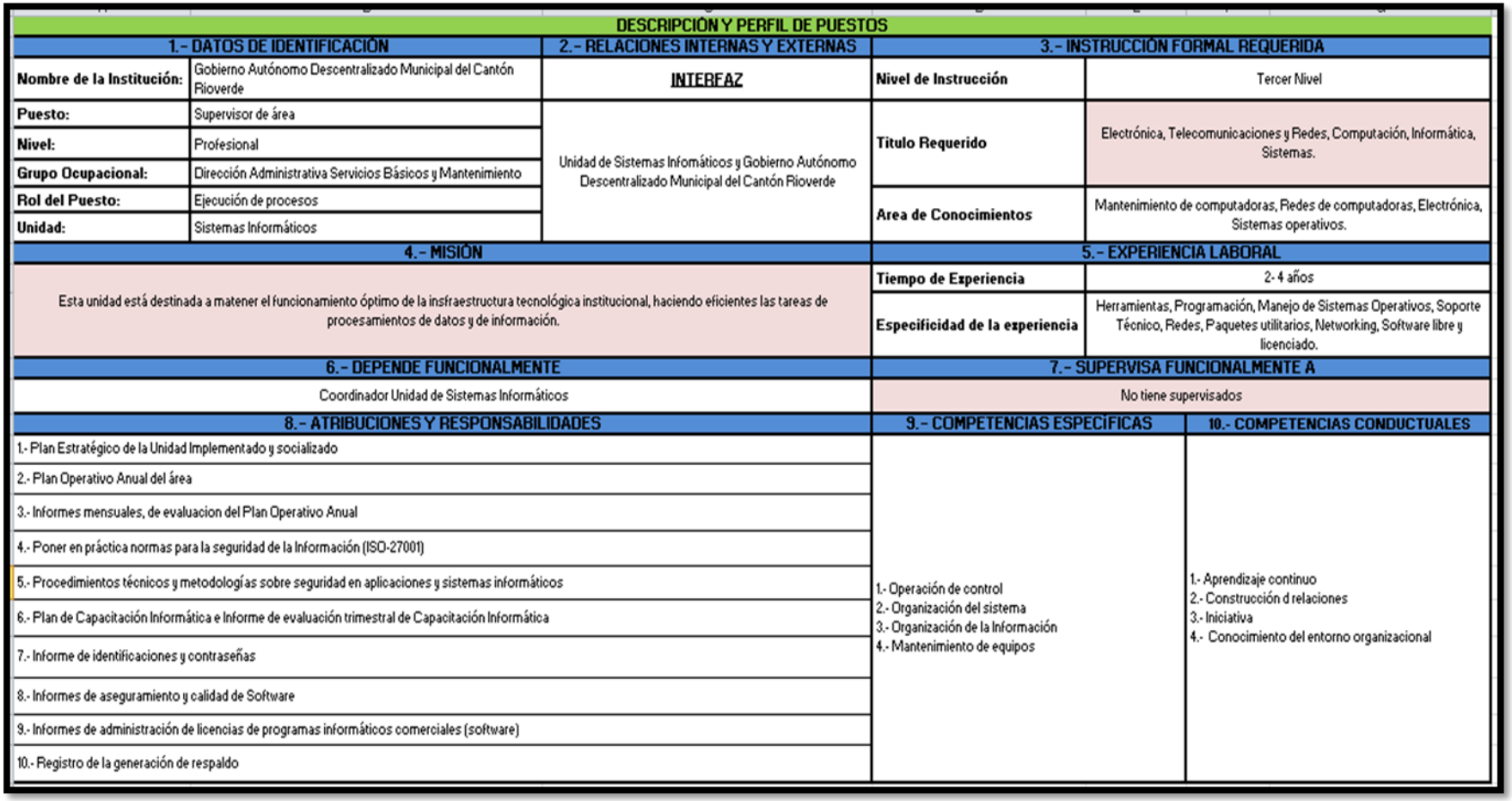
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Coordinador de Unidad	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Electrónica, Telecomunicaciones y Redes, Computación, Informática, Sistemas.
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Conocimiento de Sistemas Operativos, Paquetes Utilitarios, Redes de Comunicaciones, Mantenimiento de equipos, ITIL.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Sistemas Informáticos			

4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Esta unidad está destinada a matener el funcionamiento óptimo de la insfraestructura tecnológica institucional, haciendo eficientes las tareas de procesamientos de datos y de información.	**Tiempo de Experiencia**	5 años
	Especificidad de la experiencia	Redes, Sistemas Operativos, Software Libre, Software Licenciado, Infraestructura.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Director de la Dirección de Gestión Administrativa	Supervisor de área de Sistemas Informáticos

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECIFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Participar en la elaboración del plan operativo anual de la unidad	1.- Pensamiento crítico 2.- Planificación y gestión 3.- Análisis de <operaciones	1.- Aprendizaje continuo 2.- Construcción d relaciones 3.- Iniciativa 4.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual		
3.- Administrar loas operaciones del centro de cómputo, redes locales y departamentales de la institución		
4.- Desarrollar e implementar Planes de Sistema de Informaión y Tecnologias Informáticas, considerando capacitación y formación de usuarios		
5.- Desarrollar manuales de procEdimientos, metodologías y estánderes informéticos para buenas prácticas de servicios		
6.- Proveer de servicios informáticos a las unidades del Gobierno Municipal		
7.- Desarrollar y mantener Software de base de medida y utilitarios para hacer eficiente el trabajo de las diferentes unidades de la intitución y redes locales		
8.- Coordinar con la dirección de planificación en la elaboración en la elaboración de planes y proyectos de tecnología de información y comunicaciones Tics		
9.- Instalar, operar, controlar y mantener el hardware, software y redes de computo		
10.- Mantener conjuntamente con el área de activos físicos el inventario físico actualizado de las configuraciones computacionales y de equipos		

Gráfico 17
Descripción de funciones y competencias Coordinador Sistemas Informáticos



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Supervisor de área	Unidad de Sistemas Infomáticos y Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Electrónica, Telecomunicaciones y Redes, Computación, Informática, Sistemas.
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Mantenimiento de computadoras, Redes de computadoras, Electrónica, Sistemas operativos.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Sistemas Informáticos			

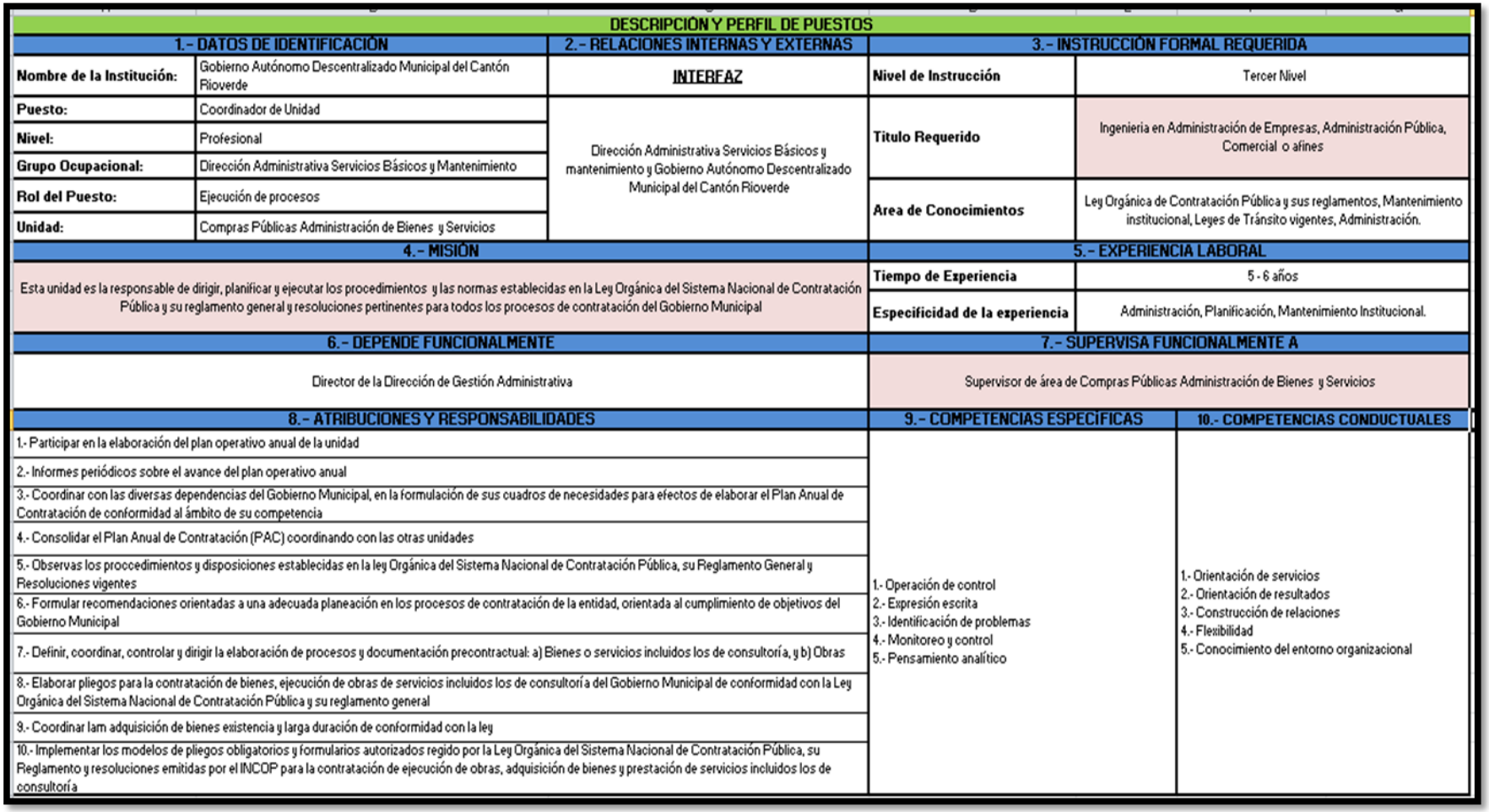
4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Esta unidad está destinada a matener el funcionamiento óptimo de la insfraestructura tecnológica institucional, haciendo eficientes las tareas de procesamientos de datos y de información.	**Tiempo de Experiencia**	2- 4 años
	Especificidad de la experiencia	Herramientas, Programación, Manejo de Sistemas Operativos, Soporte Técnico, Redes, Paquetes utilitarios, Networking, Software libre y licenciado.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Coordinador Unidad de Sistemas Informáticos	No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Plan Estratégico de la Unidad Implementado y socializado	1.- Operación de control 2.- Organización del sistema 3.- Organización de la Información 4.- Mantenimiento de equipos	1.- Aprendizaje continuo 2.- Construcción d relaciones 3.- Iniciativa 4.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Plan Operativo Anual del área		
3.- Informes mensuales, de evaluacion del Plan Operativo Anual		
4.- Poner en práctica normas para la seguridad de la Información (ISO-27001)		
5.- Procedimientos técnicos y metodologías sobre seguridad en aplicaciones y sistemas informáticos		
6.- Plan de Capacitación Informática e Informe de evaluación trimestral de Capacitación Informática		
7.- Informe de identificaciones y contraseñas		
8.- Informes de aseguramiento y calidad de Software		
9.- Informes de administración de licencias de programas informáticos comerciales (software)		
10.- Registro de la generación de respaldo		

Gráfico 18

Descripción de funciones y competencias Supervisor de área Sistemas Informáticos



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Coordinador de Unidad	Dirección Administrativa Servicios Básicos y mantenimiento y Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Ingenieria en Administración de Empresas, Administración Pública, Comercial o afines
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Ley Orgánica de Contratación Pública y sus reglamentos, Mantenimiento institucional, Leyes de Tránsito vigentes, Administración.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios			

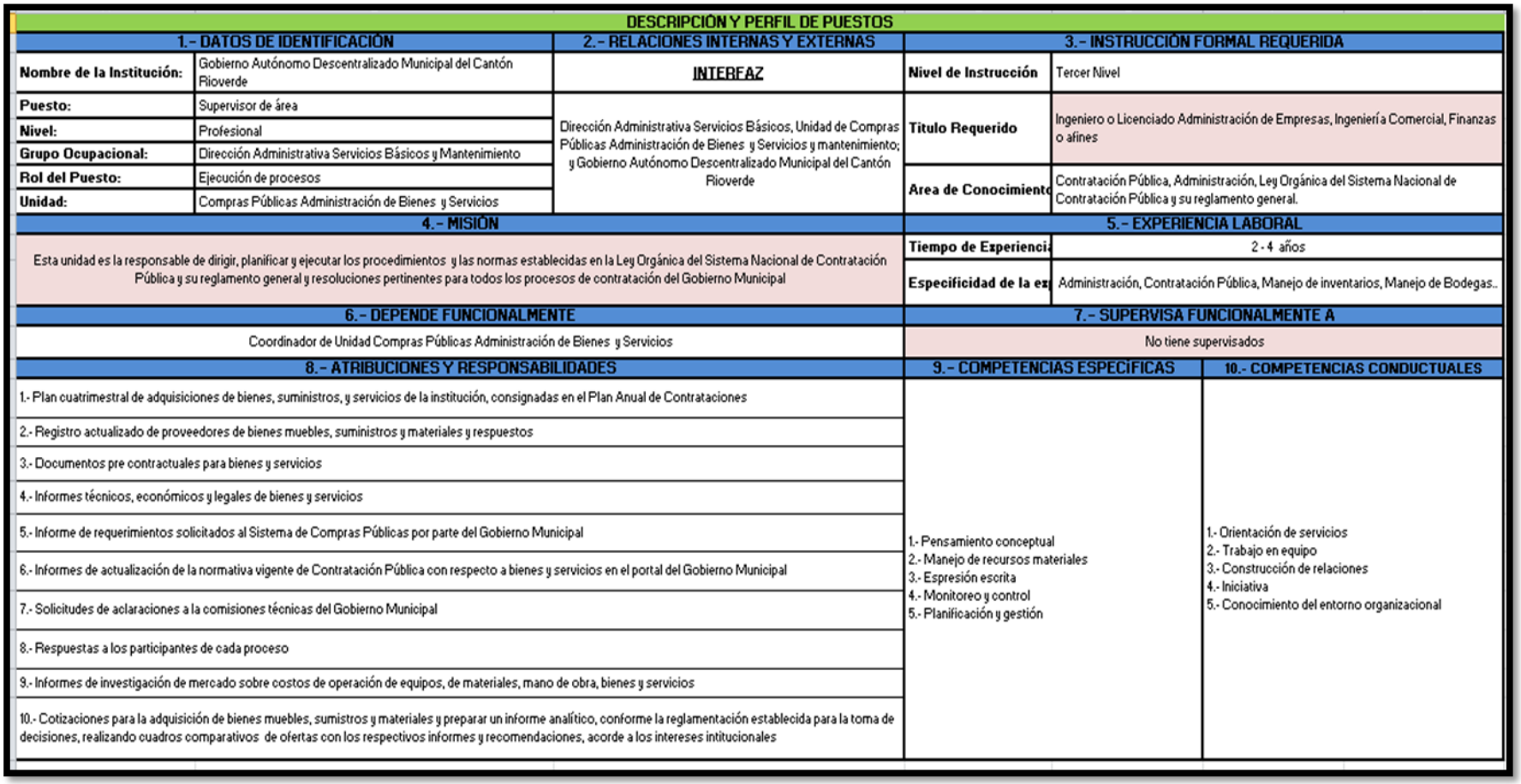
4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Esta unidad es la responsable de dirigir, planificar y ejecutar los procedimientos y las normas establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento general y resoluciones pertinentes para todos los procesos de contratación del Gobierno Municipal	**Tiempo de Experiencia**	5 - 6 años
	Especificidad de la experiencia	Administración, Planificación, Mantenimiento Institucional.

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Director de la Dirección de Gestión Administrativa	Supervisor de área de Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Participar en la elaboración del plan operativo anual de la unidad	1.- Operación de control 2.- Expresión escrita 3.- Identificación de problemas 4.- Monitoreo y control 5.- Pensamiento analítico	1.- Orientación de servicios 2.- Orientación de resultados 3.- Construcción de relaciones 4.- Flexibilidad 5.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Informes periódicos sobre el avance del plan operativo anual		
3.- Coordinar con las diversas dependencias del Gobierno Municipal, en la formulación de sus cuadros de necesidades para efectos de elaborar el Plan Anual de Contratación de conformidad al ámbito de su competencia		
4.- Consolidar el Plan Anual de Contratación (PAC) coordinando con las otras unidades		
5.- Observas los procedimientos y disposiciones establecidas en la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y Resoluciones vigentes		
6.- Formular recomendaciones orientadas a una adecuada planeación en los procesos de contratación de la entidad, orientada al cumplimiento de objetivos del Gobierno Municipal		
7.- Definir, coordinar, controlar y dirigir la elaboración de procesos y documentación precontractual: a) Bienes o servicios incluidos los de consultoría, y b) Obras		
8.- Elaborar pliegos para la contratación de bienes, ejecución de obras de servicios incluidos los de consultoría del Gobierno Municipal de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento general		
9.- Coordinar lam adquisición de bienes existencia y larga duración de conformidad con la ley		
10.- Implementar los modelos de pliegos obligatorios y formularios autorizados regido por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y resoluciones emitidas por el INCOP para la contratación de ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios incluidos los de consultoría		

Gráfico 19

Descripción de funciones y competencias Coordinador Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercer Nivel
Puesto:	Supervisor de área	Dirección Administrativa Servicios Básicos, Unidad de Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios y mantenimiento; y Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**Titulo Requerido**	Ingeniero o Licenciado Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Finanzas o afines
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimiento**	Contratación Pública, Administración, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento general.
Rol del Puesto:	Ejecución de procesos			
Unidad:	Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios			

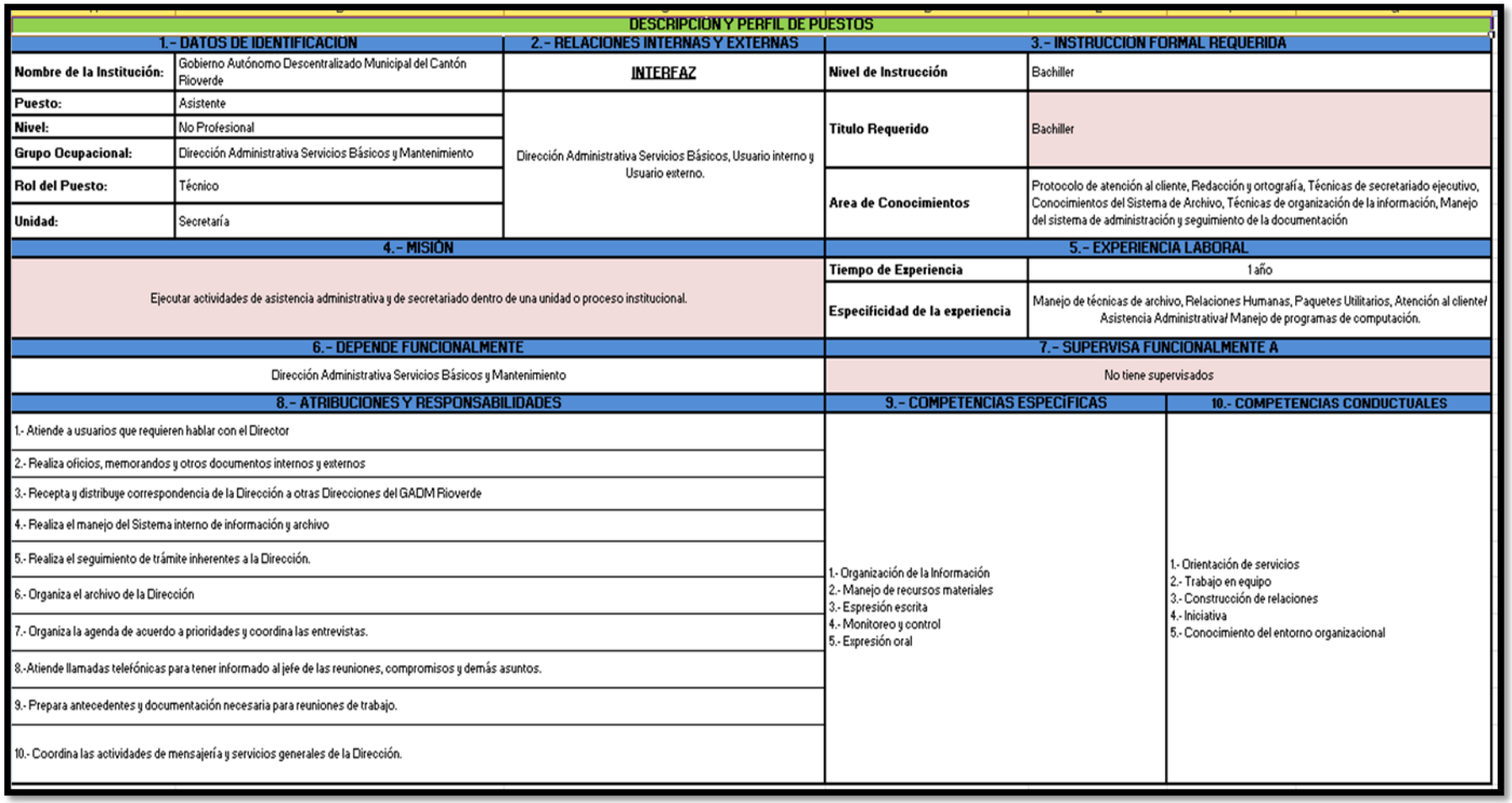
4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Esta unidad es la responsable de dirigir, planificar y ejecutar los procedimientos y las normas establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento general y resoluciones pertinentes para todos los procesos de contratación del Gobierno Municipal	**Tiempo de Experienci**	2 - 4 años
	Especificidad de la ex	Administración, Contratación Pública, Manejo de inventarios, Manejo de Bodegas..

6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE	7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Coordinador de Unidad Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios	No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Plan cuatrimestral de adquisiciones de bienes, suministros, y servicios de la institución, consignadas en el Plan Anual de Contrataciones	1.- Pensamiento conceptual 2.- Manejo de recursos materiales 3.- Espresión escrita 4.- Monitoreo y control 5.- Planificación y gestión	1.- Orientación de servicios 2.- Trabajo en equipo 3.- Construcción de relaciones 4.- Iniciativa 5.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Registro actualizado de proveedores de bienes muebles, suministros y materiales y respuestos		
3.- Documentos pre contractuales para bienes y servicios		
4.- Informes técnicos, económicos y legales de bienes y servicios		
5.- Informe de requerimientos solicitados al Sistema de Compras Públicas por parte del Gobierno Municipal		
6.- Informes de actualización de la normativa vigente de Contratación Pública con respecto a bienes y servicios en el portal del Gobierno Municipal		
7.- Solicitudes de aclaraciones a la comisiones técnicas del Gobierno Municipal		
8.- Respuestas a los participantes de cada proceso		
9.- Informes de investigación de mercado sobre costos de operación de equipos, de materiales, mano de obra, bienes y servicios		
10.- Cotizaciones para la adquisición de bienes muebles, sumistros y materiales y preparar un informe analítico, conforme la reglamentación establecida para la toma de decisiones, realizando cuadros comparativos de ofertas con los respectivos informes y recomendaciones, acorde a los intereses intitucionales		

Gráfico 20

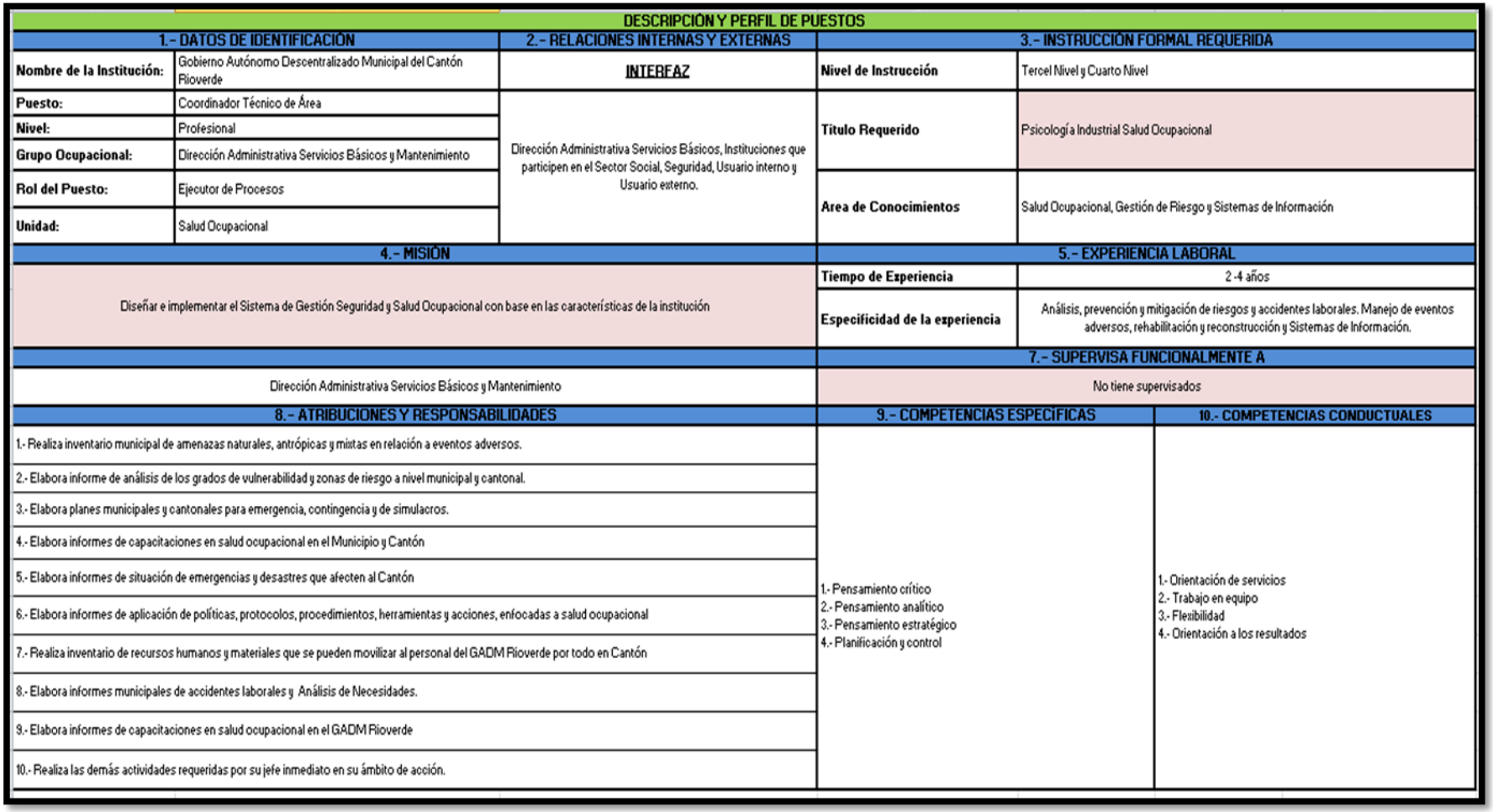
Descripción de funciones y competencias Supervisor de área Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		**2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**		
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Bachiller	
Puesto:	Asistente	Dirección Administrativa Servicios Básicos, Usuario interno y Usuario externo.	**Titulo Requerido**	Bachiller	
Nivel:	No Profesional				
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Protocolo de atención al cliente, Redacción y ortografía, Técnicas de secretariado ejecutivo, Conocimientos del Sistema de Archivo, Técnicas de organización de la información, Manejo del sistema de administración y seguimiento de la documentación	
Rol del Puesto:	Técnico				
Unidad:	Secretaría				
4.- MISIÓN			**5.- EXPERIENCIA LABORAL**		
Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de una unidad o proceso institucional.			**Tiempo de Experiencia**	1 año	
			Especificidad de la experiencia	Manejo de técnicas de archivo, Relaciones Humanas, Paquetes Utilitarios, Atención al cliente/ Asistencia Administrativa/ Manejo de programas de computación.	
6.- DEPENDE FUNCIONALMENTE			**7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A**		
Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento			No tiene supervisados		
8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES			**9.- COMPETENCIAS ESPECIFICAS**		**10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES**
1.- Atiende a usuarios que requieren hablar con el Director			1.- Organización de la Información 2.- Manejo de recursos materiales 3.- Espresión escrita 4.- Monitoreo y control 5.- Expresión oral		1.- Orientación de servicios 2.- Trabajo en equipo 3.- Construcción de relaciones 4.- Iniciativa 5.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Realiza oficios, memorandos y otros documentos internos y externos					
3.- Recepta y distribuye correspondencia de la Dirección a otras Direcciones del GADM Rioverde					
4.- Realiza el manejo del Sistema interno de información y archivo					
5.- Realiza el seguimiento de trámite inherentes a la Dirección.					
6.- Organiza el archivo de la Dirección					
7.- Organiza la agenda de acuerdo a prioridades y coordina las entrevistas.					
8.-Atiende llamadas telefónicas para tener informado al jefe de las reuniones, compromisos y demás asuntos.					
9.- Prepara antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.					
10.- Coordina las actividades de mensajería y servicios generales de la Dirección.					

Gráfico 21

Descripción de funciones y competencias Asistente de Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercel Nivel y Cuarto Nivel
Puesto:	Coordinador Técnico de Área	Dirección Administrativa Servicios Básicos, Instituciones que participen en el Sector Social, Seguridad, Usuario interno y Usuario externo.	**Titulo Requerido**	Psicología Industrial Salud Ocupacional
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Salud Ocupacional, Gestión de Riesgo y Sistemas de Información
Rol del Puesto:	Ejecutor de Procesos			
Unidad:	Salud Ocupacional			

4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Diseñar e implementar el Sistema de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional con base en las características de la institución	**Tiempo de Experiencia**	2 -4 años
	Especificidad de la experiencia	Análisis, prevención y mitigación de riesgos y accidentes laborales. Manejo de eventos adversos, rehabilitación y reconstrucción y Sistemas de Información.

7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento
No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECIFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Realiza inventario municipal de amenazas naturales, antrópicas y mixtas en relación a eventos adversos.	1.- Pensamiento crítico 2.- Pensamiento analítico 3.- Pensamiento estratégico 4.- Planificación y control	1.- Orientación de servicios 2.- Trabajo en equipo 3.- Flexibilidad 4.- Orientación a los resultados
2.- Elabora informe de análisis de los grados de vulnerabilidad y zonas de riesgo a nivel municipal y cantonal.		
3.- Elabora planes municipales y cantonales para emergencia, contingencia y de simulacros.		
4.- Elabora informes de capacitaciones en salud ocupacional en el Municipio y Cantón		
5.- Elabora informes de situación de emergencias y desastres que afecten al Cantón		
6.- Elabora informes de aplicación de políticas, protocolos, procedimientos, herramientas y acciones, enfocadas a salud ocupacional		
7.- Realiza inventario de recursos humanos y materiales que se pueden movilizar al personal del GADM Rioverde por todo en Cantón		
8.- Elabora informes municipales de accidentes laborales y Análisis de Necesidades.		
9.- Elabora informes de capacitaciones en salud ocupacional en el GADM Rioverde		
10.- Realiza las demás actividades requeridas por su jefe inmediato en su ámbito de acción.		

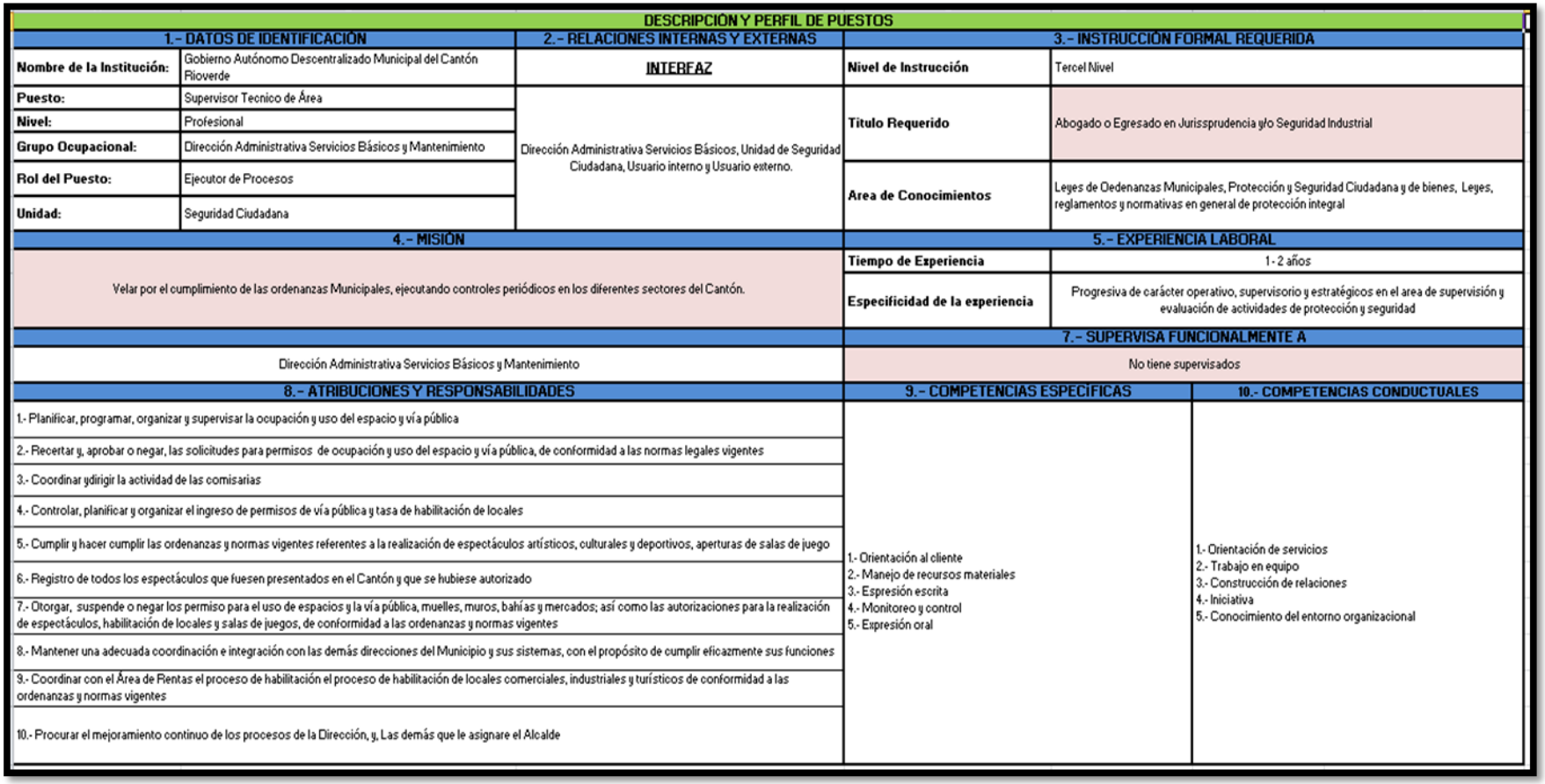
Gráfico 22

Descripción de funciones y competencias Coordinador Salud Ocupacional

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		**2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**	**3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA**		
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercel Nivel	
Puesto:	Coordinador Técnico de Área	Dirección Administrativa Servicios Básicos, Usuario interno y Usuario externo.	**Titulo Requerido**	Abogado o Egresado en Jurissprudencia y/o Seguridad Industrial	
Nivel:	Profesional				
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Leyes de Oedenanzas Municipales, Protección y Seguridad Ciudadana y de bienes, Leyes, reglamentos y normativas en general de protección integral	
Rol del Puesto:	Ejecutor de Procesos				
Unidad:	Seguridad Ciudadana				
4.- MISIÓN			**5.- EXPERIENCIA LABORAL**		
Velar por el cumplimiento de las ordenanzas Municipales, ejecutando controles periódicos en los diferentes sectores del Cantón.			**Tiempo de Experiencia**	2-4 años	
			Especificidad de la experiencia	Experiencia Progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégicos en el area de supervisión y evaluación de actividades de protección y seguridad	
			7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A		
Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento			Supervisor Tecnico de Área		
8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES			**9.- COMPETENCIAS ESPECIFICAS**		**10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES**
1.- Colaborar con el control de patentes municipales			1.- Supervisar personal 2.- Manejo de recursos materiales 3.- Espresión escrita 4.- Monitoreo y control 5.- Expresión oral		1.- Orientación de servicios 2.- Trabajo en equipo 3.- Construcción de relaciones 4.- Iniciativa 5.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Regular el funcionamienton de las ventas ambulantes y comercios informales					
3.- Controlar que los espectaculos `publicos cumplan con las regulaciones de higiene y salubridad					
4.- Disponer el cumplimiento de las normas de prevención y control de la contaminación ambiental y sancionar su inobservancia					
5.- Hacer cumplir las disposiciones que en materia d construcción establecen las leyes vigentes y las ordenanzas y demas municipales					
6.- Formular políticas públicas locales sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana					
7.- Generar índices cantonales de seguridad y convivencia ciudadana					
8.- Organizar y administrar la acción y vigilancia y contro Municipal					
9.- Controlar la correcta aplicación de las sanciones que impusieren y que éstas sean cumplidas conforme a las normas de derecho y a las leyes vigentes					
10.- Coordinar actividades con las demás dependencias municipales o institucionales públicas o privadas, que cumplan funciones en el mismo ámbito					

Gráfico 23

Descripción de funciones y competencias Coordinador Seguridad Ciudadana



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN		2.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	3.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Nombre de la Institución:	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rioverde	**INTERFAZ**	**Nivel de Instrucción**	Tercel Nivel
Puesto:	Supervisor Tecnico de Área	Dirección Administrativa Servicios Básicos, Unidad de Seguridad Ciudadana, Usuario interno y Usuario externo.	**Titulo Requerido**	Abogado o Egresado en Jurissprudencia y/o Seguridad Industrial
Nivel:	Profesional			
Grupo Ocupacional:	Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento		**Area de Conocimientos**	Leyes de Ordenanzas Municipales, Protección y Seguridad Ciudadana y de bienes, Leyes, reglamentos y normativas en general de protección integral
Rol del Puesto:	Ejecutor de Procesos			
Unidad:	Seguridad Ciudadana			

4.- MISIÓN	5.- EXPERIENCIA LABORAL	
Velar por el cumplimiento de las ordenanzas Municipales, ejecutando controles periódicos en los diferentes sectores del Cantón.	**Tiempo de Experiencia**	1 - 2 años
	Especificidad de la experiencia	Progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégicos en el area de supervisión y evaluación de actividades de protección y seguridad

7.- SUPERVISA FUNCIONALMENTE A
Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento
No tiene supervisados

8.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES	9.- COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	10.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES
1.- Planificar, programar, organizar y supervisar la ocupación y uso del espacio y vía pública	1.- Orientación al cliente 2.- Manejo de recursos materiales 3.- Espresión escrita 4.- Monitoreo y control 5.- Expresión oral	1.- Orientación de servicios 2.- Trabajo en equipo 3.- Construcción de relaciones 4.- Iniciativa 5.- Conocimiento del entorno organizacional
2.- Recertar y, aprobar o negar, las solicitudes para permisos de ocupación y uso del espacio y vía pública, de conformidad a las normas legales vigentes		
3.- Coordinar ydirigir la actividad de las comisarias		
4.- Controlar, planificar y organizar el ingreso de permisos de vía pública y tasa de habilitación de locales		
5.- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas y normas vigentes referentes a la realización de espectáculos artísticos, culturales y deportivos, aperturas de salas de juego		
6.- Registro de todos los espectáculos que fuesen presentados en el Cantón y que se hubiese autorizado		
7.- Otorgar, suspende o negar los permiso para el uso de espacios y la vía pública, muelles, muros, bahías y mercados; así como las autorizaciones para la realización de espectáculos, habilitación de locales y salas de juegos, de conformidad a las ordenanzas y normas vigentes		
8.- Mantener una adecuada coordinación e integración con las demás direcciones del Municipio y sus sistemas, con el propósito de cumplir eficazmente sus funciones		
9.- Coordinar con el Área de Rentas el proceso de habilitación el proceso de habilitación de locales comerciales, industriales y turísticos de conformidad a las ordenanzas y normas vigentes		
10.- Procurar el mejoramiento continuo de los procesos de la Dirección, y, Las demás que le asignare el Alcalde		

Gráfico 24

Descripción de funciones y competencias Supervisor de Área Seguridad Ciudadana

3.3. Análisis de los perfiles de los puestos de la Dirección Administrativa Servicios Básico y Mantenimiento

La Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM de Rioverde cuenta con cinco Departamentos los cuales son: Talento Humano y Bienestar Social, Salud Ocupacional, Sistemas Informáticos, Compras Públicas Administración de Bienes y Servicios y Seguridad Ciudadana, cada departamento está formado por un equipo de trabajo que realizan de la mejor manera su actividad laboral cumpliendo con sus tareas de acuerdo a las actividades que le encomienda su jefe inmediato.

Como se explicó en el marco teórico de este trabajo, el perfil laboral es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.

Una de las principales responsabilidades que tiene los funcionarios que forman parte de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM Rioverde, es cumplir con los objetivos que la institución tiene planteado para el crecimiento de la institución y para la comunidad Rioverdeña. Para lograr el cumplimiento de los objetivos y lograr el bienestar de la comunidad se debe contar con un personal que tenga las capacidades y competencias que se requiere para ocupar un puesto dentro de los departamentos de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM Rioverde.

En el presente trabajo se analizó los perfiles por competencias de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM Rioverde, a través de las funciones que se debe realizar en cada puesto de trabajo y las competencias que debe tener el funcionario para que su desempeño laboral sea eficiente y eficaz; y así mejorar de una u otra forma la comunidad Rioverdeña.

De acuerdo a la información que se obtuvo en las entrevistas a los funcionarios de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento del GADM de Rioverde y a la descripción de perfiles por competencias se pudo identificar quienes son aptos para ocupar los puestos dentro de la Dirección, como de detalla a continuación:

- **Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento**

Director: Julio Estupiñan

Título: Ing. Comercial

Experiencia: Ocho años

Competencias: Trabajo en equipo, orientación los resultados, orientación de servicios, iniciativa, conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo.

- **Asistente de Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento**

Asistente: Alexandra Quiñonez

Título: 10mo. Semestre en Administración de Empresas

Experiencia: 5 años

Competencias: Trabajo en equipo, iniciativa, conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo.

- **Departamento de Talento Humano y Bienestar Social**

Coordinadora de la Unidad: Adriana Saltos

Título: Ingeniera Comercial

Experiencia: Veinte y dos años

Competencias: Iniciativa, conocimiento del entorno organizacional, aprendizaje continuo.

Supervisora Técnica de Área: Margorie Quiñonez

Título: Ingeniera en Administración Pública

Experiencia: Doce años

Competencias: Trabajo en equipo, orientación de servicio, flexibilidad

- **Departamento de Sistemas Informáticos**

Coordinador de Unidad: Julián Nazareno

Título: Ingeniero en Sistemas

Experiencia: Siete años

Competencias: Aprendizaje continuo, construcción de relaciones, iniciativa, conocimiento del entorno organizacional.

Como se puede observar existen cinco funcionarios que cumplen con los perfiles que se requieren para ocupar un puesto de trabajo dentro de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento.

CAPITULO 4

DISCUSIÓN

Una vez analizada toda la información recabada mediante la aplicación de los diferentes instrumentos, es necesario entablar una discusión fundamentada en investigaciones realizadas que se asemejen o traten directamente la temática en la cual se basa el presente trabajo, de esta manera será posible tomar ideas, puntos o sugerencias más relevantes e implementarlos en las conclusiones y propuesta de la investigación.

El gobierno ecuatoriano a través de La Constitución Política ha creado leyes y normas trasformadoras para una nueva sociedad, que permitan la ejecución del Plan del Buen Vivir; el compromiso es construir la sociedad del conocimiento enmarcada en la eficiencia y eficacia del servicio de los sectores público y privado.

De esta manera lo que se plantea en esta investigación es que las instituciones gubernamentales están obligadas a cumplir con los estatutos y reglamentos como lo dicta la ley.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Catón Rioverde orientará el desempeño de actividades y operaciones del recurso humano para alcanzar los objetivos en forma consistente, garantizando al mismo tiempo un trato equitativo para todos los participantes y en todas las situaciones.

Actualmente se puede observar como las instituciones públicas a través del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y Manual de Funciones, puede lograr contratar nuevos talentos que ayuden con el cumplimiento de objetivos, así también logra ubicar a las personas que tienen su nombramiento definitivo en un puesto de trabajo acorde a

su perfil, el departamento de talento humano busca que exista un buen rendimiento y mayor productividad por parte de sus talentos.

Chiavenato considera que el reclutamiento, selección y levantamiento: "es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Por lo antes mencionado el GADM Rioverde debe considerar seguir estos procedimientos que ayuden a contratar personas con talentos y con perfiles que puedan ocupar puestos de acuerdo a sus competencias, así sea una institución inminentemente política; lo que se quiere lograr es que si existe una contratación empírica por parte de la máxima autoridad, se logre orientar a esa persona a un puesto con su perfil.

Las instituciones públicas que existen actualmente en el Cantón Rioverde como son el Distrito 08D06-Rioverde-Salud y La Coordinación Zonal 1 Ministerio del Deporte, manejan los procesos de Reclutamiento y Selección de personal a través de lo que establece La Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, y la Norma de Subsistencia Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Relaciones Laborales y la misma Constitución, ellos cuentan con un Manual de Funciones para la Coordinación Zonal 1 Ministerio del Deporte y un Estatuto Distrital para el Distrito 08D06-Rioverde-Salud que ha permitido que el departamento de Talento Humano pueda contratar personal aptos para ocupar un cargo dentro de las instituciones, logrando así que se cumpla con los objetivos que cada institución tiene planteado.

Al igual que las instituciones públicas que se menciona anteriormente, las cuales cuentan con un Manual de Funciones para la contratación y rotación de personal de acuerdo a su

perfil, es necesario que el GADM Rioverde describa los puestos con sus respectivas funciones y/o responsabilidades, competencias y perfiles, para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos de la institución.

Fernando Sandoval en su tesis titulada "Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la Ciudad de Quito" en la que se llegó a la siguiente conclusión: La empresa no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente.

Por lo expuesto en el apartado anterior es necesario que el departamento de Talento Humano implemente nuevos procesos de Reclutamiento y Selección de Personal con la finalidad de mejorar su gestión, el desempeño de los funcionarios de la institución y por no decir la del Cantón

María José Tobar en su tesis titulada "El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S. A." su conclusión más relevante: Al no disponer del Manual de Funciones, no está en capacidad de diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño del personal y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado.

En alusión a lo antes mencionado, es propicio acotar que al no tener un Manual de Funciones lleva a la contratación de personal por preferencias personales o por la autorización de la máxima autoridad, ocupando cargos públicos relevantes sin tener conocimientos de las competencias y funciones que debe cumplir para cumplir con su buen desempeño laboral.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Una vez realizada la discusión en la cual se realizaron comparaciones de trabajos parecidos al presente trabajo investigativo, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal administrativo de las sietes Direcciones del GADMR y analizar las entrevistas al personal de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento fue posible determinar las conclusiones que se detallan a continuación.

5.1. Conclusiones

Existen funcionarios de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento que no conocen las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, no existe un Manual de funciones por parte del GADM Rioverde, lo que hace que los funcionarios realicen funciones de manera empírica. Para que exista un mayor desempeño laboral; es necesario que los funcionarios conozcan las funciones establecidas para cada cargo público.

Existen funcionarios de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento que desconocen el temático perfil por competencias por no contar con un descriptivo de puestos en el GADM de Rioverde. Al ser una herramienta que mejora el desempeño laboral del funcionario, consiguiendo cumplir con su trabajo de manera más eficiente y eficaz, entonces, ese es el camino que deben seguir para mejor el trabajo a través de esta herramienta.

En la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento existe cinco funcionarios que cumplen con los perfiles correctos para ocupar el cargo que actualmente tienen, mientras que el resto no cumplen con los perfiles pero tienen una ventaja que por los años de experiencia saben el manejo de sus cargo.

La nueva contratación y rotación de personal dentro del GADM Rioverde se da a través de recomendaciones y aprobaciones de la máxima autoridad. Cada cuatro años los Gobiernos Autónomos cambia su administración, lo que significa que cambia su estructura organiza y personal.

No existe una planificación en procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por parte del Departamento de Talento Humano del GADM Rioverde. Con la implementación de nuevos procesos Reclutamiento y Selección de Personal a través de una planificación previa para la realización de este proceso, se puede reclutar talentos humanos aptos para que ocupe un cargo determinado en la institución y así cumplir los objetivos organizacionales.

El departamento de Talento Humano del GADM Rioverde no cuenta con un Manual de Funciones para los empleados de la institución, lo que impide conocer cuáles son las funciones que debe desempeñar cada uno de los funcionarios en un puesto de trabajo.

Existe la predisposición y compromiso por parte del Departamento de Talento Humano del GADM Rioverde para describir las funciones y competencias de los cargos de la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento, por ser la Dirección que cuenta con Departamentos relevantes del GADM Rioverde y

poder tomar como referencia para las otras Direcciones que forman parte de la institución.

5.2 Propuesta

Esta investigación demuestra que no solo los empleados y funcionarios, sino también los Gobiernos Autónomos; deberían basarse en un Manual de Funciones estructurado en base a procesos por competencias para el reclutamiento, selección y posterior levantamiento de perfiles y de esta manera considerar las siguientes recomendaciones:

El departamento de Talento Humano debe realizar un nuevo proceso de Reclutamiento de Selección de Personal como lo establece la Ley Organiza del Servicio Público LOSEP, y su Reglamento y la Norma de Subsistencia Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Relaciones Laborales y la misma Constitución, que permita identificar personas con potencial para ocupar un cargo en la institución.

Las herramientas más importantes que debe considerar el Departamento de talento Humano para la Selección de Personal son las competencias, conocimientos y experiencia del candidato para que pueda tener una rápida adaptación al cargo que se encuentre vacante y su desempeño laboral sea eficiente.

Es recomendable valorar el potencial del personal y desarrollarlo en el área específica, en caso contrario para nivelar los conocimientos y desarrollar habilidades, se debe capacitar constantemente al personal.

Crear los perfiles por competencias a las demás Direcciones del GADM Rioverde para el mejoramiento laboral en la institución y para la colectividad para la cual trabaja.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.- Alicia, A. M. (2009). Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía. En A. M. Alicia, Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía (pág. 207). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A .

2.- Definición, miles de terminow explicativos. (25 de Febrero de 2015). Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de Definición, miles de terminow explicativos: definicion.mx/procesos

3.- Doris, V. (10 de Diciembre de 2015). Gestión por procesos basados en perfil por competencias en la Coordinacion Zonal 1 Ministerio del Deporte. (I. Hidalgo, Entrevistador)

4.- Enfoque educativos / Modelo centrado en el desempeño. (05 de OCTUBRE de 2014). Recuperado el 08 de OCTUBRE de 2014, de http// hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencias.htm

5.- Exclencia Empresarial. (s.f.). Recuperado el 26 de 02 de 2015, de www.excelencia-empresarial.com/Gestion_por_procesos.htm

6.- Fernando, S. P. (Septiembre de 2011). Reclutamiento y Seleccion de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la Empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito. Obtenido de Reclutamiento y Seleccion de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la Empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito: http:// repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1091

7.- Gestión por competencias. (10 de MAYO de 2008). Recuperado el 8 de OCTUBRE de 2014, de grupogestionporcompetencias.blogspot.com2008/05/definicn-de-la-gestion-por.html

8.- Giarratana, M. (2009). WinRed.com Ideas de Negocios. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de Modelo de Gestión por Competencia de RR.HH: http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm

9.- Graffe, G. (2008). PERFIL DEL PROFESOS DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN ESTUDIOS SUPERIOS. VENEZUELA.

10.- Idalberto, C. (2007). Administraciòn de Recursos Humanos. En C. Idalberto, Administraciòn de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones. Mexico: Editora McGraw-Hill.

11.- Jose, T. T. (Septimebre de 2011). El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Electrica Cotopaxi S.A. Obtenido de El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Electrica Cotopaxi S.A: http:// repositorio.uta.,edu.ec/handle/123456789/1082

12.- M., M. R. (2005). Administración de Recursos Humanos. En M. R. M., Administración de Recursos Humanos (pág. 252). Mexico: Pearson Educacion.

13.- MANUAL SE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MSP. (2014). Ibarra.

14.- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Recuperado el 20 de 06 de 2015, de Ministerio de Relaciones Laborales: www.mrl.gob.ec

15.- Miriam, S. L. (Agosto de 2009). Diseño de Perfiles por competencias. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Diseño de Perfiles por competencias: http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/3076

16.- Mondy Ray. (2006). Planeación de recursos humano. En M. Ray, Planeación de recurso humanos (pág. 16).

17.- Perez Fernandez de Velasco, J. (2010). Gestión por Porcesos. España: ESIC EDITORIAL.

18.- QAEC-Asociación Española para la Calidad. (24 de 02 de 2015). Recuperado el 26 de 02 de 2015, de http//www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos

19.- Robert, W. y. (1997). Selecciòn de Personal. En W. y. robert, Selecciòn de Personal (pág. 180).

20.- Sagi, V. G. (2004). Gestion por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la orgnización. En V. G. Sagi, Gestion por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la orgnización (pág. 20). España: ESIC EDITORIAL.

21.- Vanegas, C. M. (17 de 04 de 2012). El Portal del Administrador. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de El Portal del Administrador: http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2012/04/17/importancia-y-alcance-la-gestion-competencias

22.- Wayner & Noe Robert. (197). Selección de Personal. En W. &. Robert, Selección de Personal (pág. 180).

23.- Zayas Aguero Pedro. (Octubre de 2010). Proceso de selecciòn de personal. Obtenido de Proceso de selecciòn de personal: http//www.eumed.net/rev/cccss/10

ANEXOS

ANEXOS

Anexo No. 1 Modelo de entrevista aplicado a los asistentes de los departamentos que conforman la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO

La siguiente formato de entrevista con fines académicos realizada por un estudiante de la PUCESE, parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta entrevista va dirigida a los Asistentes de los Departamentos que conforman la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento.

NOMBRE:
CARGO:
ENTREVISTADOR:
FECHA DE LA ENTREVISTA:

1.- ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la institución?

……
……

2.- ¿Cuánto tiempo tiene Ud. En la institución?

……
……

3.- ¿Cuáles son las funciones que realizan en la institución?

……
……

4.- ¿Mantiene continua relación con los demás cargos de la institución?

……
……

5.- ¿Quién es su Jefe Inmediato?

……
……

6.- ¿Cómo supervisa su trabajo el Jefe Inmediato?

……
……

7.- ¿Tiene personal a su cargo?

……
……

8.- ¿Qué conoces del enfoque de competencia laboral?

……
……

9.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral del funcionario a su cargo?

……
……

10.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el desempeño laboral de una institución?

……
……

11.-¿Considera Ud. Que la institución debe manejar el proceso perfil por competencias?

……
…….

Anexo No. 2 Modelo de entrevista aplicado al Director y Jefes de los Departamentos que conforman la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA SERVICIOS BÁSICOS Y MANTENIMIENTO

La siguiente formato de entrevista con fines académicos realizada por un estudiante de la PUCESE, parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta entrevista va dirigida al Director y Jefes de los Departamentos que conforman la Dirección Administrativa Servicios Básicos y Mantenimiento.

NOMBRE:
CARGO:
ENTREVISTADOR:
FECHA DE LA ENTREVISTA:

1.- ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la institución?

……
……

2.- ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?

……
……

3.- ¿Mantiene continua relación con los demás cargos de la institución?

……
……

4.- ¿Cuántos puestos existen actualmente en la institución?

……
……

5.- ¿Cuenta la institución con un Organigrama? Me puede describir.

……
……

6.- ¿Cuántas personas trabajan en el GADM Rioverde? ¿Cuántos administrativos?

……
……

7.- ¿Quién es su Jefe Inmediato?

……
……

8.- ¿Cómo supervisa su trabajo en Jefe Inmediato?

……
……

10.- ¿Tiene personal a su cargo?

……
……

11.- ¿Qué conoces del Enfoque de Competencias Laboral?

……
……

12.- ¿Maneja el proceso basado en Perfil por Competencias en la institución?

……
……

13.- ¿Cómo maneja Ud. L proceso de Selección de Personal, para que una persona ocupe un cargo en la institución?

……
……

14.- ¿Cómo evalúa el desempeño laboral de un funcionario?

……
……....

15.- ¿De qué forma los puestos se relacionan con los objetivos de la institución?

……
……

16.- ¿Qué incidencia tiene el perfil por competencias en el desempeño laboral en la institución?

……
……

17.-¿Considera Ud. Que la institución debe manejar el proceso de perfil por competencias?

……
…….....

Anexo No. 3 Modelo de encuesta aplicado a las Direcciones del GADM Rioverde.

ENCUESTA DIRIGIDA A LAS DIRECCIONES DEL GADM RIOVERDE

El siguiente formato en una encuesta con fines académicos realizada por un estudiante de la PUCESE, parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta encuesta va dirigida a las Direcciones del GADM Rioverde.

1.- ¿El proceso de selección del personal que realiza el Departamento de Talento Humano de la institución es eficiente para Ud.?

Sí……. No…….

2.- ¿El Departamento de Talento Humano tiene preestablecido un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

Si (especifique)…… No

3.- ¿Dentro de la institución existe un índice de rotación?

Alto

Moderado

Bajo

4.- ¿Qué factores considera Ud. Permite la rotación de personal dentro de la institución?

Cambio Administración

Falta de oportunidades de superación profesional

Clima organizacional

Deficiente proceso de selección de personal

5.- ¿Dentro de la institución que análisis situacional consideran para realizar el proceso de selección de personal?

Análisis situacional interna

Análisis situacional externa

6.- ¿Para el reclutamiento de personal existe varios medio de comunicación que se utiliza. Cual considera Ud. Que es el más utilizado?

Prensa escrita

Publicidad radial

Publicidad televisiva

Servicios cibernéticos

7.- ¿En la Institución considera Ud. Que existe un personal calificado para llevar a cabo el proceso de Selección de personal?

Si No

8.- ¿Qué características toman en cuenta la institución para ocupar un determinado puesto de trabajo?

Facilidad para relacionarse

Facilidad de expresión

Trabajo en equipo

Concentración mental y visual

Conocimiento

Experiencia

Ninguna

9.- ¿Qué herramienta son utilizadas por el Departamento de Talento Humano de la institución para llevar a cabo el proceso de selección de personal?

Pruebas de Conocimientos

Pruebas psicotécnicas

Pruebas de capacidad física

Verificación de referencias personales

Verificación de referencias laborales

10.- ¿El desempeño laboral de los funcionarios de la institución depende del proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza el Departamento de Talento Humano?

Siempre Casi siempre Nunca

11.- ¿El Departamento de Talento Humano debe tener una planificación previa para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Sí No

12.- ¿Debe el departamento de Talento Humano realizar nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal para?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN