

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
SEDE – LATACUNGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERIO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA  
EL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DEL ILUSTRE  
MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO**

**REALIZADO POR:**

**ANA CONSUELO CORDOVA PACHECO**

**DIRECTOR:**

**ING. GALO VASQUEZ**

**CODIRECTOR:**

**ING. XIMENA LOPEZ**

**LATACUNGA, AGOSTO 2004**

## **CERTIFICADO.**

En nuestra consideración de Director y Codirector, certificamos que la señorita Ana Consuelo Córdova Pacheco, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO**” observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administración y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente;

Ing. Galo Vásquez.  
**DIRECTOR.**

Ing. Ximena López  
**CODIRECTOR**

## **AUTORIA**

Los criterios emitidos en el presente **“Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias y Evaluación del Desempeño para el Recurso Humano Administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo”** como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Latacunga, agosto del 2004

LA AUTORA

**ANA CONSUELO CORDOVA PACHECO**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los docentes de la Escuela que con cariño y vocación han hecho todo lo posible por transmitir todos sus conocimientos en las aulas de clases y sobre todo por tratar de resaltar en nosotros lo humano y hermoso de la vida, a todos ustedes mi consideración y respeto.

No puedo dejar a un lado a mi Director Ing. Galo Vásquez y a mi Codirectora Ing. Ximena López a los cuales respeto y aprecio por su ayuda, paciencia y colaboración que me han brindado.

Mi profundo agradecimiento a todos, por la colaboración en la terminación de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios, que es el ser quien nos guía y nos cuida en nuestro proceder.

A mi familia.; mi Madre a mi Padre que aunque no este conmigo siento que estaría muy feliz, por mis logros alcanzados, a mis ñaños, a mi Tía, por el apoyo que me han dado para la culminación de este proyecto.

En fin a todas aquellas personas que con sus frases de aliento y felicitación no me hicieron desmayar en este objetivo.

## RESUMEN

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro de la productividad.

Es así que se propone una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos institucionales a través del personal por esto que actualmente la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta estratégica permite proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo.

Este proyecto está formado por siete capítulos, el primero está relacionado con: los antecedentes y base legal, así como el análisis FODA de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

El capítulo II se refiere al Análisis del Recurso Humano administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, incluye un análisis del Departamento de Recursos Humanos.

El siguiente capítulo se refiere al aspecto teórico en el que se respalda a La Gestión del Talento Humano por Competencias.

El Capítulo IV tiene relación con la estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en éste se incluye las fases para implantar este modelo.

Dentro del Capítulo V se muestra el proceso de definición del Modelo de Competencias al igual que sus conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI finalmente se plantea un programa de evaluación del desempeño con sus respectivos formularios y Diagrama de Flujo.

Para concluir el capítulo VII señala conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## INDICE

	TEMA	PAG.
<b>Generalidades</b>		
A.	Introducción.....	1
B.	Justificación e Importancia.....	1
C.	Objetivo General.....	2
D.	Objetivos Específicos.....	2
<b>CAPITULO I</b>		
<b>Análisis Situacional del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo</b>		
1.1.	Antecedentes y Base Legal.....	
1.1.1.	Cantonización.....	4
1.1.2.	Ubicación Geográfica.....	4
1.1.3.	Nombre de Salcedo para Cantón.....	5
1.1.4.	El Primer Ayuntamiento.....	6
1.1.5.	Estructura Organizacional.....	6
a)	Visión.....	7
b)	Misión.....	7
c)	Objetivos Generales.....	8
d)	Objetivos Específicos.....	8
1.1.6.	Organigrama.....	8
1.1.7.	Estructura Interna del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo.....	9
1.2.	Análisis Foda.....	11
1.2.1.	Análisis Interno.....	15
1.2.1.1.	Fortalezas.....	16
1.2.1.2.	Debilidades.....	16
1.2.2.	Análisis Externo.....	16
1.2.2.1.	Oportunidades.....	17
1.2.2.2.	Amenazas.....	17
		18

**CAPITULO II****Análisis del Recurso Humano Administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo.**

2.1.	Análisis del Departamento de Recursos Humanos...	19
2.1.1.	Estructura.....	19
2.1.1.1.	Niveles Jerárquicos.....	20
2.1.1.2.	Funciones.....	20
2.1.2.	Objetivos.....	24
2.1.3.	Procesos.....	25
2.2.	Estructura de un Sistema de Información del Recurso Humano.....	27
2.2.1.	Inventario Puesto de Trabajo del Personal.....	28
2.2.2.	Descriptivo puesto.....	30

**CAPITULO III****La Gestión de Talento Humano por Competencias**

3.1.	Introducción a la gestión de Talento Humano por Competencias.....	32
3.1.1.	Definición de Recursos.....	33
3.1.2.	Clasificación de los Recursos.....	33
3.1.2.1.	Recursos Intelectuales.....	34
3.1.2.2.	Recursos Emocionales.....	34
3.2.	Definición de Competencia.....	34
3.2.1.	Tipos de Competencias.....	34
3.2.1.1.	Competencias de Gestión.....	37
3.2.2.	Competencias Sociales.....	37
3.3.	Definición de Gestión de Talento Humano por competencia.....	38



TEMA

**CAPITULO IV**

**Estructura del Modelo de Competencias**

		40
4.1.	Definición del Modelo de Competencias.....	40
4.2.	Dimensiones del Modelo.....	41
	• Identificación de Competencias.....	41
	• Normalización de Competencias.....	41
	• Formación basada en Competencias.....	42
	• Certificación de Competencias.....	42
4.3.	Impacto del Modelo de Competencias.....	43
4.3.1.	Fases necesarias para implantar.....	44
4.3.1.1.	Identificación de Problemas.....	44
a)	Análisis del Clima Organizacional.....	
	• Conclusión general del análisis del clima organizacional.....	63
		63
b)	Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos.....	
	• Conclusión general de análisis, de problemas, carencias y conflictos.....	69
		70
4.4.	Análisis de Tareas.....	70
4.4.1.	Ineficiencias Agentes Externos.....	71
4.4.2.	Ineficiencias Personal.....	

**CAPITULO V**

**Proceso de Definición del Modelo de Competencias**

5.1.	Definición de unidades y perfiles profesionales para todos los cargos de la Empresa.....	73
		73
5.1.1.	Panel de Expertos.....	74
	• Misión de las puestos de trabajo.....	
5.1.2.	Identificar las competencias requeridas en el puesto de trabajo.....	74
		75
5.1.3.	Selección de la muestra representativa.....	

	<b>PAG</b>
<b>TEMA</b>	
	75
5.1.4. Entrevista de incidentes Críticos.....	
• Descripción y especificación de los cargos de la municipalidad del Cantón Salcedo.	82
Alcalde.....	85
Secretario del Concejo.....	87
Prosecretario del Concejo.....	89
Oficinista 2.....	91
Relacionador Público.....	93
Guardián.....	95
Chofer.....	97
Procurador Síndico.....	99
Digitador.....	101
Director Financiero.....	103
Contador.....	105
Contador General.....	107
Director de Obras Públicas.....	109
Asistente de Obras Públicas.....	111
Fiscalizador de Obras Públicas.....	113
Jefe de Presupuesto de Obras Públicas.....	115
Dibujante de Obras Públicas.....	117
Ingeniero Civil.....	119
Jefe de Inspectores Municipales.....	121
Inspector de Servicios Municipales.....	123
Auxiliar de Servicios Municipales.....	125
Comisario.....	127
Policía Municipal.....	129
Inspector de Policía Municipal.....	131
Administrador del Cementerio.....	133
Director de Planificación.....	135
Asistente del Director de Planificación.....	137
Dibujante de Planificación.....	139
Operador.....	141
Jefe de Personal.....	144
Tesorero.....	146
Recaudador Fiscal.....	

	<b>TEMA</b>	<b>PAG</b>
		148
	Ingeniero Civil 4.....	150
	Auxiliar de Avalúos y Catastros Campo.....	152
	Auxiliar de Avalúos y Catastros.....	154
	Jefe de Rentas Municipales.....	156
	Promotor Cultural.....	158
	Bibliotecario Municipal.....	160
	Administrador del Camal Municipal.....	162
	Médico Veterinario.....	164
	Guardalmacén.....	166
	Proveedor.....	168
	Jefe de Medio Ambiente.....	170
	Administrador del Mercado Municipal.....	172
	Barrenderos.....	174
5.1.4.1.	Análisis de Datos.....	176
5.1.4.2.	Validación.....	176
5.1.5.	Informe final.....	177
	• Conclusiones.....	177
	• Recomendaciones.....	

## **CAPITULO VI**

### **Programa de Evaluación del Desempeño.**

		179
6.1.	Evaluación del Desempeño.....	180
6.2.	La Importancia de la Evaluación.....	181
6.2.1.	Tipos de Evaluaciones.....	181
6.2.1.1.	Evaluación por parte de los Superiores.....	182
6.2.1.2.	Autoevaluación.....	183
6.2.1.3.	Evaluación por parte de los clientes.....	183
6.3.	Diseño de un programa de evaluación.....	184
6.3.1.	Objetivo.....	184
6.3.2.	Áreas Interesadas.....	185
6.3.3.	Responsables.....	185
6.3.4.	Políticas.....	186
6.3.5.	Descriptivos de Procesos.....	

	<b>PAG</b>
<b>TEMA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Desempeño para los empleados del Ilustre Municipio del cantón Salcedo por parte de los Superiores.....</li> </ul>	186 188
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación.....</li> </ul>	189
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los empleados municipales por parte cliente externo.....</li> </ul>	189
6.3.6. Formularios de autoevaluación.....	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y autevaluación para los empleados Municipales .....</li> </ul>	190
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación por parte del cliente externo para los empleados municipales.....</li> </ul>	192 193
6.3.7. Flujogramas.....	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de Aprobación del Programa de Evaluación.....</li> </ul>	193 194
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de Evaluación por los Superiores.....</li> </ul>	195
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de Autoevaluación.....</li> </ul>	196
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de Evaluación por el cliente externo.....</li> </ul>	197
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujograma de comparación de las evaluaciones.....</li> </ul>	

## **CAPITULO VII**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

7.1. Conclusiones.....	198
7.2. Recomendaciones.....	199

### **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico # 1 Organigrama Estructural del Ilustre Municipio de Salcedo.....	10 45
Gráfico # 2 ¿Delegación de trabajo?.....	46
Gráfico # 3 ¿Llamado de atención por su jefe?.....	47
Gráfico # 4 ¿Confianza laboral con jefe?.....	

<b>TEMA</b>	<b>PAG.</b>
	48
Gráfico # 5 ¿Conoce bien a su jefe?.....	49
Gráfico # 6 ¿Es presionante y ahogante su jefe?.....	50
Gráfico # 7 ¿Quién toma decisiones en la oficina?.....	51
Gráfico # 8 ¿Su Jefe valora su opinión?.....	52
Gráfico # 9 ¿Orden en el puesto de trabajo?.....	53
Gráfico # 10 ¿Trabaja lo suficiente?.....	54
Gráfico # 11 ¿Ha dado lo mejor de si a la Institución?.....	55
Gráfico # 12 ¿Asume responsabilidades?.....	56
Gráfico # 13 ¿Ascenso de puesto?.....	57
Gráfico # 14 ¿Lo pueden ascender de puesto?.....	58
Gráfico # 15 ¿Lealtad en la Institución?.....	59
Gráfico # 16 ¿Es difícil tener amigos?.....	60
Gráfico # 17 ¿Le gusta trabajar aquí?.....	61
Gráfico # 18 ¿Ambiente cómodo de trabajo?.....	62
Gráfico # 19 ¿Compañeros de trabajo?.....	64
Gráfico # 20 ¿Problema, carencia y conflicto?.....	67
Gráfico # 21 ¿A quién le afecta?.....	68
Gráfico # 22 ¿Se generó por?.....	
Gráfico # 23 Organigrama de puestos del Ilustre Municipio de Salcedo.....	81
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>45</b>
Tabla # 1 ¿Delegación de trabajo?.....	46
Tabla # 2 ¿Llamado de atención por su jefe?.....	47
Tabla # 3 ¿Confianza laboral con jefe?.....	48
Tabla # 4 ¿Conoce bien a su jefe?.....	49
Tabla # 5 ¿Es presionante y ahogante su jefe?.....	50
Tabla # 6 ¿Quién toma decisiones en la oficina?.....	51
Tabla # 7 ¿Su Jefe valora su opinión?.....	52
Tabla # 8 ¿Orden en el puesto de trabajo?.....	53
Tabla # 9 ¿Trabaja lo suficiente?.....	54
Tabla # 10 ¿Ha dado lo mejor de si a la Institución?.....	55
Tabla # 11 ¿Asume responsabilidades?.....	56
Tabla # 12 ¿Ascenso de puesto?.....	57
Tabla # 13 ¿Lo pueden ascender de puesto?.....	58
Tabla # 14 ¿Lealtad en la Institución?.....	

<b>TEMA</b>	<b>PAG</b>
	59
Tabla # 15 ¿Es difícil tener amigos?.....	60
Tabla # 16 ¿Le gusta trabajar aquí?.....	61
Tabla # 17 ¿Ambiente cómodo de trabajo?.....	62
Tabla # 18 ¿Compañeros de trabajo?.....	64
Tabla # 19 ¿Problema, carencia y conflicto?.....	67
Tabla # 20 ¿A quién le afectó?.....	68
Tabla # 21 ¿Se generó por?.....	187
Tabla # 22 Evaluación por competencias.....	
 <b>INDICE DE CUADROS.</b>	 28
Cuadro # 1 Inventario de puestos de la Ilustre Municipalidad...	
Cuadro # 2 Grado nivel, área de los puestos de trabajos de la Ilustre Municipalidad.....	77
Cuadro # 3 Inventario de competencias.....	78
Cuadro # 4 Grado de mando de los puestos de trabajo.....	80
 <b>ANEXOS</b>	
Encuesta de Análisis FODA.	
Cuestionario Análisis Clima Organizacional.	
Cuestionario Análisis Problemas, carencias y conflictos.	
 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	

# **GENERALIDADES**

## **A. INTRODUCCION**

El profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos tiene habilidades e intereses compatibles con la actividad que realiza en su trabajo.

Por esto es que se propone la Gestión de Talento Humano por Competencias, la cual ayudará a los directivos en la administración del talento humano basado en competencias.

En Empresas privadas y públicas en todo el mundo, tiende a hacer una excelente opción y la toman como una herramienta de Gestión estratégica que detecta competencias en un empleado y que esta en función de las tareas en un puesto de trabajo.

No se puede hablar de Gestión de Talento Humano por Competencias, sin un Modelo de Competencias el cual permitirá respaldar las acciones que tomen los directivos de la Institución.

El Modelo de Competencias es un perfil de competencias en el que, se detecta las competencias en un puesto de trabajo a través del Panel de Expertos que lo conforman algunos miembros de la Organización el cual se complementa con la evaluación del desempeño y el mejoramiento continuo, es por esto que llega a convertirse en una opción de gestión de trascendencia empresarial, en lo que se refiere al talento humano de una Empresa.

## **B. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo tiene como principal debilidad el excesivo personal administrativo.

El Departamento de Recursos Humanos de este ayuntamiento no posee un Modelo de evaluación a seguir, que permita medir el accionar del empleado en el puesto de trabajo y así tomar los correctivos necesarios para un desempeño exitoso.

Por estas razones es que se hace significativo buscar una herramienta estratégica que posibilite ejercer eficientemente su trabajo.

De allí que es importante realizar un Modelo de Competencias y Evaluación del Desempeño.

Aplicar este Modelo es estupendo ya que nos permitirá a través de la identificación de las capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas representativas establecer un marco referencial o valor agregado al puesto de trabajo que va a ser ocupado, mientras que la Evaluación del Desempeño, permitirá medir el rendimiento del empleado, para lograr de esta manera un servicio de calidad al contribuyente.

### **C. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un Modelo de Competencias y Evaluación del Desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, que coadyuvé a identificar (capacidades, destrezas, conocimientos, aptitudes) representativas que al ser evaluadas nos permita lograr un rendimiento exitoso del empleado en el puesto correcto de trabajo, acorde a sus competencias propias.

### **D. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis situacional del Municipio del Cantón Salcedo, para conocer la situación actual de este cuerpo edilicio.



- Ejecutar el análisis del recurso humano que permita obtener información adecuada y completa de los puestos de manera que sirva como base para las demás actividades de personal.
- Enunciar y describir los conceptos básicos de la Gestión del talento humano por competencias que permita brindar con claridad un conocimiento sobre el tema y promulgar interés.
- Originar y presentar un Modelo de Gestión por Competencias, el cual contendrá las dimensiones del modelo y fases, brindando así una estrategia de Gestión del Talento Humano.
- Elaborar un modelo de competencias de los puestos de trabajo, es decir identificar las competencias que necesitan los ocupantes de estos, pero orientándose a un desempeño superior.
- Elaborar un modelo de evaluación de desempeño que permita calificar la eficiencia o no del empleado de manera que se pueda corregir desempeños inadecuados.

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS SITUACIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO**

#### **1.1 ANTECEDENTES Y BASE LEGAL.**

##### **1.1.1 CANTONIZACION**

El 18 de Abril de 1919, se reúne un grupo de San Migueleños en la llamada CASA Consistorial, para tratar sobre la transformación a Cantón del pueblo San Miguel en asamblea popular.

En dicha asamblea se acuerda nombrar de inicio una junta para recabar del congreso de ese entonces la cantonización de esta PARROQUIA.

La junta patriótica llamada "SAN MIGUEL DE LEON" después de ocho sesiones junto con la asamblea decide enviar al Congreso una petición de cantonización el 10 de Agosto de 1919, la cual fue aprobada mediante Decreto de Cantonización para la parroquia de SAN MIGUEL DE LEON a CANTON SALCEDO el 19 de Septiembre de 1919.

El Decreto dice lo siguiente:

#### **EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR DECRETA**

Art.1 Constitúyase al Cantón "SALCEDO" con las parroquias San Miguel que será la cabecera, Cusubamba, Mulalillo, y Panzaleo.

Art.2 Los límites de este Cantón serán los mismos que tienen las parroquias que lo conforman, con la provincia del Tungurahua y las parroquias San Sebastián y San Felipe.

Art.3 Las elecciones de los Concejeros Municipales se harán de acuerdo con las leyes respectivas y del escrutinio y demás funciones que correspondan a los Concejos establecidos, relacionados con esta clase de elecciones, se encargará por esta vez al Concejo Municipal de Latacunga.

Dado en Quito capital de la República al 17 de Septiembre de 1919.”<sup>1</sup>

## **1.1.2 UBICACION GEOGRAFICA**

### **ASPECTO FISICO**

“El territorio del Cantón Salcedo está constituido por una larga franja que se extiende en sentido de los paralelos es decir de occidente a oriente, desde la cima de cordillera Occidental, hasta los páramos de la cordillera Central con un largo de 50 kilómetros, mientras que su ancho tiene apenas diez kilómetros.

### **LIMITES**

NORTE: El río Nagsichi desde sus orígenes en la laguna Cóndor Cocha.

SUR: Quebrada “PAYATAMBO”.

ORIENTE: Sus límites están señalados por la cima de la cordillera central en los siguientes accidentes geográficos: del cerro o picacho Cóndor Paso, Línea imaginaria al cerro Amina Grande, sigue por divortium acuarum de los ríos que van hacia Oriente y Occidente hasta los orígenes de la quebrada y riachuelo “Payatambo”.

OCCIDENTE: La cumbre de la cordillera Occidental por las cimas de los siguientes picachos. Salauco, Shayana, Pocgyocucho, Cuchi huasi, Yanacochoa, Pucarumí entre otras”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> NAVAS Oswaldo/El Cantón Salcedo Síntesis de sus valores Espirituales y físicos /Editorial Nacional/1985/Pág.152.

<sup>2</sup> NAVAS Oswaldo/El Cantón Salcedo Síntesis de sus valores Espirituales y físicos/Editorial Nacional/1985/Pág.239.

### **1.1.3 NOMBRE DE “SALCEDO” PARA EL CANTON**

En honor a uno de los más grandes oradores latacungueños el Padre Agustino Manuel Antonio Salcedo y Ligurguro que desde 1855 hasta 1870 deslumbró con su elocuencia a sus feligreses.

Fue menester entonces perennizar su nombre por cumplirse el cincuentenario del fallecimiento de este sacerdote, es así que el Congreso en 1919, propone este nombre para el naciente Cantón.

### **1.1.4 EL PRIMER AYUNTAMIENTO**

Después de algunos meses de la cantonización se realizan las elecciones para ocupar las dignidades municipales.

La sesión inaugural del Primer Concejo Cantonal se llevó a cabo el 20 de Diciembre de 1920, donde asistieron autoridades de gran relevancia e invitados latacungueños, ambateños, además de un selecto público.

En el acta de sesiones de esta fecha constan sendos discursos pronunciados por el Presidente y los Concejales los mismos que con elocuencia y patriotismo celebraron esta fecha.

### **EL PALACIO MUNICIPAL**

“El Municipio es la institución reguladora de la vida útil civil y material de la ciudad, así también la coordinación de diferentes obras, que se realizan con autogestión comunitaria para promover la participación de los habitantes de la cabecera parroquial.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://Municipio de Riobamba.com.ec>

Los trabajos que se realicen permitirán satisfacer las necesidades primordiales de los diferentes sectores, trabajos tales como: mantenimiento de establecimientos educativos, aulas y canchas múltiples, saneamiento ambiental, construcción de baterías sanitarias y letrinas, obras de infraestructura básica, alcantarillado, agua potable, aceras, bordillos y obras comunales como el mantenimiento de casas parroquiales, guarderías, parques y cementerios.

“El edificio Municipal está hecho totalmente de piedra colorada situado al frente del Parque 19 de Septiembre su construcción y la elegancia de su fachada hace que se lo nombre como la mejor de las casas municipales del Ecuador.”<sup>4</sup>

En la actualidad por satisfacer la necesidad de espacio, además de poder brindar un mejor servicio se construye un nuevo edificio moderno con una amplitud propia a las necesidades del Cantón.

#### **1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo no dispone de un marco filosófico, que a través de su misión, visión y objetivos, posibilite la formulación de los propósitos de la organización, es decir la naturaleza propia de la entidad, como también el marco de referencia de lo que la Institución quiere ser en el futuro, con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por la consideración antes mencionada se propone lo siguiente:

##### **a. VISION**

La Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, será un gobierno local, capaz, económico, ecológico que busque actuar con integridad, fidelidad y trabajo hacia una ciudad, y parroquia de tal manera que busque favorecer la competitividad y productividad en la propuesta de servicios públicos genuinos en post del cantón.

---

<sup>4</sup> GARCES Marco/Monografía del Cantón Salcedo/Impresora Alexander/1969/Pág.25.

## **b. MISION**

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, es un gobierno local cuya función principal ética y social es ofrecer un servicio de calidad al contribuyente sin fines de lucro, además de ser un medio por el cual se coordina las obras hacia la colectividad mediante autogestión comunitaria, interviniendo en este proceso personal capacitado de experiencia con un alto compromiso de pertenencia a la organización.

## **c. OBJETIVOS GENERALES**

- Lograr la satisfacción de la ciudadanía del Cantón en el cumplimiento de las obras de beneficio social ofreciendo calidad en el servicio de la municipalidad, hacia la comunidad de una manera ágil y oportuna.
- Transformar a la ciudad en un centro turístico, comercial, artesanal, limpio y organizado con la participación barrial y autoridades interesadas en la solución de problemas comprometidos en el desarrollo de la ciudad.

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo por tratarse de un organización que jerárquicamente depende de la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador), se ha tomado algunos objetivos específicos de la página Web del Ilustre Municipio de Ambato.

## **d. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones.
- Rendir cuentas de las acciones llevadas a cabo.
- Trasparentar el manejo de los dineros y bienes públicos en función de la colectividad.
- Democratizar la contratación de la obra pública.

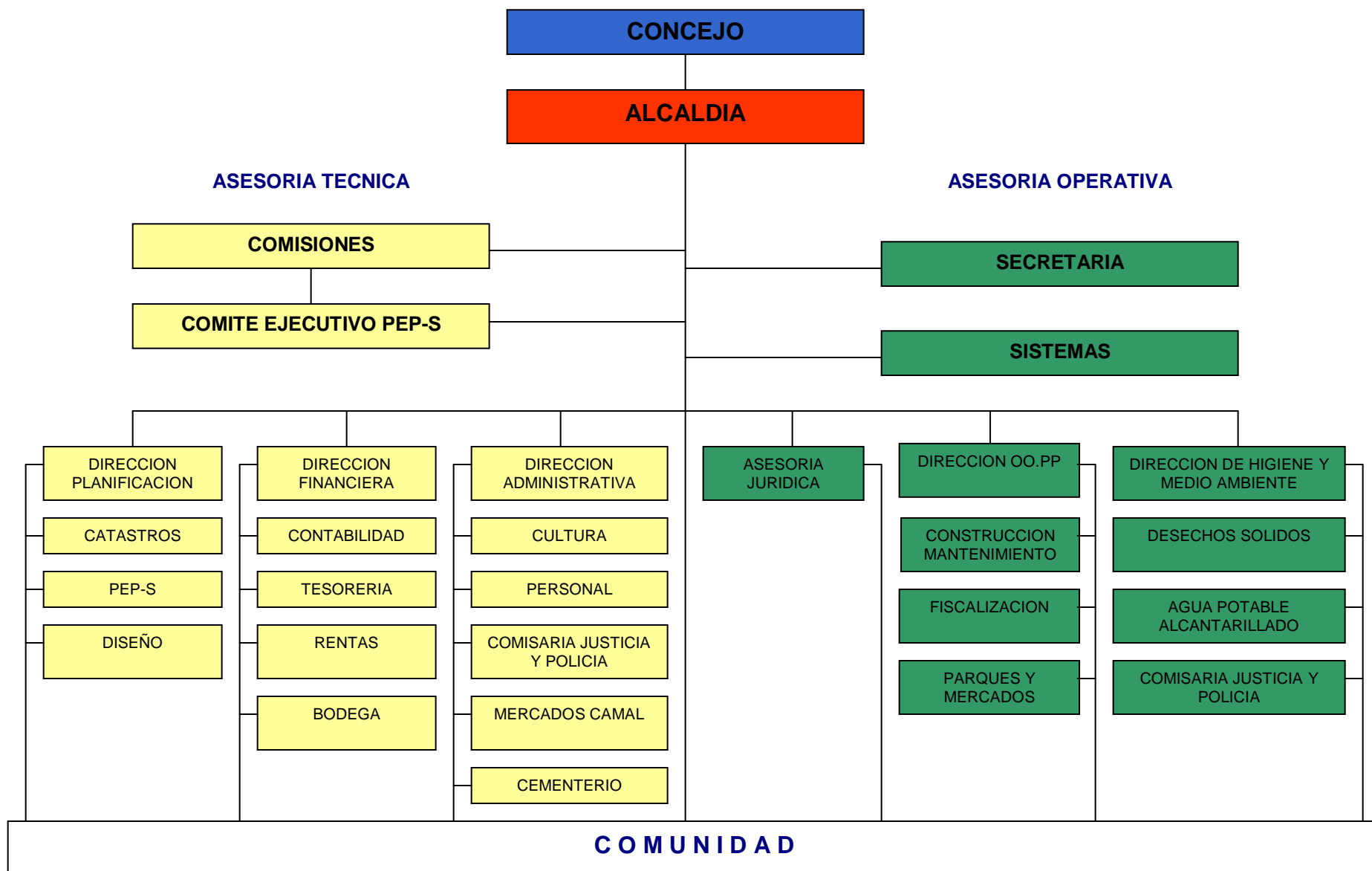
- Brindar mayor accesibilidad a la información.
- Garantizar la salud y bienestar familiar, controlando la contaminación y moral con servicios suficientes, permanentes y oportunos para que participen los sectores urbanos y rurales.
- Lograr la identidad propia de los valores éticos morales y que existan igualdad y equidad de género en el ámbito público y privado

#### **1.1.6 ORGANIGRAMA**

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo tiene el siguiente orgánico estructural (Ver Gráfico # 1).

**Grafico # 1.Organigrama Estructural de Ilustre Municipio de Salcedo.**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – PROPUESTO SALCEDO**



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos.

**Elaborado por:** Ilustre Municipio de Salcedo.



### **1.1.7 ESTRUCTURA INTERNA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO.**

El Ilustre Municipio del Cantón Salcedo tendrá la siguiente estructura.

1.-Nivel Legislativo.

2.-Nivel Directivo.

3.-Nivel Asesor.

4.-Nivel Operativo.

#### **NIVEL LEGISLATIVO**

Constituye el primer nivel jerárquico el Concejo Municipal cuya función básica es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc. así como también decidir sobre los aspectos de mayor importancia en la entidad.

#### **NIVEL DIRECTIVO**

El Alcalde ejerce la máxima autoridad dentro del Concejo Municipal en consecuencia tiene a su cargo la determinación de la política institucional y la aprobación de los planes y programas de trabajo de las unidades administrativas y el control así como evaluación de sus resultados.

#### **NIVEL ASESOR.**

La Asesoría Jurídica, Comisiones Permanentes, Comisiones Especiales formulan las sugerencias y recomendaciones requeridas por el nivel directivo para contribuir de esta forma al funcionamiento de todos los niveles y unidades administrativas del ayuntamiento.

## **NIVEL OPERATIVO.**

Los diferentes departamentos, áreas, y jefaturas cumplen con las políticas y objetivos de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo a través de la ejecución de planes y programas aprobados por esta entidad y el nivel al que está subordinado.

Estará integrado por:

## **DIRECCION FINANCIERA.**

Que se encuentra constituido por los departamentos de:

Comprobación y Rentas. Se encarga de supervisar y registrar las rentas por concepto de ingresos de particulares de negocios de los ciudadanos del Cantón Salcedo.

Contabilidad. En esta sección se maneja las cuentas de ingreso y egreso de la municipalidad.

Tesorería. Se maneja en esta sección las especies valoradas y la custodia de los dineros de la municipalidad por concepto de impuestos de los ciudadanos.

Bodega. En esta sección se controla y se despacha los materiales de construcción que el Concejo necesita para la ejecución de las obras.

## **DIRECCION ADMINISTRATIVA**

Esta dirección tiene bajo su dirección a los departamentos de:

**Departamento de Cultura**, el cual tiene a su cargo las siguientes las siguientes dependencias:

Desarrollo Comunal.\_ Se mantiene un contacto directo con las comunidades indígenas del Cantón Salcedo.

Biblioteca\_ En esta sección se atiende al público en general, especialmente estudiantes en el servicio de libros de interés del solicitante.

**Departamento de Personal**, se encarga primordialmente de administrar el talento humano de la municipalidad.

### **Departamento de justicia, Policía y vigilancia**

Está constituido por:

Comisaría y Policía Nacional.\_ En esta sección se controla el buen desempeño de las vendedoras ambulantes, por las calles y aceras de la ciudad.

Mercados y Plazas.\_ Se controla el cumplimiento de las normas y políticas de higiene en el manejo de los alimentos que expenden en el mercado municipal.

Cementerios. Se refiere al mantenimiento de plantas y cuidado de tumbas de los cementerios municipales.

Camal Municipal, lo conforman las siguientes dependencias:

Personal de Rastro.\_Son aquellos que se encargan del faenamiento del ganado que ingresa al camal y su control sanitario.

Guardianía.\_ Tiene bajo su responsabilidad el cuidado de las instalaciones municipales.

## **DIRECCION DE HIGIENE Y SALUBRIDAD.**

Este Dirección tiene bajo su responsabilidad las secciones de:

Unidad de Protección Ambiental.\_Se interesa por el cuidado y protección ambiental de la ciudad y sus alrededores.

Aseo y Recolección de basura.- Se supervisa el aseo de las calles de la ciudad y avenidas, así como el cumplimiento de los deberes de los señores barrenderos y recolectores de basura.

Servicios Higiénicos.\_El control y limpieza de los servicios higiénicos de la municipalidad de los distintos barrios de la ciudad y alrededores.

### **Departamento de Agua Potable**

Este departamento tiene bajo su responsabilidad a:

Mantenimiento y Construcción. Controla y supervisa el mantenimiento y reparación de la tubería de agua potable del Cantón Salcedo y sus alrededores

## **DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.**

Esta Dirección tiene bajo su control el:

Mantenimiento y Construcción de Obras. Se refiere al cuidado y vigilancia del cumplimiento de las obras que la municipalidad construye en distintos barrios del Cantón Salcedo.

## **DIRECCION DE PLANIFICACION.**

Está constituido por:

Avalúos y Catastros.\_Está bajo su responsabilidad el control y la valuación de terrenos y casas del sector urbano y rural del Cantón Salcedo.

Centro de Cómputo.\_ Bajo su responsabilidad se encuentra el manejo y control de ejecución de programas de cómputo de la municipalidad así como el mantenimiento de equipos.

## **1.2 ANALISIS FODA**

El análisis Foda es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación actual de la Empresa u Organización accediendo de esta manera a obtener un diagnostico interno (Fortalezas, Debilidades) y externo (Oportunidades, Amenazas).

### **FORTALEZAS.**

Capacidades esenciales que posee una Empresa de tal manera que brindan un servicio de calidad a la ciudadanía.

### **DEBILIDADES.**

Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente al servicio que se pretende ofrecer, pueden ser recursos de los que carece, habilidades, actividades que no desarrolla positivamente, etc.

### **OPORTUNIDADES.**

Son aquellos factores que de una u otra manera resultan positivos y benefician a la Empresa y se los puede descubrir en el entorno en el que actúa la Institución, de tal forma que dan una ventaja ante el contribuyente ofreciendo un servicio de calidad.

### **AMENAZAS**

Estos factores provocan una situación desfavorable, provienen del entorno pueden producir un desequilibrio en la permanencia de la Empresa.

A veces distinguir entre el adentro y el afuera puede resultar complicado y hasta difícil, ya que se tiene que tomar el control que como empresa tiene sobre los factores que afectan a la misma y aquellos que puedo controlar entre los que no puedo controlarlos.

Es menester presentar el siguiente estudio FODA del Ayuntamiento del Cantón Salcedo como herramienta de localización organizacional, para esto se elaboró una encuesta (ANEXO 1) para cincuenta y cuatro empleados de los cuales se logro los siguientes resultados Sintetizando los más importantes.

### **1.2.1 ANALISIS INTERNO**

#### **1.2.1.1 FORTALEZAS**

- Liderazgo honesto y responsable por parte del señor alcalde y los señores concejales.
- Adecuado nivel de remuneraciones y beneficios a los empleados.
- Apertura que brinda a distintas parroquias en la entrega de obras.
- El traslado del personal de diferentes Departamentos al edificio nuevo de la municipalidad ya que goza de mayor amplitud.
- La adquisición de nuevos recolectores de basura (2) que permiten un efectivo trabajo de recolección en distintos barrios de la ciudad y parroquias.
- El cumplimiento a cabalidad en el plan estratégico participativo de este cuerpo edilicio.
- La fabricación de adoquín y bloque por esta institución lo que facilita el rápido cumplimiento de las obras y un ahorro significativo para la institución.

- La especialización del personal que labora por mucho tiempo en la municipalidad.

### **1.2.1.2 DEBILIDADES**

- El elevado personal que trabaja en este cuerpo edilicio hace que se vaya mermando su desempeño.
- Esta Institución carece de un documento de vital importancia como es el descriptivo de puestos que permite obtener un sistema de información completo del empleado.
- El Equipo de Oficina de la institución es obsoleto lo cual no facilita un trabajo oportuno y eficaz.
- Falta de coordinación, entre los diferentes departamentos.
- La preparación profesional de personal que no está acorde a las funciones que desempeñan.
- El mal funcionamiento del área de manejo de los desechos sólidos de la basura que en la actualidad no brinda resultados satisfactorios.
- El proceso de toma de decisiones no permite resultados rápidos y oportunos por parte de los señores Concejales.
- La falta de un Modelo de Competencias y Evaluación del Desempeño.

### **1.2.2 ANALISIS EXTERNO**

#### **1.2.2.1 OPORTUNIDADES**

- La contribución del 1% de la aportación del impuesto a la renta por parte de la colectividad Salcedense en post del cumplimiento de proyectos de desarrollo urbanístico.
- Por parte del Banco del Estado mayor valor social a las iniciativas de inversión dentro del marco de sustentabilidad mediante la promoción de proyectos de infraestructura, asistencia técnica y el apoyo al fortalecimiento institucional de los municipios.
- Los acuerdos firmados por intermedio de la AME con Asociaciones, Agencias de Cooperación y Desarrollo y Asistencia Técnica para el desarrollo de proyectos pilotos de planificación en varios cantones.

#### **1.2.2.2 AMENAZAS**

- Inestabilidad política del país, por que de una u otra manera perjudicaría la distribución equitativa a los municipios.
- Inflación ya que el encarecimiento de los productos provoca también el incremento de los impuestos.
- La falta de apoyo del gobierno en cumplimiento oportuno de las asignaciones presupuestarias para este cuerpo edilicio.
- La evasión tributaria por parte de los contribuyentes, truncaría la culminación de obras de gran prioridad.



## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DEL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

#### **2.1 ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

##### **2.1.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO**

El Departamento de recursos humanos, está conformada por el Jefe de Personal y la oficinista 2.

El primero tiene un direccionamiento lineal con la oficinista 2, es decir ejerce órdenes directas sobre el desempeño de su puesto de trabajo, así como el cumplimiento de sus obligaciones.

En realidad este departamento es pequeño ya que el personal que labora en este es reducido, a pesar de la importancia que debería tener en la Institución.

Es significativo mencionar que conforme las organizaciones crecen el Departamento de Recursos Humanos se va, descentralizando no se diga en Organizaciones grandes, es por esto que el Ayuntamiento de Salcedo debe darle más consideración a este departamento, resaltando que el personal es quien da valor a la Empresa por medio del cumplimiento de sus procesos.

No, tomemos al talento humano público municipal como un coste sino como un recurso estratégico y como una fuente de resultados.

Esto es precisamente lo que debe de mover al Jefe de Personal y la los Directivos a mirar a este Departamento con la trascendencia del caso.

### **2.1.1.1 NIVELES JERARQUICOS.**

En el Concejo Municipal de Salcedo considera a la Gestión de Personal como una responsabilidad lineal y una función de staff porque en cada una de los departamentos, secciones de este ayuntamiento tienen el deber de controlar, supervisar y tomar las decisiones con respecto al personal a su cargo.

El Departamento de Recursos Humanos, más bien en este sentido, ejerce una función de staff, porque es de naturaleza consultiva, de servicio de apoyo a los niveles directivos.

Considerando que en el Ayuntamiento de Salcedo existe demasiado personal y ejercer quizás autoridad lineal o staff se vuelve complicado y al mismo tiempo difícil de manejar por la clase de empleados que existen, es menester la colaboración de directivos y empleados en cumplimiento de las metas trazadas.

### **2.1.1.2 FUNCIONES.**

En este documento de la Institución, se detallan las siguientes funciones; en el caso del Departamento de Recursos Humanos son:

- ❖ Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia.
- ❖ Coordinar la acción de su dependencia con las demás del Municipio y expresamente con los organismos que cumplen funciones con los mismos campos de actividad.
- ❖ Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollar en la oficina.
- ❖ Planear y organizar programas de relación social entre funcionarios empleados y trabajadores del Municipio.

- ❖ Planificar, organizar y supervisar el sistema de ingreso del personal de carrera administrativa.
- ❖ Diseñar formularios que ayuden a la Administración de Personal.
- ❖ Mantener actualizado el expediente de empleados municipales.
- ❖ Preparar y mantener las acciones de personal referente a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y movimientos de otro personal.
- ❖ Establecer los requisitos mínimos de los aspirantes para el ingreso a la administración municipal y asesorar a las autoridades nominadoras para los nombramientos.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, el Código del Trabajo y más Leyes de carácter laboral, dentro de la Municipalidad.
- ❖ Promover, fomentar o intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de la entidad.
- ❖ Proporcionar información a los aspirantes a puestos sobre el sistema de carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos.
- ❖ Llevar un registro actualizado de las vacantes, nombramientos, contratos, movimientos de personal a nombramiento, a jornal y contrato, controlar la asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo con sujeción a las normas y reglamentos establecidos para el efecto.
- ❖ Mantener actualizado los expedientes e inventario de los recursos humanos que laboran en la Municipalidad.

- ❖ Elaborar el calendario de vacaciones de todo el personal de la Municipalidad de acuerdo al cuadro presentado por cada una de las dependencias.
- ❖ Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados y trabajadores.
- ❖ Preparar informes para el mejoramiento de la administración de personal.
- ❖ Establecer prácticas adecuadas de supervisión sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo, y otras dentro de las dependencias municipales.
- ❖ Apoyar en la preparación de proyectos de presupuesto de sueldo de la entidad.
- ❖ Asesorar a los Directivos y demás funcionarios del Municipio en administración de personal.
- ❖ Aplicar las disposiciones legales sobre vacaciones y licencias de personal.
- ❖ Mantener informado a los empleados y trabajadores sobre las tareas y obligaciones como servidores públicos y desarrollar normas técnicas para el servicio.
- ❖ Coordinar la planificación de la sistematización de las necesidades del personal con fines de reclutamiento.
- ❖ Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.
- ❖ Conocer y estudiar las Leyes Laborales que regulan las relaciones entre jornaleros y el Municipio.

- ❖ Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal, y someterlos a consideración del Concejo para su estudio y aprobación.
- ❖ Efectuar un estudio de sueldos y salarios a fin de aplicar una escala equitativa de remuneraciones.
- ❖ Realizar la clasificación de puestos en la entidad, a fin de racionalizar la administración de personal.
- ❖ Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlas a conocimiento de las autoridades respectivas.
- ❖ Cumplir con las demás acciones previstas en Leyes y Reglamentos de esta materia.

Si bien cada una de las funciones son importantes también es indispensable sintetizar aquellas de una forma clara y precisa para poder cumplirlas a cabalidad.

El Departamento de Personal de este Ayuntamiento cumple y hace cumplir los artículos por los cuales ejecuta sus actividades en lo que se refiere al manejo de personal administrativo.

Es así que, en lo que sujeta a nombramiento y posesión de un puesto público, el Municipio tiene la siguiente disposición:

Los Directores Departamentales y el Tesorero serán nombrados por el Concejo de una terna propuesta por el Alcalde.

Los demás funcionarios y empleados serán nombrados y removidos por el Alcalde de acuerdo a las normas legales vigentes en la materia.

De igual forma el Departamento de Recursos Humanos tendrá el deber y obligación de hacer cumplir los deberes, derechos, obligaciones y

prohibiciones que según la Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa señale.

Las licencias, comisiones de servicio, permisos, traslados de departamento y sección que se otorgare por el Jefe de personal tendrá la obligación de estar enmarcadas en la Ley mencionada anteriormente.

El Departamento cumple con la presente ley en lo que se refiere a reconocer como organismo de apoyo en la Administración de Personal y Remuneraciones del Estado a La Secretaria Nacional de Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

Es imprescindible mencionar que cada uno de los departamentos de la Empresa tienen que aportar de alguna manera con la misma, es así que el Departamento de Recursos Humanos no es la excepción este deberá contribuir con lo siguiente:

Influir en el comportamiento del empleado para alcanzar resultados en sus operaciones encomendadas.

Influir sobre la defensa del empleado de forma legal, apoyándose en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Influir sobre el desempeño del empleado en su trabajo.

### **2.1.2 OBJETIVOS**

El Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento del Cantón Salcedo, es el encargado de brindar servicios al personal, de los distintos departamentos de esta Institución, carece de objetivos que orienten la ejecución de sus actividades hacia una meta común.

Sin desmerecer, la importancia de este departamento sección no es correcto que su funcionabilidad carezca de un rumbo a seguir ya sea a largo o a corto plazo, ya que desvaloriza el cumplimiento oportuno de sus actividades hacia el beneficio del personal municipal.

### **2.1.3 PROCESOS**

El Departamento realiza los siguientes procesos:

Selección de personal.- Basado en los artículos de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa del Sector Público, estableciendo que los empleados, sin mencionar a los jefes departamentales pueden ser nombrados por el Alcalde.

La capacitación y evaluación. Es planeada y dirigida por la SENRES, junto con este departamento. Los programas de capacitación, se desarrollarán con sujeción a las políticas, métodos y procedimiento que esta secretaria establezca, además se fundamenta en las necesidades reales que esta entidad edilicia tenga.

La evaluación se ejecuta a través de la misma secretaria la cual administra junto con este departamento un sistema periódico de evaluación de desempeño con el objeto de estimular el rendimiento del empleado, a pesar de existir esta orden no ha realizado una evaluación hasta la fecha.

Se maneja en este departamento el control de asistencia de personal por intermedio de un reloj y libro de control de asistencia de personal.

Los tres procesos señalados anteriormente quizás no se cumplan ha cabalidad, ya que el Municipio es un gobierno político donde lamentablemente casi la mayoría de empleados son colocados sin un proceso de selección.

Pues es deplorable que la excelencia en el servicio público a ofrecer y la calidad de personal a ocupar un puesto de trabajo, vea mermado su desempeño en el cambio político de su Alcalde y Concejales.

Es importante considerar que se seleccione e induzca al personal de una manera eficaz y objetiva procurando siempre el bienestar institucional, así como la imagen municipal, que busque ofrecer un servicio de calidad con personal calificado e idóneo para cumplir sus funciones.

La Capacitación y la Evaluación del Desempeño, son dos procesos que van de la mano, es así que se espera cambiar en dirección a la excelencia como resultado de una Evaluación desempeño, cuando esta ha servido para corregir errores, ineficiencias que el empleado tiene en el rendimiento, en su puesto de trabajo a través de la Capacitación oportuna y veraz.

Si bien el rendimiento de un empleado está en función de sus capacidades, habilidades y actitudes, es conciente impulsar la capacitación del personal para que tienda a mejorar su desempeño.

Al ser está una Institución de orden público, no solo debe ser preocupación del Estado sino también del Jefe de Personal el establecer programas de capacitación a ser solicitados a la SENRES a través de una adecuada investigación de las necesidades del recurso humano de la Municipalidad.

Es más la Evaluación del personal nunca se ha realizado y tampoco se toman medidas coordinadas para realizarla de manera continua.

Se puede sugerir una Capacitación y Evaluación particular de la Municipalidad hacia los empleados pero bajo una correcta investigación, generada de una comunicación directa, que nos permita conocer ciertas deficiencias en el puesto de trabajo que genere incumplimiento de sus funciones.



## **2.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE INFORMACION DEL RECURSO HUMANO.**

El Sistema de Información de Recursos Humano se le considera como el conjunto de datos reales del personal, y que tiene un tratamiento específico.

El Departamento de Recursos Humanos no tiene un sistema integrado es decir no se comunica con otros sistemas de la organización, ya que está se realiza a través del envío de documentos y control en forma manual de las carpetas del personal del Municipio, por este tipo de sistema que se maneja se puede ocasionar implicaciones como:

- Duplicidad de información.
- Imposibilidad de establecer controles de gestión de personal.
- Inversiones innecesarias de tiempo.
- Gastos de papel.
- Información no actualizada.
- Pérdida de documentos.

Es común que este departamento se limite a registrar la asistencia de los empleados, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y colaborar en el ingreso de los aspirantes más no en realizar estudios en los cuales se necesite información para conformar un (SIRR.HH) quizás porque esto ocasiona una cantidad de esfuerzo y tiempo para realizarlo.

Resaltemos, que a un buen Jefe de Personal, si no le dotamos de un buen sistema de información y más bien lo limitamos a actividades operativas manuales, entonces esperemos que otra empresa aproveche nuestros esfuerzos por poseer un recurso humano efectivo debilitando de esta manera el servicio de esta Institución.

Para esto preparemos a nuestros directivos y empleados que se sumen al interés de crear un SIRRHH para cambiar ciertos procedimientos, y porque no decirlo el cambio de mentalidad del personal.

## 2.2.1 INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MUNICIPAL.

Este Cuerpo Edificio posee un Inventario de puestos, el cual se ha realizado por el Jefe de Personal y utilizado por muchos años, con éxito, a pesar de esto es lógico recalcar que en la época actual, con los avances tecnológicos, es conveniente que este Departamento de Personal también se actualice teniendo muy en cuenta que la informática hace que la Administración de información se realice en forma mucho más eficaz, dando paso a que se generen programas de recursos humanos mucho más dinámicos e integrados.

**Cuadro # 1. Inventario de Puestos.**

<b>Dependencia</b>	<b>Puesto</b>
<b>Alcaldía</b>	Alcalde
	Secretario del Consejo
	Oficinista 2
	Relacionador Público
	Chofer
	Guardián
<b>Asesoría Jurídica</b>	Procurador Síndico
	Digitador
<b>Dirección Financiera</b> <b>Contabilidad</b>	Director Financiero
	Contadora General
	Contadora
	Oficinista 2
	Digitador
<b>Dirección de Obras Públicas</b>	Director de Obras Públicas
	Asistente de Obras Públicas
	Fiscalizador de Obras Públicas
	Jefe de Presupuesto de Obras Públicas
	Dibujante de Obras Públicas - Oficinista 2

	Chofer
<b>Departamento de Agua Potable</b>	Ingeniero Civil 5
	Jefe de Inspector de Servicios Municipales
	Inspector de Servicios Municipales
	Auxiliar de Servicios Municipales – Oficinista 2
	Guardián
	Chofer
<b>Comisaría Municipal</b>	Comisario Municipal
	Oficinista 2
	Policía Municipal
	Inspector de Policía Municipal
	Administrador de Cementerio
	Chofer
<b>Dirección de Planificación</b>	Director de Planificación
	Asistente del Director de Planificación
	Dibujante de Planificación
	Operador de Computadora
<b>Departamento de Personal</b>	Jefe de Personal
	Pro secretario de Personal
<b>Tesorero</b>	Tesorero Municipal
	Recaudador Fiscal
	Oficinista 2
<b>Departamento de Avalúos y Catastros</b>	Ingeniero Civil 4
	Auxiliar de Avalúos y Catastros
	Auxiliar de Avalúos y Catastros (Campo)
	Oficinista 2
<b>Departamento de Rentas</b>	Jefe de Rentas Municipales
	Oficinista 2

<b>Departamento de Educación y Cultura</b>	Promotor Cultural
	Bibliotecario
<b>Camal Municipal</b>	Administrador del Camal
	Médico Veterinario
	Policía Municipal
<b>Bodega</b>	Guardalmacén
	Proveedor
<b>Departamento de Higiene y Medio Ambiente</b>	Jefe de Medio Ambiente
	Barrenderos
	Guardián
<b>Mercado Municipal</b>	Administrador del Mercado Municipal

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

## 2.2.2 DESCRIPTIVOS DE PUESTOS.

El Departamento de Recursos Humanos, no posee un documento de vital importancia para los empleados como es el Descriptivo de Puesto, que contribuya a desempeñar con éxito las funciones encomendadas y eliminar las actividades que no son indispensables y que perturban el quehacer del día a día.

Podemos decir que este documento es una fuente de información básica dentro del manejo del talento humano, ya que es un proceso que nos permite enumerar las tareas o atribuciones que tiene un cargo es decir que hace el ocupante, en otras palabras es lo intrínseco de los puestos de trabajo.

En el Reglamento Interno de la municipalidad constan algunas funciones de los siguientes cargos:

- ALCALDE.
- SECRETARIO DEL CONCEJO.

- PROSECRETARIO DEL CONCEJO.
- GUARDIAN.
- CHOFER.
- PROCURADOR SÍNDICO.
- BIBLIOTECARIO MUNICIPAL.
- ADMINISTRADOR DEL MERCADO.

Al no existir las funciones de los demás cargos estos se presentaran como Descriptivos de Puestos de la municipalidad dentro de la Herramienta de Descripción y Especificación de Cargo que se presentará en el capítulo v.

## **CAPITULO III**

### **LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

#### **3.1 INTRODUCCION A LA GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

En la actualidad existen muchos cambios importantes en las organizaciones y es menester darle la debida importancia al recurso humano, ya que el elemento de mayor relevancia es este por que incide directamente en la productividad.

La gestión del talento humano por competencias es una herramienta estratégica que hoy en día tiene mayor incidencia en el manejo del talento humano en la organización pero su aparición tiene mucho tiempo.

Su estudio nace a partir del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano le encomendó a David MC Clealld profesor de Hadward muy reconocido en ese tiempo por ser experto en motivación realice un análisis de selección de personal ya que este era el principal problema en ese entonces el enfoque central de este conflicto fue que buscara las características propias del individuo que va ha seleccionar de tal manera que tenga un desempeño exitoso pues bien, se realizó el análisis y se concluyó que hacerlo bien en el puesto de trabajo tiene connotación con ese algo que esta presente en cada persona ( conocimientos, habilidades y aptitudes).

En otros países Europeos, se comienza ha desarrollar y utilizar técnicas con el objeto de reconocer en las personas habilidades básicas que deberían tener para un puesto de trabajo, es así que en el año de 1981 en Inglaterra se aplica una técnica que se llama Incidentes Críticos.

En 1986 un grupo de ingleses utilizan técnicas de actuar como son Simulaciones Reales que logra como resultado principal medir habilidades

requeridas, así como destacar la unión del Departamento de Recurso Humanos con las demás áreas de la organización. También podemos mencionar que en 1988 se ejecuta un proyecto por españoles el cual se presenta a la Asociación Española de Personal AEDIPE donde desde ese entonces se cambia el nombre de habilidades por competencias que genera mucho éxito y difusión por todo el mundo; desde ese entonces se editó el primer libro sobre este tema llamado “Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos.” Escrito por el Economista Holandés Leonardo Mertens.

### **3.1.1 DEFINICION DE RECURSOS.**

Son aquellos insumos que la Empresa utiliza para producir estos pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que se pueden tocar y ver, es así que el valor de los recursos tangibles se aprecia en los estados financieros.

Mientras que los recursos intangibles al contrario son aquellos que no se pueden ver ni tampoco tocar estos pueden ser el derecho de propiedad intelectual, patentes y marcas así como personas con conocimientos profesionales.

Hay que tomar en cuenta que lo que se busca con los recursos es que ayuden a la consecución de los objetivos trazados por la Organización sean estos recursos tangibles o intangibles.

### **3.1.2 CLASIFICACION DE LOS RECURSOS.**

Los recursos se clasifican en:

- RECURSOS INTELECTUALES.
- RECURSOS EMOCIONALES.

Los recursos intelectuales tienen concordancia con los recursos emocionales, y en función de estos la Gestión de Talento Humano por Competencias trabaja ya

que en los procesos de recursos humanos se hace indispensable la combinación adecuada de los dos tanto en los procesos de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar.

### **3.1.2.1 RECURSOS INTELECTUALES.**

Los recursos intelectuales son aquellos que son intangibles pero que se demuestran o salen a la luz al desarrollar ciertas actividades en donde la inteligencia esta de por medio en la consecución de alguna tarea a ejecutar.

También se puede decir que es la capacidad de la persona para desarrollar su mente como potencial intelectual y recurso en cualquier actividad.

Dentro de los recursos intelectuales podemos señalar a la preparación personal que tiene una persona en el aspecto profesional, donde desarrolla su capacidad intelectual.

### **3.1.2.2 RECURSOS EMOCIONALES.**

Los recursos emocionales quizás los menos tomado en cuenta, hasta ahora, ya que con la Gestión de Talento Humano por Competencias pasa hacer los mas importantes, ya que dirigen las conductas de las personas en cualquier actividad.

Las emociones como la empatía, alegría, optimismo, miedo etc. deben ser controladas y adecuadamente utilizadas para unidas sean creadoras de competencias que son la base del Modelo de Competencias es ahí donde nace la unión de los dos recursos enfocados a las competencias donde se menciona a la Inteligencia emocional que es el uso adecuado e inteligente de las emociones enfocadas a la consecución de las tareas encomendadas.

## **3.2 DEFICION DE COMPETENCIA**



---

Actualmente se habla mucho de competencias en los mercados, las condiciones y los factores sociales influyen notoriamente en el desarrollo de la empresa y su funcionamiento se debe de evaluar de tal modo que se debe de identificar cuales son las competencias que el personal posee, pero entonces qué es una competencia?

“Se llama competencias al conjunto de actitudes, habilidades que la persona posee para ser apta para un fin específico. “<sup>5</sup>

“También se llama a competencia a la suficiencia o idoneidad que una persona posee para obtener y ejercer un empleo. “<sup>6</sup>

“Se dice también que las competencias pueden constituirse en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier conducta individual que se pueda medir de modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores o empleados de un desempeño eficiente a los de un desempeño promedio. “<sup>7</sup>

Considero que un concepto de competencias se lo define como un conjunto de habilidades, actitudes, conocimientos que posee una persona que pueden ser aprendidas o desarrolladas bajo un estímulo social y que de una u otra manera puede modificar su entorno laboral o social de una manera positiva.

Para asimilar de mejor manera que son las competencias conoceremos de manera muy general algunos términos que servirán como guía en el transcurso del desarrollo de este proyecto.

## **HABILIDADES**

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/competencias>

<sup>6</sup> <http://monografias.com/competencias>

<sup>7</sup> <http://www.uch.edu.ar/hr>

Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de ocupación de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

Las habilidades se clasifican en:

Habilidad para colaborar.-Promueve objetivos comunes para lograr cooperación entre todos en una área de trabajo.

Habilidad para comunicarse.-Es aquella habilidad que permite compartir información efectiva la cual fluye de una forma veraz con un lenguaje apropiado que permite la libre expresión de sus ideas y opiniones mediante la conceptualización de preguntas.

Habilidad para planificar y organizar.-Como su nombre lo indica es aquella habilidad que permite organizar, ejecutar actividades así como proyectos además de plantearse objetivos apropiados para el logro de resultados que se enfoquen hacia el objetivo de la organización.

Habilidad interpersonal de análisis.- Permite la identificación de personas de todo tipo de estilo de comunicación y destrezas además de un control de las emociones y situaciones de confrontación.

Habilidad conceptual.- Nos permite analizar aspectos complejos y entender la información numérica abstracta y verbal para llegar conclusiones lógicas basadas en su priorización.

Aptitud.-Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Cualidades.- Son rasgos de carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas acciones o labores en forma excelente.

### **3.2.1 TIPOS DE COMPETENCIAS**

Las competencias gerenciales se dividen en dos:

Competencias de gestión y

Competencias sociales.

#### **3.2.1.1 Competencias de Gestión**

Están asociadas con el campo laboral “son destrezas gerenciales que son aprendidas a través de la vida y convertidas en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados esperados.”<sup>8</sup>

Las competencias de gestión pueden ser incrementadas o modificadas, estas le agregan valor a las actividades puramente técnicas ya que mediante éstas se puede actuar bajo un escenario gerencial amplio que permita trabajar en equipo y llegar a los objetivos planteados por la organización.

#### **3.2.1.2 Competencias Sociales**

“Son competencias que son necesarias para interactuar, guiar, influir y orientar a otros, en diferentes escenarios bajo un estímulo social adecuado de competencias, nos permiten ser motivadores trabajar con problemas hasta llegar a una solución, así como aprender a confrontar acertadamente las diferencias con otros e incidir correctamente en personas iguales, superiores y colaboradores en el ámbito laboral.”<sup>9</sup>

Se puede decir que las competencias o habilidades son aquellas que le agregan valor a los puestos de trabajo a ser ejecutados claro está que no todas

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/articulos/recursoshumanos/competencias>

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/articulos/recursoshumanos/competencias>

las competencias son desarrollables como por ejemplo: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras no se puede pretender que mediante capacitación se pueda lograr cambios en este aspecto.

Por el contrario hay algunas que si se pueden desarrollarse como conocimientos, experiencia, y algunas destrezas, las cuales pueden surgir mediante programas de capacitación.

Lo que se pretende con la Gestión de Recursos Humanos por Competencia es producir una nueva cultura de trabajo que nos permita como organización que el personal, en este caso empleado de cada departamento jefatura, asuma sus responsabilidades desarrolle sus tareas de una forma creativa aplicando sus competencias propias, y es más que al realizar sus funciones las haga con placer.

A su vez que el mismo personal aprenda a distinguir en si mismo el sentido de innovación, administrándolo de manera productiva hacia la consecución de sus objetivos propios que deben de ser también los de la organización creando así un ambiente de reconocimiento de habilidades y conocimientos que le permitan ser multifuncional en una área de trabajo al permitir ubicarse en cualquier puesto con mayor facilidad cuando el mercado laboral lo requiera o la organización lo necesite.

### **3.3 DEFINICION DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA**

“La Gestión por Competencias es el gerenciamiento que detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para quien lo desarrolle mantenga un desempeño superior a la media.”<sup>10</sup>

Se señala que la gestión por competencias no solo investigará las competencias de las personas en la organización sino que procurará que estas cumplan con las competencias.

<sup>10</sup> <http://www.uch.edu.ar/rrhh>

Se puede decir que la gestión por competencias es una herramienta que nos permite a través de un análisis organizacional determinar ciertas competencias en el empleado, que facilitarán su trabajo de manera eficiente, es decir ciertas conductas, habilidades que pueden demostrar las personas al realizar su trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **ESTRUCTURA DEL MODELO DE COMPETENCIAS.**

#### **4.1 DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

La eficiente administración del talento humano por competencias no podría funcionar sin un modelo de competencias bien definido y correctamente establecido.

El Modelo de Competencias es una herramienta estratégica dentro de la Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que permite detectar ciertas conductas que se deban desarrollar dentro de la Institución para que se le agregue un valor al servicio desde el propio puesto de trabajo.

Este Modelo nos permite identificar de forma clara y precisa, conocimientos, habilidades que teóricamente deberían estar relacionados con un buen desempeño que se fortalecerá en un futuro dando origen a la pro- actividad.

A través de este Modelo se elaboran perfiles que constituyen la identificación de competencias para un cargo específico, sin crear una dependencia unívoca, pues varios de ellos podrían ser comunes en puestos de diferente naturaleza.

Se puede decir que el Modelo de Competencias, es un instrumento que sirve para crear un nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el puesto de trabajo que dan como resultado un rendimiento superior en un futuro.

#### **4.2 DIMENSIONES DEL MODELO.**

Dentro del Modelo de Competencia se distinguen diferentes extensiones que de una u otra manera, cualquiera de estas se puede utilizar para lograr mayor

efectividad en el Modelo a desarrollarse en la Institución dentro de estos tenemos:

- **Identificación de Competencias**

Se le considera como una sucesión ha seguir, comenzando desde la identificación de una actividad en el puesto de trabajo que se lo relaciona con la competencia reconocida en el mismo, las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los empleados.

- **Normalización de Competencias.**

Es la expresión estandarizada de una descripción de competencias previamente establecida, es importante considerar que la normalización debe ser aceptada por todos los empleados de la organización como un patrón de comparación y un instrumento de obligatorio cumplimiento ligado a una figura institucional.

La normalización está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes para un desempeño competente en una determinada función.

La normalización se convierte en un lenguaje para toda la organización en los diferentes procesos de formación y capacitación.

Un estándar de competencia que es la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos como: el de selección, formación, evaluación y certificación.

- **Formación basada en Competencias.**

Quiere decir que la competencia por intermedio de la norma en la Institución permite la creación propia de competencias por parte del empleado en el cargo que desempeña, involucrando eficiencia y productividad en este.

Es necesario que mediante programas de capacitación se empiece a desarrollar competencias en base de normas, y de esta manera se enfrenten a una formación continua donde se genere currículos de formación para el trabajo.

- **Certificación de Competencias.**

Es el reconocimiento de una competencia demostrada de un individuo en un puesto de trabajo para realizar una actividad normalizada.

Para que se genere un Certificado de Competencias, es necesario previo a esto una evaluación demostrada de la competencia, en un sistema normalizado; con un estándar definido.

Entonces se puede decir que la Certificación es una garantía de lo que el trabajador es capaz de hacer sobre las competencias que posee está garantía la da la misma institución que establece o crea el modelo.

### **4.3 IMPACTO DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

El Modelo es una decisión de trascendencia empresarial, es más algunas organizaciones en su aplicación invierten de forma muy tímida en la realización de este instrumento.

El Modelo después de su aplicación tiene muchas ventajas en todo tipo de organizaciones entre ellas las principales:

Permite la posibilidad de crear perfiles de competencia orientados a un buen desempeño, permitiendo encontrar competencias iguales o similares en diferentes cargos facilitando así el proceso de promoción interno dentro de la institución en diferentes cargos.

A través del Modelo, en base a un análisis de cultura organizacional e Identificación de Problemas, distinguir el desarrollo de equipos que tengan competencias en un área específica.



### 4.3.1 FASES NECESARIAS PARA IMPLANTAR

En este Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias o Perfiles se identifican dos fases que es necesario realizar estas son:

- ▶ Identificación de Problemas.
- ▶ Análisis de Tareas.

Es necesario utilizar una herramienta para el reconocimiento de problemas, carencias, conflictos en el cargo de trabajo que inciden en el desempeño de los empleados y que pueden ser solucionadas por sus directivos.

Dentro de la primera fase está el análisis de clima organizacional nos facilitará conocer la percepción personal que tiene el empleado sobre la relación con sus compañeros de trabajo, Jefe, en la institución.

En este análisis se estudió también el comportamiento organizacional el cual nos posibilita establecer de qué forma el individuo, los grupos y el ambiente perjudican en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

En el Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, nunca se había realizado un análisis de clima organizacional como tampoco de problemas, carencias, conflictos a pesar de que hoy en día es una de las acciones más importantes para los directivos.

Los Cuestionarios que se utilizaron son:

- a) Análisis de Clima Organizacional (Anexo 2).
- b) Análisis de Problemas, carencias, conflictos (Anexo 3).

La segunda fase constituye el Análisis de Tareas, en el cual se identifican cada una de las actividades en el puesto de trabajo, así como la manera en que estas se realizan siempre en post de la productividad.

Al realizar un Análisis de Tareas se encuentra ciertas ineficiencias externas e ineficiencias personales que inciden en el desempeño eficaz en un puesto de trabajo.

#### **4.3.11 IDENTIFICACION DE PROBLEMAS.**

##### **a. Análisis de Clima Organizacional**

El Análisis del Clima Organizacional es un estudio de las relaciones interpersonales en su eje vertical con la autoridad y horizontal con los compañeros de trabajo.

Estas relaciones deben tender a involucrar la necesidad de satisfacción en un trabajo grupal bien realizado mediante el desarrollo de relaciones entre compañeros de trabajo.

Para analizar el clima organizacional de la municipalidad se utilizó la Entrevista de Clima Organizacional (Ver Anexo 2), la cual tuvo 18 preguntas, relacionadas con la amistad laboral con el Jefe, compañeros, con su trabajo y con la Institución, y arrojó los siguientes resultados.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. ¿SU JEFE LE DELEGA TRABAJO?

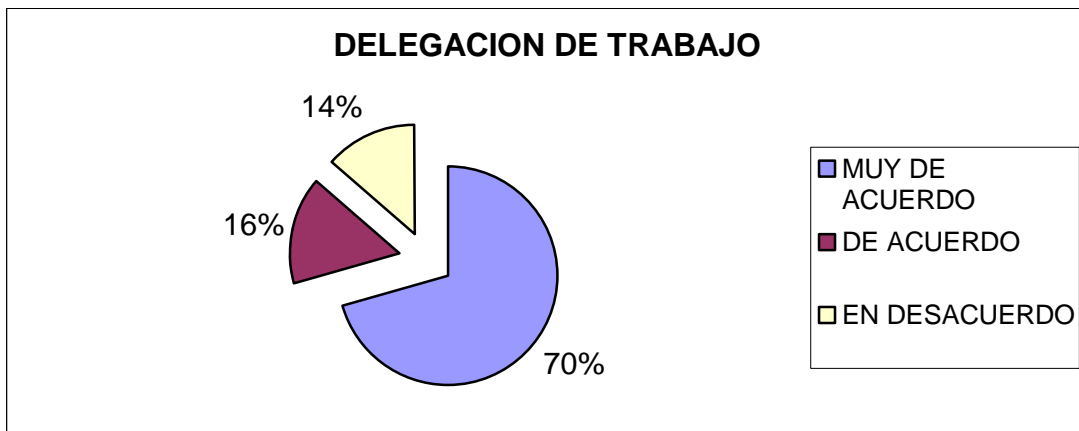
Tabla # 1. ¿Delegación de trabajo?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	31	70%
DE ACUERDO	7	16%
EN DESACUERDO	6	14%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 2. ¿Delegación de trabajo?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

La mayor parte de los empleados municipales encuestados manifestaron que su jefe les delega trabajo; en función de obtener resultados positivos para el departamento y la organización. Al hablar de delegación de trabajo por parte del jefe a los empleados se habla también de confianza laboral; lamentablemente a veces la confianza laboral es mal entendida; al suponer que porque hay confianza, también hay abuso, entonces es menester analizar que la confianza también tiene que ir de la mano con definir adecuadamente las líneas de autoridad especialmente; a la Municipalidad el jefe delega trabajo a sus empleados, cuando en realidad no tiene tiempo el mismo de realizarlo; y es ahí donde necesita del asalariado Esta actitud trae molestia en el empleado.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2. ¿A USTED SU JEFE LE LLAMA LA ATENCION CUANDO COMETE UN ERROR?

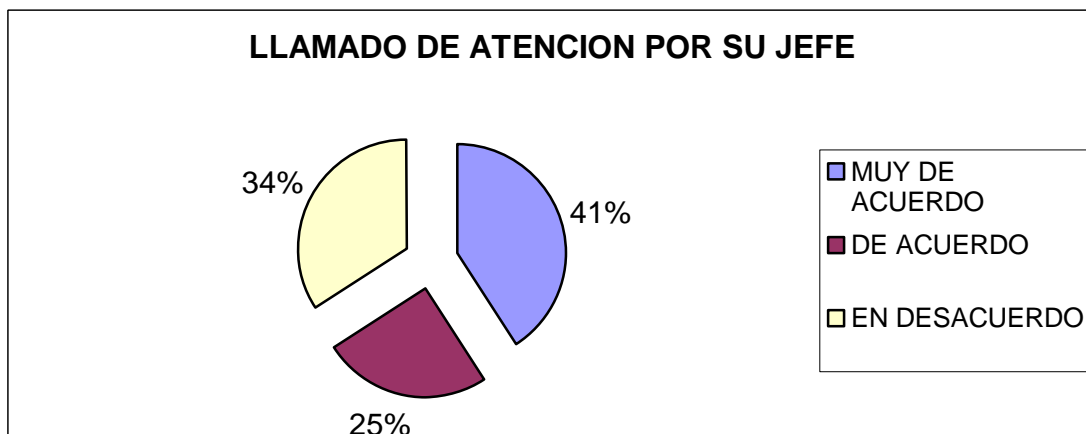
Tabla # 2. ¿Llamado de atención por su jefe?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	18	41%
DE ACUERDO	11	25%
EN DESACUERDO	15	34%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de las Entrevistas de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

Elaborado por: Ana Córdova

Gráfico # 3. ¿Llamado de atención por su jefe?



Fuente: Información obtenida de las Entrevistas de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

Elaborado por: Ana Córdova

### CONCLUSION:

Más de la mitad de los encuestados dicen que su jefe les llama la atención cuando cometen un error en alguna actividad de rápida acción y vital importancia que esté relacionada con la calidad de servicios.

Consideran que cuando les llaman la atención lo hacen con el objeto primordial de lograr en el empleado conciencia en la ejecución de sus tareas y responsabilidades; lograr que asuma la importancia de un trabajo bien realizado y espera que no se vuelva a repetir.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 3. ¿HAY CONFIANZA LABORAL ENTRE USTED Y SU JEFE?

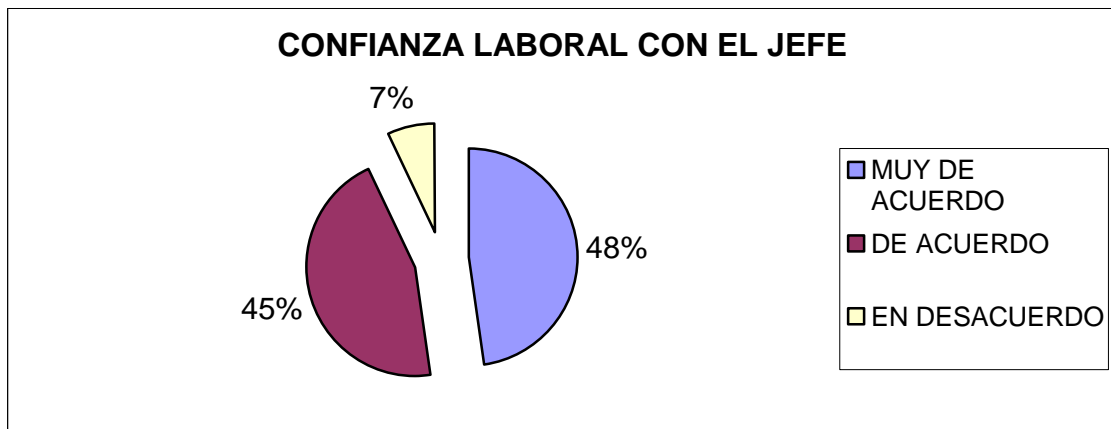
Tabla # 3. ¿Confianza laboral con el jefe?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	48%
DE ACUERDO	20	45%
EN DESACUERDO	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 4. ¿Confianza laboral con su jefe?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Casi en su totalidad los encuestados municipales mencionaron que existe confianza laboral con su jefe, claro está la confianza está dada; en la simpatía de un empleado u otro; además de estar en virtud de los intereses particulares de logro laboral entre todos los subalternos del departamento.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4. ¿CONOCE BIEN A SU JEFE EN EL AMBITO LABORAL?

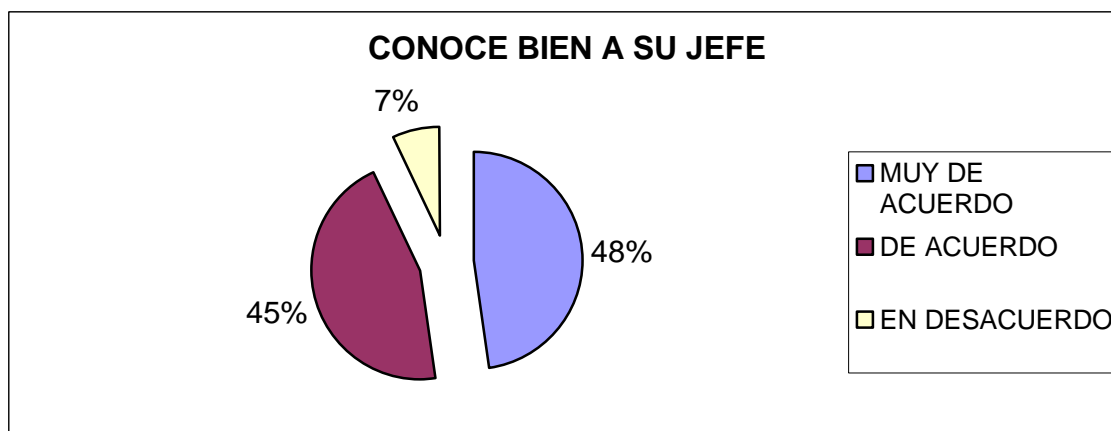
Tabla # 4. ¿Conoce bien a su jefe?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	48%
DE ACUERDO	20	45%
EN DESACUERDO	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información Obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 5. ¿Conoce bien a su jefe?



**Fuente:** Información Obtenida de las Entrevistas de Análisis Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Casi todos los encuestados sienten que conocen bien a su jefe; sin embargo también están concientes que a las personas en general nunca se termina de conocerlas, cada día uno aprende mas del otro.

Si bien es cierto el conocer a su jefe; desde este punto de vista les ha permitido reconocer sus puntos fuertes y débiles; permitiendo, saber como actuar en diferentes situaciones; siendo claros en aceptar que lo conocen hasta donde la confianza le ha permitido llegar en el ámbito laboral.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 5. ¿SU JEFE ES PRESIONANTE Y AHOGANTE EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA?

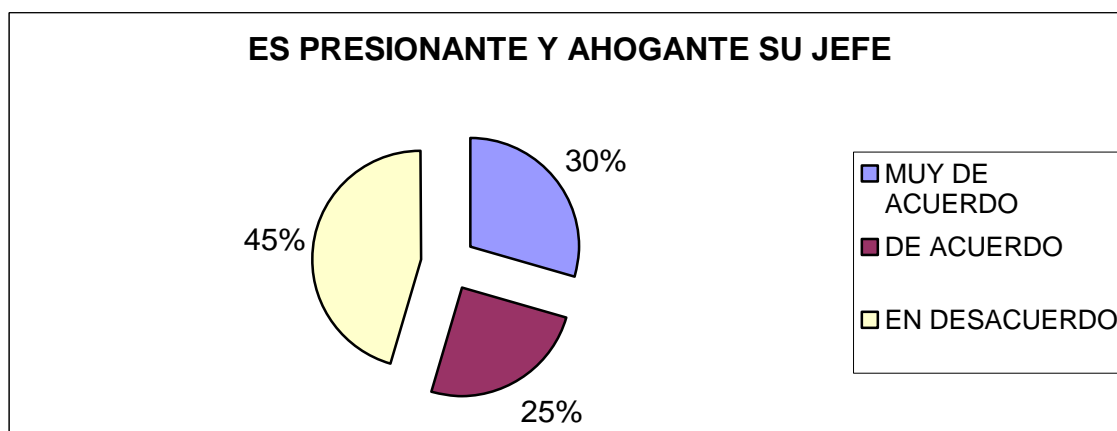
Tabla # 5. ¿Es presionante y ahogante su jefe?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	13	30%
DE ACUERDO	11	25%
EN DESACUERDO	20	45%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 6. ¿Es presionante y ahogante su jefe?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Gran parte de los encuestados dicen que su jefe no es ahogante peor aún presionante; lo que consideran que puede ser es exigente, y precisamente; esto es lo que ayuda a cumplir los objetivos departamentales.

Un ambiente en donde el jefe es ahogante y presionante trae consigo consecuencias negativas de rendimiento personal en el empleado originado por la presión y el estrés.

Mientras que el ser exigente es obligación de todo jefe, que considere que sus empleados no estén rindiendo en un 100%.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 6. ¿SABE USTED QUIEN TOMA LAS DECISIONES EN ESTA OFICINA?

Tabla # 6. ¿Quién toma decisiones en la oficina?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	44	100%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 7. ¿Quién toma decisiones en al oficina?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

A pesar de que existe una delegación de trabajo, esto no quiere decir que también existan una delegación de decisiones al delegar se entiende en la municipalidad yo lo hago pero usted decida, en lo que se refiere al empleado y jefe.

Es por esto que en su totalidad los empleados municipales mencionan que las decisiones son tomadas únicamente por el jefe; no dando así paso a la división de responsabilidad que facilitaría; la ejecución rápida y clara de las actividades



## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 7. ¿SU JEFE VALORA SU OPINION?

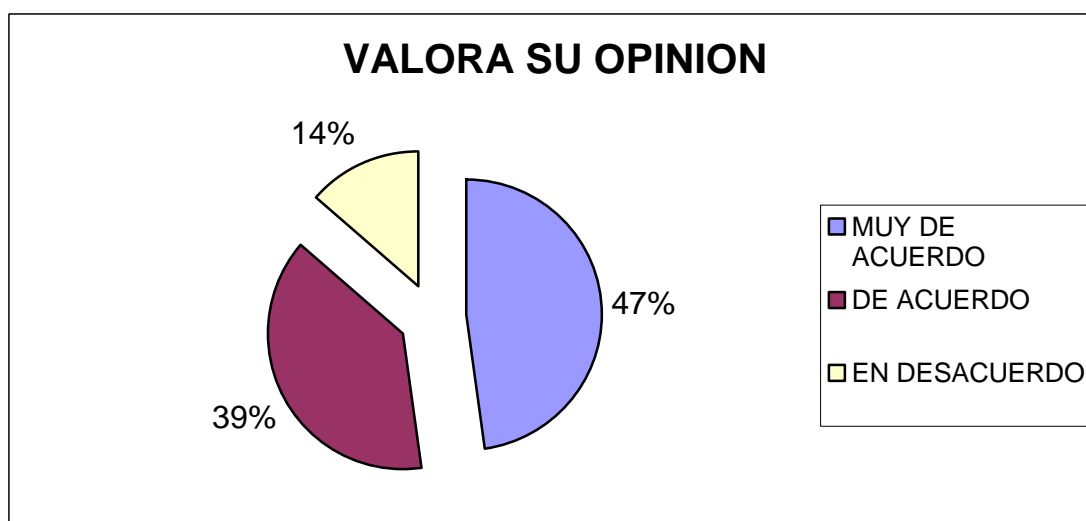
Tabla # 7. ¿Su jefe valora su opinión?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	47%
DE ACUERDO	17	39%
EN DESACUERDO	6	14%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 8. ¿Su jefe valora su opinión?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

En general los encuestados del ayuntamiento dicen que el jefe valora su opinión. Siempre que estas opiniones estén en función de los intereses departamentales y no individuales.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 8. ¿USTED TRABAJA EN FORMA ORDENADA EN EL PUESTO DE TRABAJO?

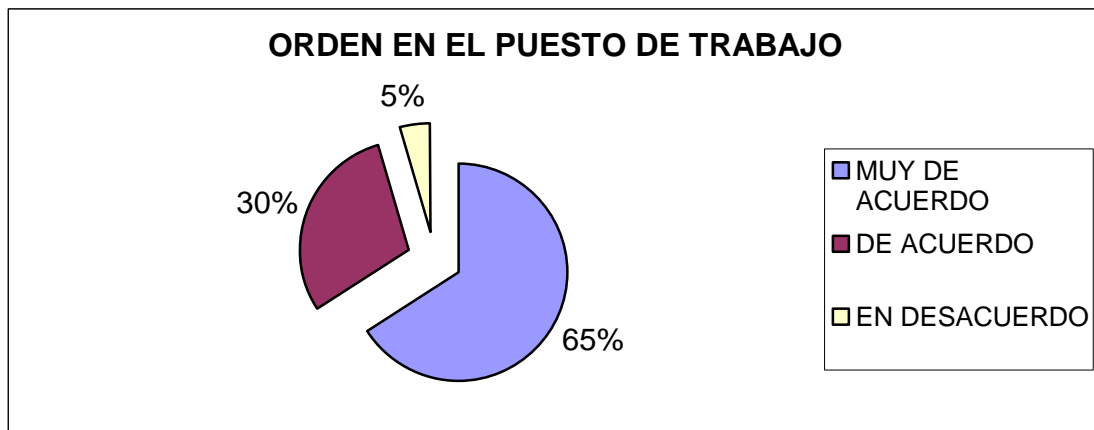
Tabla # 8. ¿Orden en el puesto de trabajo?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	29	65%
DE ACUERDO	13	30%
EN DESACUERDO	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 9. ¿Orden en el puesto de trabajo?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Los empleados entrevistados la gran mayoría manifiesta que es ordenado en su puesto de trabajo es decir saben en donde se encuentran sus papeles que manejan en el cargo que desempeña.

Ya que consideran que sino existe un orden en las actividades que se realiza entonces el trabajo será más difícil de sobre llevar.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 9. ¿USTED TRABAJA LO SUFICIENTE?

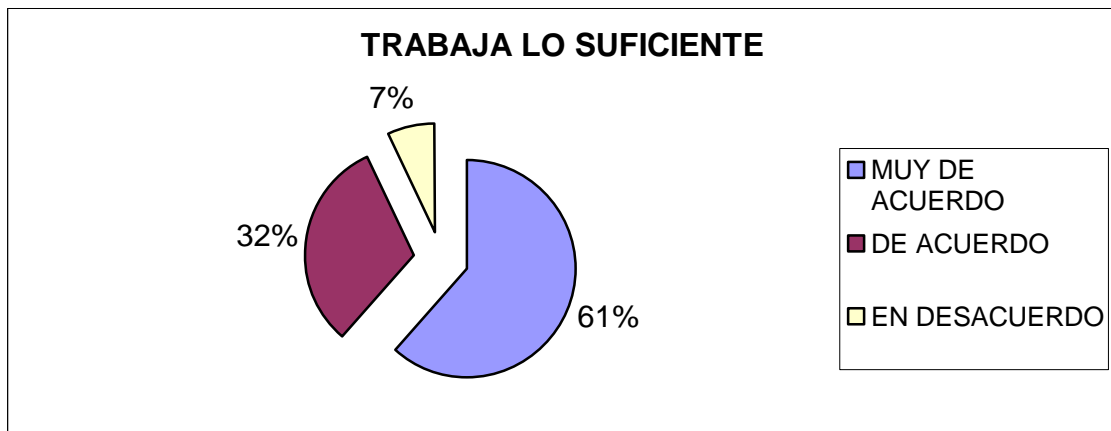
Tabla # 9. ¿Trabaja lo suficiente?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	27	61%
DE ACUERDO	14	32%
EN DESACUERDO	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 10. ¿Trabaja lo suficiente?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

La totalidad de los empleados municipales encuestados consideran que trabajan lo suficiente; es más algunos dicen que hasta horas extras cuando la Empresa lo requiere.

A pesar de que nunca se valora el esfuerzo; ni se da consideración al trabajo realizado.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 10. ¿USTED HA DADO LO MEJOR DE SI A LA INSTITUCION?

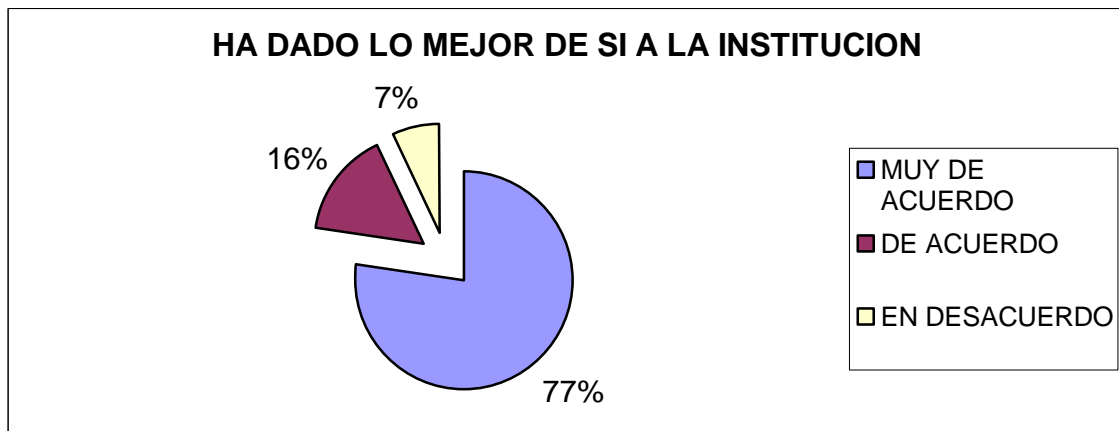
**Tabla # 10. ¿Ha dado lo mejor de sí a la Institución?**

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	34	77%
DE ACUERDO	7	16%
EN DESACUERDO	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

**Gráfico # 11. ¿Ha dado lo mejor de sí a la Institución?**



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

La mayoría de los empleados municipales encuestados consideran que ha dado lo mejor de sí a la institución; ya que trabajan por mucho tiempo en la Municipalidad, dejando sus mejores años y conocimientos a una organización que según ellos no les ha pagado de la misma manera.

## ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 11. ¿ASUME SUS RESPONSABILIDADES?

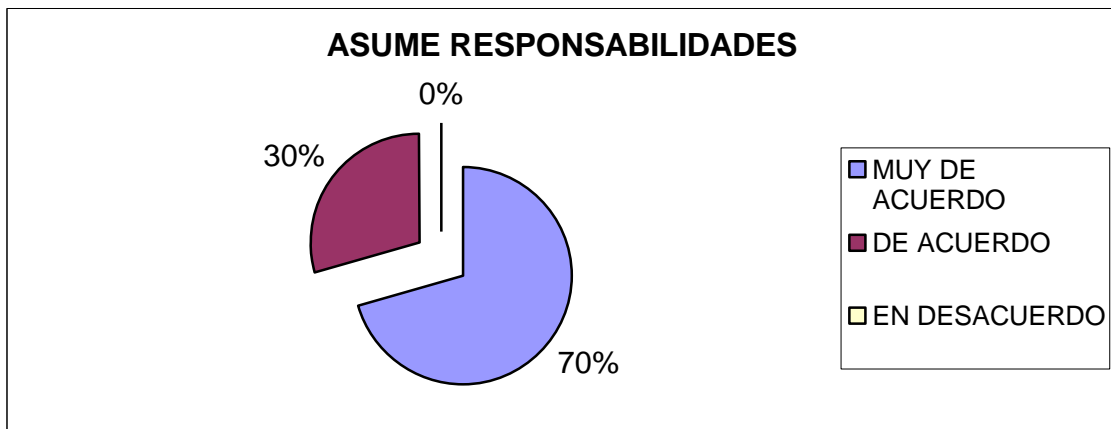
Tabla # 11. ¿Asume responsabilidades?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	31	70%
DE ACUERDO	13	30%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 12. ¿Asume responsabilidades?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

En general la mayoría de los encuestados; asume sus responsabilidades de manera directa; ya que consideran que es parte del cumplimiento de sus funciones que las adquiere el momento que asume un cargo.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 12. ¿A USTED LO HAN ASCENDIDO DE PUESTO DE TRABAJO?

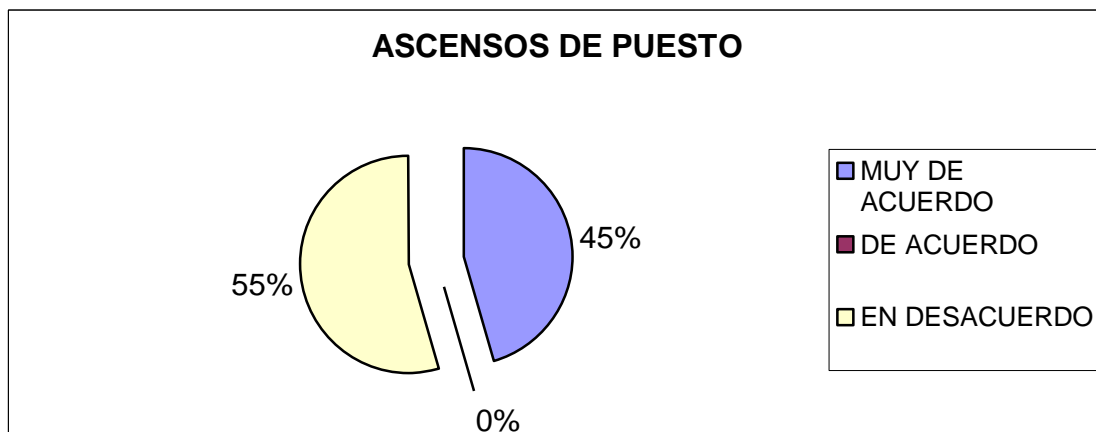
Tabla # 12. ¿Ascensos de puesto?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	20	45%
DE ACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	24	55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 13. ¿Ascensos de puesto?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Los empleados municipales más de la mitad manifiestan que nunca lo han ascendido de puesto de trabajo; quizás por no haber mantenido abierta la confianza laboral y personal.

Talvez porque el jefe no ve las cualidades innatas del empleado y no las aprovecha de manera exacta, en el desempeño de su trabajo.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 13. ¿LO PUEDEN ASCENDER A OTRO PUESTO?

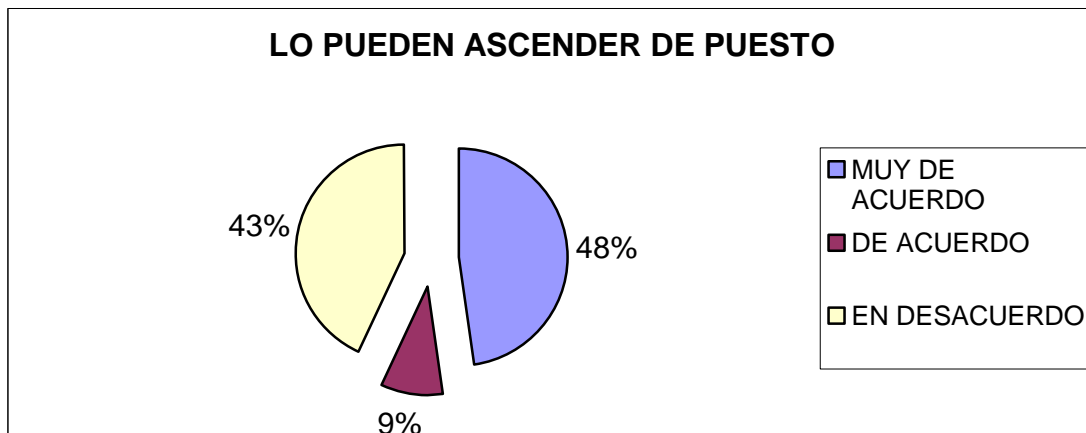
Tabla # 13. ¿Lo pueden ascender de puesto?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	48%
DE ACUERDO	4	9%
EN DESACUERDO	19	43%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 14. ¿Lo pueden ascender de puesto.?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Un gran número de empleados municipales; consideran que si les pueden ascender de puesto; ya que dicen tener la experiencia y los conocimientos que los acreditan.

Además mencionan que se debe de considerar el tiempo que han trabajado y que han dado a la Institución.

También piensan que; el ascenso de un puesto a otro de mucho mayor jerarquía depende de influencias personales que tenga el empleado o el grado de simpatía que profese con el jefe.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 14. ¿HAY LEALTAD EN LA INSTITUCION?

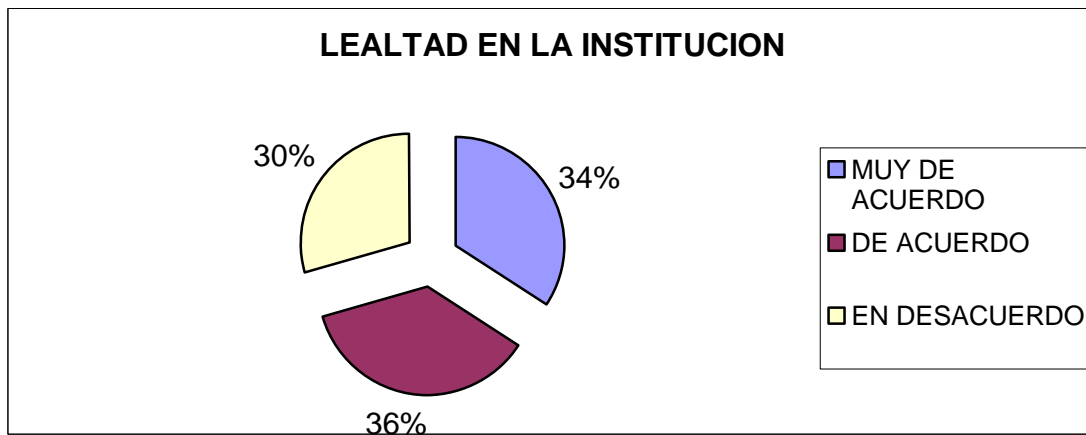
Tabla # 14. ¿Lealtad en la Institución?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	34%
DE ACUERDO	16	36%
EN DESACUERDO	13	30%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 15. ¿Lealtad en la Institución?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

La mayoría de empleados consideran que existe lealtad en la Institución pero relacionada con los intereses particulares de cada empleado.

Mencionan que en la actualidad es muy difícil contar con un apersona que le brinde total lealtad ya que es un factor de gran importancia en el proceso de tener amigos.



## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 15. ¿ES DIFICIL TENER AMIGOS?

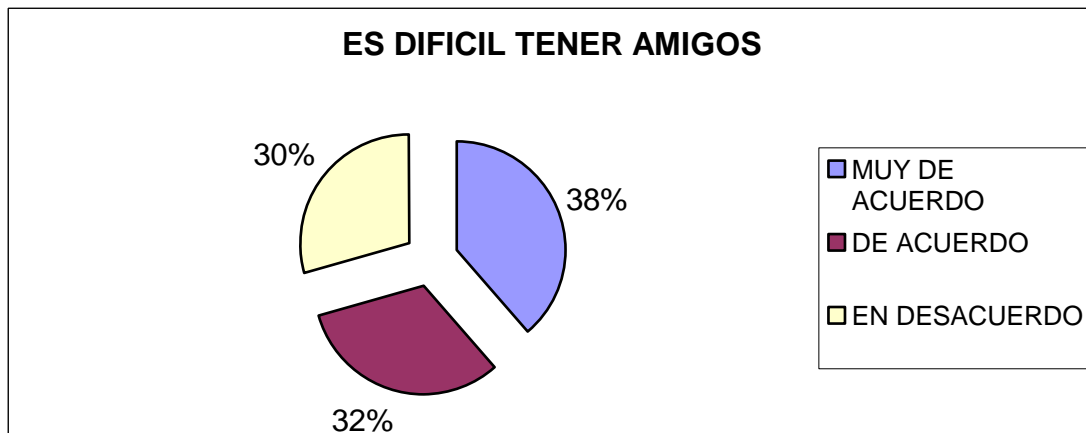
Tabla # 15. ¿Es difícil tener amigos?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	17	38%
DE ACUERDO	14	32%
EN DESACUERDO	13	30%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 16. ¿Es difícil tener amigos?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

La mayoría de los empleados, dicen que en la Institución municipal es muy difícil tener amigos; ya que cada empleado ve solo por su interés y no por la de la organización.

Además no existe una comunicación franca, honesta y leal entre compañeros, todo gira alrededor de los intereses personales mal fundados.

El no crear un ambiente franco y honesto de amistad entre compañeros influye de gran forma en el desempeño laboral propio del grupo.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 16. ¿LE GUSTA TRABAJAR AQUI?

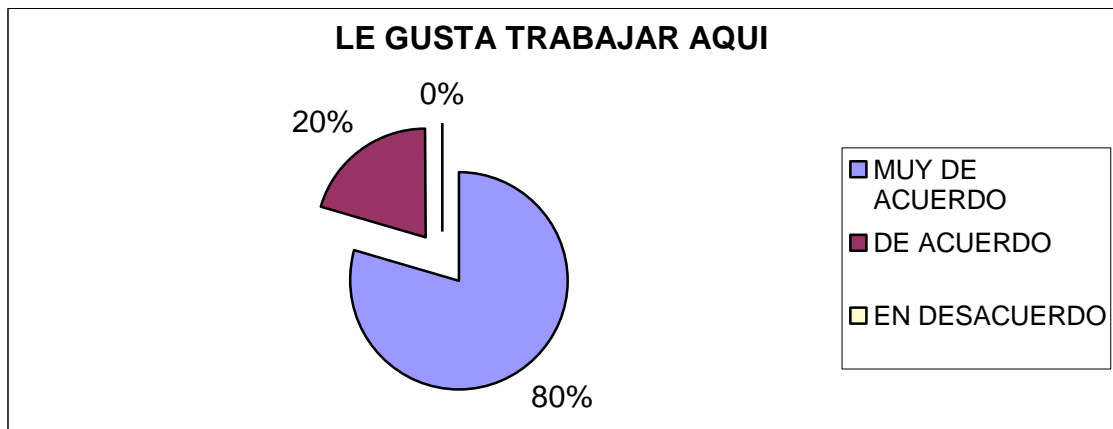
Tabla # 16. ¿Le gusta trabajar aquí?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	35	80%
DE ACUERDO	9	20%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 17. ¿Le gusta trabajar aquí?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

En su totalidad a los empleados municipales les gusta trabajar en este ayuntamiento; porque ya se han acostumbrado al trabajo que desempeñan por mucho tiempo; además el trabajo no es agobiante; de manera que lo pueden desempeñar.

También se debe tomar en cuenta, que algunos por oportunidad de amistades, políticas han ingresado a esta Institución y han desmerecido la oportunidad de trabajar en la municipalidad y de gustarles trabajar aquí.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 17. ¿EXISTE UN AMBIENTE COMODO DE TRABAJO?

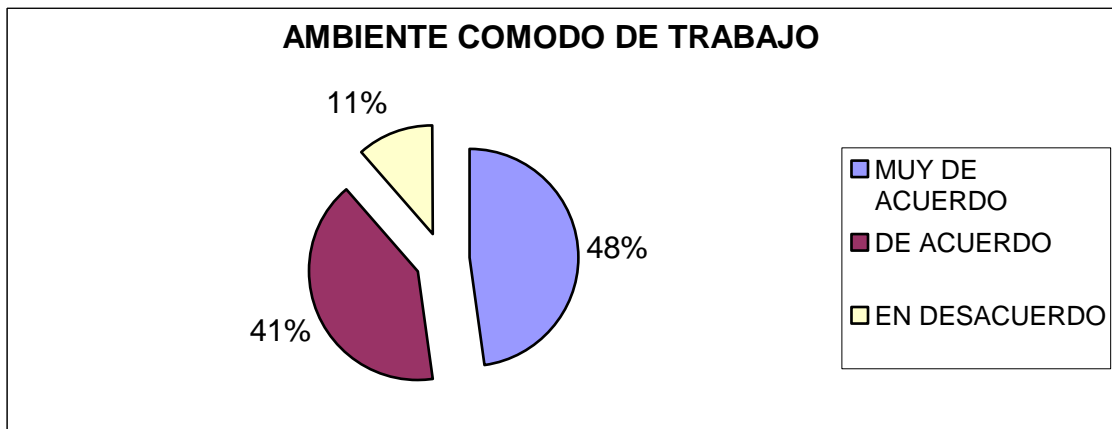
Tabla # 17. ¿Ambiente cómodo de trabajo?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	21	48%
DE ACUERDO	18	41%
EN DESACUERDO	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 18. ¿Ambiente cómodo de trabajo?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Gran parte de los encuestados municipales manifestaron que a pesar de la mala comunicación entre compañeros que se caracteriza por no ser honesto, tienen un ambiente cómodo de trabajo; es decir no se preocupan por una inestabilidad laboral ya que todo tiene nombramiento; además no se sienten presionados en el cumplimiento de su trabajo.

## ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 18. ¿ME ENTIENDO MUY BIEN CON MIS COMPAÑEROS?

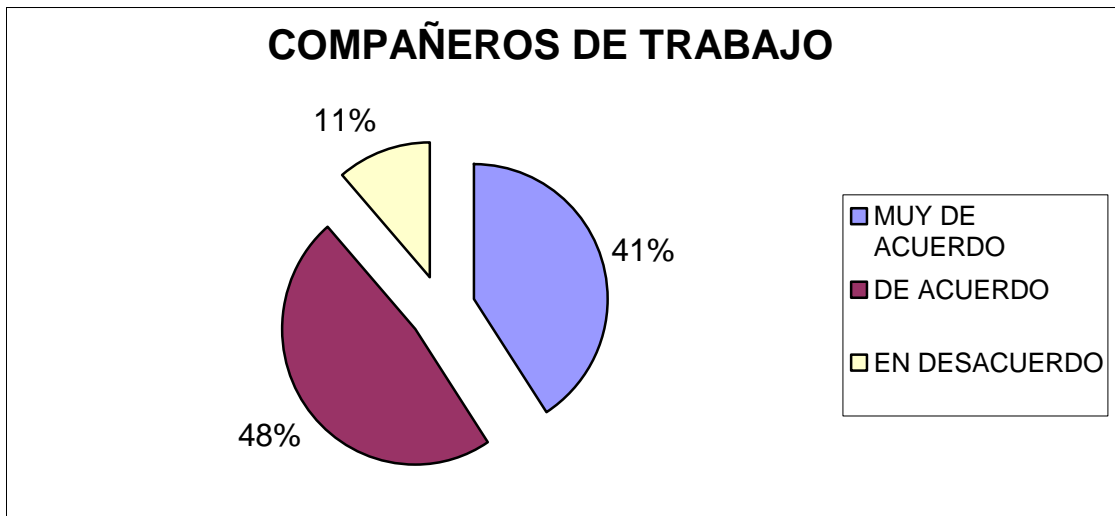
Tabla # 18. ¿Compañeros de trabajo?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	18	41%
DE ACUERDO	21	48%
EN DESACUERDO	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 19. ¿Compañeros de trabajo?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Clima Organizacional a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

Un gran número de los empleados municipales encuestados dicen; no se entienden muy bien con sus compañeros de trabajo, a pesar de esto son concientes que tienen que compartir actividades propias del departamento todos los días y que además de una u otra manera, a pesar de no ser totalmente sinceros en su amistad; ellos saben bien quienes son los verdaderos compañeros.

- **CONCLUSION GENERAL DE ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Se puede concluir que en realidad el Análisis de Clima Organizacional en sí es bueno, pero esto no quiere decir que, no necesite mejorarlo en función de los objetivos planteados por la Institución municipal.

Las relaciones laborales entre Jefes y subalternos al parecer son buenas, pero en realidad no están bien sustentadas en un ambiente de honestidad, justicia y sinceridad.

Mediante este análisis se pudo identificar también la falta de motivación que se da a través de los asensos, pero es importante resaltar el interés de ascender a otro puesto.

**b. Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos.**

La Herramienta que se utilizó tuvo como finalidad primordial determinar uno o varios obstáculos en la realización de las tareas encomendadas en un puesto de trabajo, así como insuficiencias internas y externas.

Tomando muy en consideración, que sí a un empleado no le dotamos de los instrumentos necesarios para que ejerza con éxito sus funciones este fracasará en el rendimiento.

En la Organización pueden presentarse ciertos problemas, conflictos y carencias que pueden incidir en el grado de cohesión, integración en el rendimiento del empleado.

Conflictos, problemas y carencias que se despliegan dentro de la municipalidad favoreciendo la confusión entre el mundo interno y externo que obstaculiza el desarrollo y la posibilidad de concretar cambios.

La elaboración de conflictos latentes permite su superación a partir de la clarificación de objetivos claros de la organización.

A continuación el resultado de la entrevista que se realizó y tuvo tres preguntas.

## ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS.

### 1. ¿CUAL ES EL PROBLEMA, CARENCIA Y CONFLICTO?

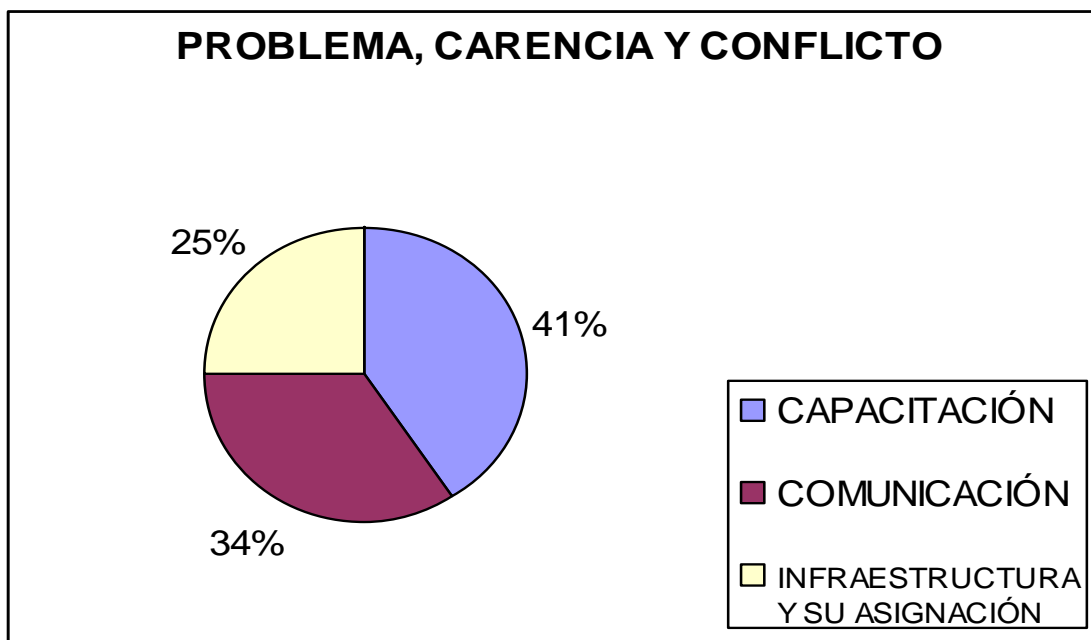
Tabla # 19. ¿Problema, carencia y conflicto?

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN	18	41%
COMUNICACIÓN	15	34%
INFRAESTRUCTURA Y SU ASIGNACIÓN	11	25%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Gráfico # 20. ¿Problema, carencia y conflicto?



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

## **CONCLUSIONES:**

### **Capacitación**

Dentro del proceso de inducción para el logro de los objetivos institucionales se hace necesario plantear y ejecutar programas de capacitación, que se originan del análisis de los perfiles profesionales de cada puesto de trabajo del Municipio, lamentablemente a los encuestados nunca los han capacitado, esto a su vez ocasiona muchos inconvenientes y ha sido motivo de desavenencias entre Jefes y los subalternos.

### **Comunicación.**

Si partimos del concepto de comunicación se entiende que es el interés de transmitir información, sentimientos, pensamientos e ideas que pretenden ser comprendidas, ejecutadas y comprendidas.

La comunicación Formal, es aquella que se relaciona con las actividades de la Organización, esta se la lleva a cabo de forma descendente y respaldada a través de un documento.

Mientras que la comunicación informal, es la que no se respalda en ningún documento, también llamado chisme la que con mayor frecuencia se utiliza entre el personal del Municipio es así que los empleados mencionan que existe una mala comunicación que siempre trae conflictos y problemas, que son consecuencia de redes informales incomprendidas por los mismos empleados o directivos.

### **Infraestructura y su asignación.**

### **Espacio.**

Por la construcción nueva del Municipio de Salcedo se tiene un edificio actual, en el cual funcionan la mayoría de direcciones, secciones y departamentos de trabajo.

Sin embargo la construcción de este edificio no ha sido técnicamente distribuida ya que en varias dependencias la capacidad no está adecuadamente planificada, entre los puestos de trabajo de escritorio en el espacio departamental.

Las distancias son pocas entre un escritorio y otro provocando malestar en cliente interno y externo.

### **Confort.**

En el Cabildo de Salcedo por ser una Empresa Pública que depende de un presupuesto carece de muebles y equipos de oficina actualizados, modernos y necesarios para trabajar en cada una de las dependencias.

El mobiliario con que cuenta la municipalidad en su mayoría es antiguo y obsoleto, dando así inconformidad en el desempeño del trabajo e incomodidad en la realización de las funciones.

El abastecimiento de moblaje en cada uno de los departamentos se lo hace a través de solicitudes de Jefes departamentales, pero lamentablemente la falta de interés del solicitante no permite un eficaz resultado al pedido.

Antes mencionamos, en el espacio, la poca distancia que existe entre escritorios esto a su vez deriva a necesidad de divisores entre uno y otro escritorio dando de esta manera comodidad y bienestar.

### **Luz.**

Hoy en día la claridad en cada una de las oficinas del Municipio es buena ya que gozan de ventanas amplias que permiten el traspaso de la luz solar así como la ventilación adecuada del espacio utilizado.

### **Seguridad.**

Por la falta de divisores de espacio entre un escritorio y otro, no permite una adecuada protección de los documentos que se generan en las dependencias ni tampoco guarda privacidad en el trabajo realizado.



## ANALISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS

### 2. ¿A QUIEN LE AFECTO?

**Tabla # 20. ¿A quién le afecto?**

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
CLIENTE INTERNO	14	32%
CLIENTE EXTERNO	30	68%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

**Gráfico # 21. ¿A quién le afecto?**



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

En su totalidad, los empleados consideran que los problemas que se identifican afecta directamente al cliente externo, ya que por ser una empresa de servicio, éste se ve obligado a brindar un servicio de calidad y no espera utilidad; ya que es una empresa del sector público.

## ANALISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS.

### 3. ¿POR QUE CREE QUE SE GENERO ESTO?

**Tabla # 21. ¿Se generó por?**

OPCIONES	Nº	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN	21	48%
FALTA DE INTERÉS	23	52%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

**Gráfico # 22. ¿Se generó por?**



**Fuente:** Información obtenida de las Entrevistas de Análisis de Problemas, Carencias y Conflictos a los empleados del Municipio de Salcedo.

**Elaborado por:** Ana Córdova

### CONCLUSION:

En su totalidad los empleados; cree que los problemas se generaron por falta de interés y preocupación en la solución de éstos problemas, aunque también no descartan que la falta de comunicación es un factor que perjudica en la preocupación por resolver los problemas de su dependencia.

Como resultado incumplimiento en sus funciones en el cargo desempeñado, además de que es muy difícil de llamar la atención.

Si bien es cierta la experiencia es un factor clave en la organización pero también puede ser un aspecto negativo en la misma ya que crea propiedad del puesto de trabajo y posibles inconvenientes en los mismos.

Se dice esto, porque generalmente las personas que tiene experiencia laboral en un puesto de trabajo específico terminan siendo renuentes al cambio, es decir a un traslado en otro puesto, que origine aprender otras actividades de forma rápida, ya que está acostumbrado al mismo trabajo que ha realizado por años.

La burocracia interrumpe gravemente la rápida atención al público en tareas administrativas y papeleos innecesarios e inoportunos que acarrear malestar al usuario del servicio demandado.

Es muy común ver en este tipo de entidad los cuellos de botella, la duplicación innecesaria de copias, reuniones, datos y manipulaciones innecesarias y poco productivas.

Por la falta de capacitación en el manejo de equipos de cómputo el proceso de atención se hace largo y causa molestia a los usuarios.

- **CONCLUSION GENERAL DE ANALISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS EN EL PUESTO DE TRABAJO.**

Como principal problema se identificó, a la comunicación, ya que esta es informal es decir se maneja sin ningún respaldo que avalice la información.

Lógicamente este tipo de comunicación no beneficia a la Organización, al contrario trae consigo problemas laborales y conflictos internos.

Como primordial carencia o necesidad es la capacitación ya que para desarrollar mejor el trabajo es necesario tener un adecuado conocimiento de cómo realizar las actividades de la mejor manera posible.

No debemos dejar a un lado también dentro de las carencias la falta de distribución d espacio y de muebles de oficina que no dejan de ser importantes, para ser atendidos.

Obviamente todos los problemas, carencias generan conflictos internos en el puesto de trabajo así como malestar en la ejecución de sus tareas, afectando al cliente externo, ya que el servicio va enfocado a este directamente, pero se genera en gran parte los problemas, carencias y conflictos por la falta de interés de cada empleado y directivo en solucionarlo.

#### **4.4 ANALISIS DE TAREAS.**

El análisis de las tareas, en sí es un proceso en el cual se estudia las principales actividades, las condiciones en las que se llevan a cabo en el puesto de trabajo.

Se debe mencionar que el análisis de tareas debe ir de la mano con el análisis de problemas, carencias y conflictos, ya que están íntimamente relacionados en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Es así que en el Ayuntamiento de Salcedo los empleados municipales cumplen con sus funciones pero en forma lenta, sin un trato al usuario adecuado y oportuno, no existe un control del personal en horas laborables que permita la presencia de estos en el cumplimiento de sus objetivos.

##### **4.4.1 INEFICIENCIA POR AGENTES EXTERNOS.**

En el Ambiente externo podemos encontrar ciertas ineficiencias que perjudican la consecución de las actividades en el puesto de trabajo entre estas tenemos:

- **El Ambiente Político.-** La conformación de grupos políticos entre empleados depende del tipo de partido al que pertenezca, ya sea el del Señor Alcalde o de los Señores Concejales, esto trae como consecuencia un ambiente tenso entre los mismos compañeros de trabajo ya que se manejan intereses particulares y no institucionales.

También el ambiente político nacional perjudica en la entrega oportuna y justa del presupuesto nacional al municipio así como la consecución de obras de interés cantonal.

- **La Inflación.-** El Ambiente inflacionario también influye en la distribución oportuna del presupuesto para la municipalidad, ya que el gobierno nacional a veces por cubrir otras necesidades no tan importantes no tiene para cubrir el presupuesto seccional en una cantidad que se relacione con el porcentaje inflacionario que se maneja en el país al no llegar el presupuesto relacionado con la inflación se perjudica el empleado en recibir a tiempo un salario justo.
- **Paros y Huelgas.-** Estos interfieren en la realización de las actividades diarias de los empleados en el puesto de trabajo como consecuencia de las paralizaciones generadas de la insatisfacción laboral con el gobierno nacional.

#### **4.4.2 INEFICIENCIA PERSONAL**

La Ineficiencia Personal tiene mucha relación con la voluntad propia y desinteresada del empleado en el cumplimiento de sus funciones.

Es la responsabilidad particular del empleado en su puesto de trabajo a través del desarrollo de ciertas competencias que se pueden utilizar y hasta desarrollar mediante un proceso de formación de competencias.

La Ineficiencia de los empleados puede ser estudiada a través de una evaluación adecuada al personal sobre las competencias poseídas y en virtud de estas procurar utilizarlas y mantenerlas.

El mismo hecho de no existir capacitación hace que genere en el Recurso Humano un ambiente de frustración personal y desinterés que da como consecuencia un ambiente laboral en el cual no es posible e) cumplimiento a cabalidad de sus funciones establecidas por la creación de actitudes poco favorables para la Institución Municipal.

La falta de reclutamiento y selección, programados con anterioridad es otro factor de gran relevancia en el desempeño de un empleado en el puesto de trabajo, por la carencia de estos procesos hace que no se explore ciertas competencias necesarias en los empleados para el cumplimiento oportuno y eficaz de sus funciones establecidas.

## **CAPITULO V**

### **PROCESO DE DEFINICION DEL MODELO DE COMPETENCIAS.**

#### **5.1 DEFINICION DE UNIDADES Y PERFILES PROFESIONALES PARA TODOS LOS CARGOS DE LA EMPRESA.**

Este proceso de gran importancia nos permite conocer las diferentes competencias requeridas para un puesto específico de trabajo llamado unidades de competencia.

Estas competencias identificadas se generan a través del concepto de empleabilidad, que quiere decir que competencias básicas son necesarias para ser aptas para un puesto de trabajo, identificándolas en los procesos de reclutamiento y selección, a su vez perfeccionándolas en la capacitación bajo un proceso de formación.

También es menester mencionar que en este punto nos permitimos conformar un perfil ocupacional el cual hace referencia a las características personales profesionales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución eficiente de las actividades en el cargo establecido.

##### **5.1.1 PANEL DE EXPERTOS.**

El Panel de Expertos lo conforma, el Jefe de la Dirección, el Jefe del Departamento, Sección y Unidad, ya que son ellos quienes, conocen las funciones del personal a su cargo, y los puestos que existen en su dependencia.

Además tiene que incluirse al Panel, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Salcedo, quien podrá dar una opinión sobre el manejo de la Gestión de Talento Humano de la Municipalidad.

El objetivo primordial del Panel es la identificación de las competencias requeridas en relación a las funciones establecidas con el cargo de trabajo desempeñado por el empleado, enmarcado en criterios objetivos y neutrales por los miembros del Panel de Expertos, bajo un conocimiento básico de las competencias que deberían tener los empleados de la municipalidad.

- **Misión de los puestos de trabajo.**

El análisis que realiza este Panel deberá enfocarse también a la misión de cada uno de los puestos de trabajo partiendo que está es la razón de ser de los cargos, procurando que los mismos vayan en concordancia con la misión de la municipalidad.

### **5.1.2 IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS Y CONDUCTAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO.**

Es un paso que se sigue para establecer, a partir de una serie de actividades específicas del puesto las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Normalmente estas competencias se identifican bajo la base de la realidad el trabajo, y la colaboración de los empleados y directivos de la Institución.

El grupo de personas que participe en esta identificación deberá tener los conceptos teóricos necesarios para ponerlos en práctica en la detección de estas competencias en los cargos de trabajo.

Lo que se busca con la identificación es analizar funciones y no puestos, es describir tareas.

Para este trabajo se recomienda siempre utilizar como ayuda a un consultor externo con amplios conocimientos en Gestión del Talento Humano por Competencia que desempeñe la función de facilitador.



### **5.1.3 SELECCION DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA.**

En vista de que la población es de cuarenta y cinco puesto de trabajo, y que se le considera pequeña se le toma a esta como una muestra por tratarse de cargos específicos de trabajo que no se repiten por lo que son funciones específicas.

Cabe mencionar que en el análisis de la Gestión de Talento Humano por Competencias se realiza el modelo a los puestos de trabajo y no a las personas.

### **5.1.4 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS (E.I.C).**

La Entrevista de Incidentes Críticos es una técnica utilizada en 1954 por el Dr. David Mc Clelland, se trata de una entrevista altamente estructurada profunda y detallada del desempeño del candidato el cual determina la solidez de las competencias del sujeto en el puesto de trabajo.

En la Entrevista, el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado que mencione lo que hizo, dijo, que pensó y que sintió durante una experiencia concreta.

Mediante el Cuestionario para la (EIC), se recaba información sobre la eficiencia laboral tratando de resaltar ciertos incidentes que han afectado el desempeño laboral.

También es importante resaltar que dicha entrevista nos permite diagnosticar las necesidades que tiene el personal de la Empresa.

La Entrevista de Incidentes Críticos se la toma del cuestionario de análisis de problemas, carencias y conflictos en el puesto de trabajo, ya que mediante este también se busca incidentes que se ocasionan en el puesto de trabajo y que pueden mermar el desempeño del empleado.

A continuación se presenta las diferentes especificaciones de los puestos de trabajo, con sus respectivas competencias y perfiles.

Para una mejor comprensión de las especificaciones de los puestos de trabajo, incluido las competencias para cada uno, se presenta la siguientes Tablas de Grados Jerárquicos y Niveles así como el Inventario de Competencias y el Organigrama de puestos de trabajo.

Dentro de las Descripciones y Especificaciones de los cargos se menciona las competencias contratables, que se identificaron con el Panel de expertos, previo análisis de problemas, carencias y conflictos así como de clima organizacional que se realizó a cuarenta y cinco empleados de cuarenta y cuatro puestos de trabajo.

También se encuentra dentro de esta herramienta las tareas de cada puesto de trabajo y el perfil profesional que ocupa el cargo.

Para unan mejor comprensión de la herramienta de Especificación del Cargo se presenta la siguiente tabla en la cual contendrá:

- Nivel del Cargo de Trabajo.
- Área en al que trabaja.
- Grado de Jerarquía

El Nivel del Cargo se refiere al nivel que ocupa la persona en el puesto de trabajo dentro del Organigrama Estructural.

El Área se refiere a la actividad que desempeña ya sea Administrativa o de carácter técnico, en función de la tarea que realiza.

El Grado de Jerarquía tiene connotación con los niveles de mando que al ocupar cierto puesto se tiene la siguiente tabla:

**Cuadro # 2.Grado, nivel, área de los puestos de trabajo de la municipalidad de Salcedo.**

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO</b>
Alcalde		Alta Gerencia	Uno
Secretaria del Concejo	Administrativa	Staff	Tres
Prosecretaria	Administrativa	Apoyo	Cuatro
Oficinista 2	Administrativa	Apoyo	Cuatro
Guardián	Técnica	Operativo	Cuatro
Chofer	Técnica	Operativo	Cuatro
Relacionador Público	Administrativa	Staff	Cuatro
Procurador Síndico	Administrativa	Staff	Tres
Digitador	Administrativa	Operativo	Cuatro
Director Financiero	Administrativa	Staff	Tres
Contador General	Administrativa	Operativo	Tres
Contador	Administrativa	Operativo	Cuatro
Ingeniero Civil 4	Técnica	Operativo	Tres
Aux. Avalúos y Catastros-Campo	Técnica	Operativo	Cuatro
Jefe de Rentas Municipales	Administrativa	Operativo	Tres
Ingeniero Civil 5	Técnica	Operativo	Tres
Jefe de Inspectores de Servicios Municipales	Técnica	Operativo	Tres
Inspector de Servicios Municipales	Técnica	Operativo	Tres
Auxiliar de Servicios Municipales	Técnica	Operativo	Cuatro
Director de Obras Públicas	Administrativa	Staff	Tres
Director de Planificación	Administrativa	Staff	Tres
Asistente del Director de Planificac.	Técnica	Operativo	Tres
Dibujante de Planificación	Técnica	Operativo	Cuatro
Jefe de Medio Ambiente	Administrativa	Operativo	Tres
Promotor Cultural	Administrativa	Operativo	Tres
Jefe de Personal	Administrativa	Operativo	Cuatro
Tesorero	Administrativa	Operativo	Tres
Recaudador Fiscal	Administrativa	Operativo	Cuatro
Operador	Administrativa Oper.	Staff	Cuatro

Administrador de Cementerio	Administrativa	Operativo	Cuatro
Policía Municipal	Administrativa	Operativo	Tres
Inspector de Policía	Administrativa	Operativo	Tres
Comisario	Administrativa	Operativo	Tres
Guardalmacén	Administrativa	Operativo	Tres
Proveedor	Administrativa	Operativo	Tres
Barrenderos	Administrativa	Operativo	Cuatro
Administrador del Camal	Técnica	Operativo	Cuatro
Médico Veterinario	Administrativa	Operativo	Tres

**Fuente:** Investigación Directa.

**Realizado por:** Ana Córdova

### **Cuadro # 3. Inventario de Competencias**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL.** Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa es decir con las metas, objetivos.

**RESPONSABILIDAD.** Es un alto sentido del deber con el trabajo el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes acciones de la vida.

**ETICA.** Es la interiorización de las normas y principios que hacen responsable al propio individuo de su propio bienestar.

**COMUNICACION.** Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.

**CONSTRUCTOR DE LAZOS.** Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.

**SERVICIO A LA ORIENTACION.** Anticipar y reconocer las necesidades del cliente externo.

**AUTOCONFIANZA.** Fuerte sentido propio de la capacidad y valor como persona.

**CONFIABILIDAD.** Mantener estándares adecuados de integridad y honestidad.

**COLABORACION Y COOPERACION.** Trabaja con otros para alcanzar metas compartidas.

**MANEJO DE CONFLICTOS.** Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presentan dentro del equipo de trabajo.

**APTITUD MANIPULATIVA.** Habilidad para realizar trabajos en el que se utiliza las manos y en el que se requiere destreza.

**OPTIMISMO.** Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo.

**INNOVACION.** Sentirse cómodo con la nueva información las nuevas tendencias y situaciones.

**ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.** Es la disposición de acatar, entender y actuar bajo las directrices y normas organizacionales y sociales.

**FLEXIBILIDAD.** Es la disposición de cambiar el enfoque de ver la realidad buscando una mejor manera de hacer las cosas.

**VISION DE FUTURO.** Visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista así como orientar su conducta en consecución de sus metas.

**PERSISTENCIA.** Es la tenacidad permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

**ENTUSIASTA.** Es la energía y la disposición que se tiene para realizar un actividad en particular.

**APTITUD VERBAL.** Capacidad para comprender y expresarse oralmente o por escrito de manera correcta.

**CATALIZADOR DEL CAMBIO.** Iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

**INFLUENCIA.** Idear tácticas de persuasión.

**LIDERAZGO.** Capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en conjunto.

**POTENCIAR LA DIVERSIDAD.** Cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

**RAZONAMIENTO ABSTRACTO.** Capacidad para extraer conclusiones a partir de unos datos concretos.

**AUTOCONTROL.** Mantener vigiladas las emociones y los autos impulsos

**CREATIVIDAD.** Es la habilidad para presentar recursos, ideas métodos novedosos y concretarlos en acciones.

**ATENCION Y CONCENTRACION.** Capacidad para permanecer atento y atento al realizar una actividad repetitiva.

**Fuente:** Investigación directa.

**Realizado por:** Ana Córdova

#### **Cuadro # 4. Grado de Mando de los puestos de trabajo.**

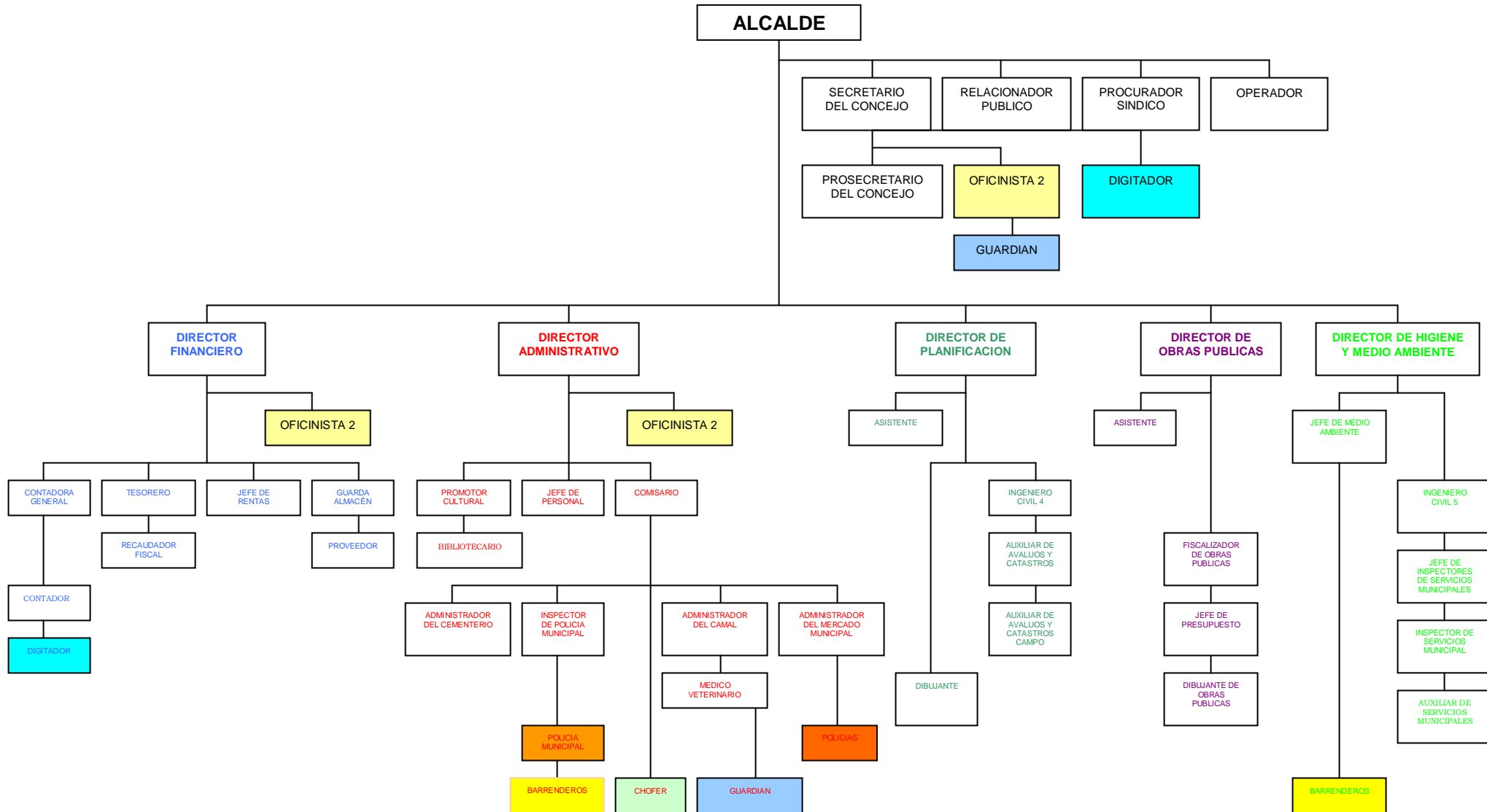
<b>GRADO</b>	<b>DIRECCION DE MANDO</b>
1	Manda y no tiene quien le mande
2	Manda y tiene quien le mande al mismo nivel.
3	Manda y tiene a quien mandar.
4	No tiene a quien mandar pero le mandan

**Fuente:** Investigación directa.

**Realizado por:** Ana Córdova

Gráfico # 22.Organigrama de puestos de las Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE “SALCEDO”



Fuente: Herramienta de Descripción y Especificación de Cargo de la Municipalidad de Salcedo.

Elaborado por: Ana Córdova.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ALCALDE PARA LA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ALCALDE.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> ALTA GERENCIA.
<b>DIVISION:</b> ALCALDIA.	<b>AREA:</b>	<b>DPTO.:</b>
<b>REPORTA A:</b> CONCEJO EN PLENO.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL MUNICIPAL.	<b>GRADO:</b> UNO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Ser un nexo de comunicación entre la sociedad civil y el gobierno local, estableciendo el fiel cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que dirijan el buen desempeño del Municipio.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Leyes de la República y las ordenanzas Reglamentos, Acuerdos, y Resoluciones del Concejo.
- Representar junto con el Procurador Síndico Municipal Judicial y extrajudicialmente a la municipalidad.
- Convocar al Concejo a sesiones extraordinarias.
- Presidir las sesiones del Concejo y dar cuenta a esté de todo cuanto le corresponda resolver y orientar sus discusiones.
- Integrar y presidir la comisión de mesa.
- Nombrar las comisiones permanentes que no hubiesen integrado al Concejo, las comisiones especiales y mesa.
- Aprobar con la comisión de mesa las actas de sesiones del Concejo cuando esté no lo hubiere hecho.
- Intervenir en trámite de los actos municipales, cuya resolución corresponda al Concejo.
- Conceder licencia a los Concejales para que no actúen en una Comisión de acuerdo con lo que determina la Ley de Régimen Municipal.
- Coordinar la acción municipal con demás entidades públicas y privadas.
- Dirigir y Supervisar las actividades de la Municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos.
- Someter a consideración del Concejo todos los proyectos de planes y programas sobre el desarrollo físico y ordenación urbanística del territorio del cantón obras y servicios públicos y sobre lo demás ramos de la actividad.
- Determinar los límites del gasto a los que deberán ceñirse las



dependencias para la formulación del anteproyecto del presupuesto, considerar la pro forma presupuestaria sobre dicha base y someter al proyecto definitivo de presupuesto al estudio y aprobación del Concejo.

- Aprobar o vetar las modificaciones introducidas por el Concejo al proyecto del presupuesto.
- Someter al Concejo ternas para que este efectúe los nombramientos de los Jefes de las Direcciones señaladas por la Ley de Régimen Municipal así como el tesorero.
- Todos los demás empleados y funcionarios cuyo nombramiento no corresponda al Concejo de acuerdo a la facultad concedida en el inciso anterior serán nombrados por el Alcalde
- Firmar los nombramientos dar por terminado los contratos
- Vigilar la administración municipal dar cuenta de ello al Concejo y sugerir las medidas que estime necesarias para su mejoramiento.
- Presentar al Concejo en su sesión inaugural, un informe escrito a cerca de la gestión administrativa realizada, destacando el estado de los servicios y de las demás obras públicas realizadas el año anterior, los procedimientos de los empleados en su ejecución, los costos unitarios y totales y la forma como se hubieren cumplido los planes y programas aprobados por el Concejo.
- Administrar el sistema de personal que se adopte para lo cual le corresponde aplicar la Ley de Carrera Administrativa.
- Decidir sobre proyectos de competencia entre los empleados.
- Dictar en caso de emergencia grave, bajo su responsabilidad medidas de carácter urgente y transitorio así como dar cuenta de ello al Concejo.
- Recomendar al concejo prelación para el estudio y resolución de asuntos de su competencia, que tenga alta prioridad,
- Presentar para su aprobación y estudio ordenanzas, reglamentos acuerdos o resoluciones, necesarias.
- Suscribir contratos y todos los demás documentos que se obligue la municipalidad.
- Aprobar las adquisiciones de acuerdo a las leyes y al régimen que en concordancia con ellas establezca el Concejo.
- Fijar jornaleros municipales a los obreros.
- Resolver los reclamos que se le presentaren.
- Solicitar a contraloría exámenes especiales o auditorias cuando lo requiera.
- Ordenar la baja de especies incobrables por muerte, desaparición, quiebra, prescripción u otra causa, cuando el Concejo lo determine.
- Transigir en los juicios, si la cuantía de los asuntos litigiosos excede o compromete rentas o bienes por un valor mayor al medio por mil de los recursos pertenecientes al Municipio se requerirá la aprobación de este.
- Requerir la colaboración de la policía siempre que lo creyere necesario.
- Conceder permisos para juegos diversiones o espectáculos públicos.
- Resolver todos los asuntos que le competan voz y voto dirimente.
- Hacer efectiva la garantía de Habeas Corpus, sustanciándolo conforme disponga la Ley de Régimen Municipal.

**TAREAS OCASIONALES**

- Vigilar las actividades municipales realizadas por los diferentes departamentos.

**RESPONSABILIDAD:**

Como representante legal de la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Alcalde debe ser:

Ing. Comercial o  
Ing. en Comercio Exterior o  
Ing. en Recursos Humanos.  
Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 30 años de edad a 45 años.

**EXPERIENCIA**

3 años en actividades similares de dirección.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

MANEJO DE CONFLICTOS.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
COMUNICACION  
ETICA.  
ENTUSIASTA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
AUTOCONFIANZA.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD.  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
LIDERAZGO.  
INFLUENCIA.  
APTITUD VERBAL.  
CRETIVIDAD.  
FLEXIBLE.  
VISION DE FUTURO.  
OPTIMISTA.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE SECRETARIO DEL  
CONCEJO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SECRETARIO DEL CONCEJO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b> ALCALDIA	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b>
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE	<b>SUPERVISA A:</b> PROSECRETARIO	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Colaborar en el buen desempeño de las funciones del señor Alcalde y Concejales a través del cumplimiento de las tareas mencionadas para este puesto.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Asistir a la sesión del Concejo.
- Realizar y llevar los libros de las actas.
- Registrar las resoluciones de las sesiones del Concejo.
- Hacer llegar a los señores concejales las resoluciones de cada sesión.
- Elaborar oficios para despachar a las autoridades de diferentes instituciones.
- Efectuar saludos y acuerdos conmemorativos.
- Efectuar las demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colaborar con la atención al público.

**RESPONSABILIDAD:**

Custodia de los documentos que se generen en el puesto de trabajo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Secretario del Concejo deberá ser:

Bachiller Polivalente o  
Lic. Administración de Empresas con  
Conocimiento de Computación básica.

**EDAD**

Desde 25 años a 35 años de edad.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

ETICA.

COMUNICACION.

CONSTRUCTOR DE LAZOS.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

AUTOCONFIANZA.

CONFIABILIDAD.

APTITUD VERBAL.

FLEXIBILIDAD.

ENTUSISTA

COLABORADOR.

OPTIMISTA.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE PROSECRETARIO  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> PROSECRETARIO DEL CONCEJO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> APOYO.
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> ALCALDIA
<b>REPORTA A:</b> SECRETARIO DEL CONCEJO.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Colaborar con el manejo de documentación de secretaria y atención al público.

**TAREAS GENERALES O TÍPICAS:**

- Llevar el control de la documentación que ingrese para ser archivada.
- Clasificar y archivar sistemáticamente la documentación.
- Cumplir con las demás tareas que le mande el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar con la atención al público y despacho de documentación
- Colaborar con el trámite de documentación que llegue al Municipio

**RESPONSABILIDAD:**

De la documentación que se genere en su puesto de trabajo para ser archivada.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Prosecretario debe ser:

Bachiller Polivalente con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD**

Desde 19 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ADHESION ALAS NORMAS Y POLITICAS.  
COMPROMISO ORGANIZAQCIONAL.  
ETICA  
APTITUD MANIPULATIVA.  
OPTIMISMO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE OFICINISTA 2  
PARA LA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OFICINISTA 2		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> APOYO
<b>DIVISION:</b>	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> ASIGANDO
<b>REPORTA A:</b> JEFE INMEDIATO SUPERIOR	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Coadyuvar a la realización de las funciones del Departamento, como medio auxiliar en el cumplimiento de los objetivos del mismo.

**TAREAS GENERALES O TÍPICAS:**

- Ejecutar el control y clasificación de la documentación de este departamento.
- Participar en las reuniones del departamento.
- Legalizar con su firma ciertos trámites de la oficina.
- Participar en otros trabajos que el departamento o jefatura considere necesario.
- Realizar solicitudes.
- Realizar oficios e informes
- Registrar las salidas y entradas del personal.
- Efectuar las demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Organizar y mantener el archivo de usuarios de servicios a su cargo.

**RESPONSABILIDAD:**

Documentos: Aquellos que tengan su firma o rubrica de realización propia.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Oficinista 2 deberá ser:

Bachiller Polivalente o a fin con  
Dominio en Técnicas de Información.(usuario de SW básico)

**EDAD**

Desde 19 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

Ninguna

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
COLABORACION Y COOPERACION  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
CONFIABILIDAD.  
COMUNICACION.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
OPTIMISMO.  
INNOVACION.  
AUTOCONFIANZA.  
COMPROMISO.  
ETICA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
APTITUD VERBAL.  
FLEXIBILIDAD  
ENTUSIASTA.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE RELACIONADOR  
PUBLICO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RELACIONADOR PUBLICO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b>	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> ALCALDIA
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Ser un medio de comunicación municipal con la sociedad y otras instituciones municipales que propenden lazos de amistad, e información veraz y oportuna.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Efectuar boletines de prensa de la actividad municipal.
- Efectuar boletines informativos para el público en general.
- Realizar spots publicitarios para radios en lo que se refiere al Municipio de Salcedo así como del Cantón y la Provincia.
- Realizar textos de publicación para la prensa en relación a algún comunicado municipal.
- Cobertura informativa en los diferentes recorridos del señor Alcalde.
- Mantener relación con medios locales, provinciales y nacionales.
- Lazos de dialogo con los diferentes gobiernos seccionales.
- Diseño de folletos informativos sobre las actividades de la Municipalidad.
- Coordinación con los diferentes departamentos del Municipio.
- Cumplir con las disposiciones que determine el señor Alcalde de acuerdo a la Ley.
- Ejercer las demás funciones que la Ley y el Concejo o el Alcalde le señalen.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Proporcionar información del Cantón a editoriales a nivel nacional.

**RESPONSABILIDAD:**

Cubrir la información dentro del municipio del Cantón Salcedo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Relacionador Público debe ser:

Lic. Comunicación Social con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario S W básico).

**EDAD.**

Desde 22 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares

---

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

---

COMUNICACION.  
CONSTRUCTOR DE LAZOS.  
ETICA.  
CREATIVIDAD.  
VISION DE FUTURO.  
PERSISTENCIA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
APTITUD VERBAL.  
CATALIZADOR DEL CAMBIO.  
INFLUENCIA.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
AUTOCONFIANZA.  
ENTUSIASTA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE GUARDIAN PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GUARDIAN		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA	<b>AREA:</b> TECNICA	<b>DPTO.</b> COMISARIA
<b>REPORTA A:</b> JEFE INMEDIATO SUPERIOR	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Cuidar las instalaciones y bienes municipales que estén bajo su responsabilidad.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Cuidar las instalaciones y demás bienes encargados en custodia.
- No permitir el acceso a las instalaciones en las horas laborables o fuera de ellas a personas que no tengan autorización expresa del Señor Alcalde o su delegado.
- Notificar por pérdidas sustracciones o destrucciones de bienes y valores que ocurrieren durante sus horas de servicio y que fueren causados por desconocidos, desidia e incumplimiento de sus obligaciones.
- Cumplir con las demás funciones que sean asignadas por el Señor Alcalde.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colaborar en la limpieza de la instalación a su cargo.

**RESPONSABILIDAD:**

Las Instalaciones municipales. Realizar la vigilancia de los bienes a su cargo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Guardián deberá ser:

Bachiller.

**EDAD**

Desde 19 años de edad a 40 años

**EXPERIENCIA**

Ninguna

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
COMUNICACION.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
FLEXIBILIDAD.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
ENTUSIASMO.  
OPTIMISMO

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE CHOFER PARA LA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CHOFER		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA	<b>AREA:</b> TECNICA	<b>DPTO.:</b> COMISARIO
<b>REPORTA A:</b> JEFE INMEDIATO SUPERIOR	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Velar por el correcto funcionamiento del vehículo a su cargo, bajo su responsabilidad, así como informar previamente sobre algún daño ocasionado en este automotor.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar el recorrido previamente establecido e los sectores de la ciudad todos los días y por turnos en día libre.
- Notificar por pérdidas sustracciones o destrucciones de bienes y valores que ocurrieren durante sus horas de servicio y que fueren causados por desconocidos, desidia e incumplimiento de sus obligaciones.
- Mantener bajo su responsabilidad el bien a su cargo
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne le Jefe Inmediato Superior

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colaborar en la limpieza del automotor a su cargo.

**RESPONSABILIDAD:**

El automotor a su cargo así como el funcionamiento de este y su conservación.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Chofer deberá ser:

Chofer Profesional.

**EDAD**

Desde 23 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA**

Ninguna

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
COMUNICACION.  
COLABORACION Y COOPERACION. .  
AUTOCONTROL.  
FLEXIBILIDAD.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
OPTIMISMO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE PROCURADOR  
SINDICO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> PROCURADOR SINDICO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> ASESORIA JURIDICA.
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE.	<b>SUPERVISA A:</b>	<b>GRADO:</b> TRES

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Asesorar en términos legales en todas las actividades municipales realizadas por el señor Alcalde, Concejales y funcionarios de este cuerpo edilicio.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Representar a la Municipalidad en forma judicial y extra judicial ante cualquier autoridad para reclamar o defender sus derechos.
- Conocer y resolver los problemas jurídicos legales que atañe a la Municipalidad.
- Emitir dictámenes legales sobre asuntos puestos a consideración y de competencia Municipal.
- Asesorar en materia legal al Concejo y a las autoridades municipales.
- Elaborar proyectos de leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones que beneficien al Municipio y presentarlos al señor Alcalde.
- Elaborar minutas de contratos.
- Tramitar mediante escritura pública todo contrato de venta, permuta, hipoteca o arrendamiento de bienes raíces municipales.
- Elevar escritura pública todo ingreso de bienes raíces que pasen a convertirse en patrimonio municipal.
- Continuar los juicios de coactivas iniciados por la tesorería.
- Absorber las consultas de carácter legal que formule el Concejo, Alcalde, Vicealcalde, Empleados y Trabajadores.
- Mantener un archivo actualizado y ordenado de contratos, convenios, acuerdos, resoluciones, escrituras y más asuntos legales.
- Presentar al señor Alcalde informes continuos de las labores cumplidas por la dependencia.
- Formar parte integrante de la junta de remates.
- Elaborar resoluciones administrativas y tributarias para la aprobación del Concejo y firma del señor Alcalde.
- Ejercer las demás funciones que la Ley y el Concejo o el Alcalde le

señalen.

- Elaborar las resoluciones de carácter administrativo y tributario subidas en apelación o revisión de segunda instancia.
- Realizar las tareas o funciones que el Jefe Inmediato superior le señale.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Recopilar, clasificar y mantener actualizadas las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y reglamentos dictados por el Concejo.

**RESPONSABILIDAD:**

Custodia de los documentos que se generen en la oficina.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Procurador Síndico debe ser:

Dr. Jurisprudencia con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario S W básico).

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 40 años.

**EXPERIENCIA**

4 años en actividades relacionadas con su profesión

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO.  
ETICA.  
COMUNICACION.  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
APTITUD VERBAL.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
PERSISTENCIA.  
OPTIMISMO.  
ENTUSIASTA.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIGITADOR PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIGITADOR.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCIONES ASIGNADAS.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTOS ASIGNADOS
<b>REPORTA A:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Realizar el ingreso de documentación de la oficina a los archivos del computador, así como responder por el buen estado y manejo de la computadora a su cargo.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitar todos los documentos de la oficina a la computadora del departamento en orden sistemático como archivo.</li> <li>• Mantener en orden la documentación del Departamento.</li> <li>• Cumplir con las demás disposiciones emanadas por el Jefe Inmediato Superior.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de la computadora.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Digitar toda documentación que se le solicite.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <p>El Digitador debe ser:</p> <p>Bachiller en informática.</p> <p><b>EDAD</b> Desde 19 años de edad a 25 años.</p> <p><b>EXPERIENCIA</b> Ninguna</p>

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
ETICA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
OPTIMISMO.  
ENTUSIASTA.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIRECTOR  
FINANCIERO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR FINANCIERO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Dirigir, coordinar, controlar y supervisar a toda el área financiera de la municipalidad esto es tesorería y contabilidad, en el cumplimiento de las funciones establecidas en cada sección además de realizar el presupuesto municipal bajo su responsabilidad.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Elaboración del presupuesto anual de la municipalidad.
- Realiza el control de toda el área financiera a su cargo.
- Controla los ingresos y egresos financieros de la Institución.
- Revisa el fiel cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados a su cargo.
- Participa de las reuniones del Concejo en Pleno.
- Brinda asesoría en materia financiera al Señor Alcalde y Concejales.
- Presentar un informe de las actividades realizadas.
- Control previo y concurrente de los gastos del Municipio.
- Realizar demás funciones emanadas por el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colabora en la realización de balances.

**RESPONSABILIDAD:**

Realizar el presupuesto anual de la municipalidad en función de los ingresos y egresos de la misma.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Director Financiero debe ser:

Auditor Público.  
Economista  
Ing. Finanzas y Auditoria con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

**EDAD**

Desde 25 años de edad hasta 38 años

**EXPERIENCIA**

3 años en actividades relacionadas con su profesión

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
VISION DE FUTURO.  
OPTIMISTA.  
FLEXIBILIDAD.  
APTITUD VERBAL.  
ETICA.  
LIDERAZGO.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD. .  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
ENTUSIASTA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE CONTADORA PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CONTADOR		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
<b>REPORTA A:</b> CONTADORA GENERAL.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Registrar y realizar actividades contables enmarcadas en ala Ley y Reglamentos municipales del Departamento Financiero.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Elaborar los Balances de Ingresos.
- Elaborar Balance de Valores Exigibles.
- Elaborar Balance de Fondos Ajenos.
- Elaborar roles.
- Llevar el control del SRI.
- Devoluciones de impuestos tributarios.
- Elaborar cheques, vales, recibos de retención en la fuente.
- Cumplir con el resto de funciones que el Jefe Inmediato Superior le solicite

**TAREAS OCASIONALES:**

- Digitar los documentos.

**RESPONSABILIDAD:**

Custodia de los documentos que se generen en la dependencia.

**PERFIL DEL CARGO:**

La Contadora debe ser:

Contador Público Autorizado con Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

**EDAD**

Desde 22 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMUNICACION.  
PERSISTENCIA.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
FLEXIBLE.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE CONTADORA  
GENERAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CONTADOR GENERAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR FINANCIERO.	<b>SUPERVISA A:</b> CONTADOR	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar la contabilidad gubernamental y presupuestaria del Municipio y sus dependencias.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Llevar la contabilidad general, presupuestaria, de los costos y de patrimonio del municipio, con los registros contables principales y auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas adoptadas por la entidad.
- Registrar las transacciones a base de los boletines de ingresos de cupos de gastos devengados y de pagos.
- Llevar la contabilidad presupuestaria que refleje el movimiento diario de las partidas tanto de ingresos como de gastos.
- Elaborar balances presupuestarios mensuales y remitir copia al Alcalde y al Director Financiero.
- Realizar tomas físicas de las pertenencias del Municipio y efectuar los ajustes necesarios.
- Liquidar anualmente el presupuesto, los balances debidamente legalizados por el Alcalde, Funcionarios y Empleados responsables de la gestión económica del Municipio.
- Elaborar análisis financieros que permita conocer la situación económica del Municipio a fin de tomar decisiones oportunas.
- Ejecutar el control sobre los gastos, incluyendo el análisis de legalidad exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria.
- Informar al superior jerárquico de las deficiencias, fallas o errores en la información financiera enviadas por las otras unidades operativas.
- Colaborar con otras actividades que le solicite el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Instalar el Sistema de contabilidad gubernamental, que permita el control contable del municipio.
- Reemplazar al Director Financiero en sus funciones.

**RESPONSABILIDAD:**

El registro de las cuentas de contabilidad municipal.

**PERFIL DEL CARGO:**

La Contadora General debe ser:

Auditor Público o  
Ing. Finanzas y Auditoria o  
Contador Público Autorizado con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 30 años

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
AUTOCONFIANZA.  
AUTOCONTROL.  
APTITUD MANIPULATIVA  
LIDERAZGO.  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
COMUNICACION.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
APTITUD VERBAL.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
ATENCION Y CONCENTRACION.  
FLEXIBILIDAD.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
CONFIABILIDAD.  
OPTIMISTA.  
ENTUSIASTA.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF.
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Controlar y coordinar y Planificar las obras públicas, locales que el Municipio realice, además, coordinar el desarrollo de estas bajo su responsabilidad hasta su terminación.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Planear y proyectar las obras públicas locales necesarias para la realización de los planes de desarrollo físico del Municipio.
- Llevar al cabo la construcción de las obras de la municipalidad.
- Dirigir, coordinar y controlar la realización de obras, y supervisar aquellas que se realicen por administración directa.
- Elaborar informes sobre el avance de la ejecución de las obras.
- Ejecutar el resto de funciones que el Jefe Inmediato Superior le señale y que estén amparadas en al Ley.

**TAREAS OCASIONALES**

- Diseñar los plano de construcción de las obras a realizarse por la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Cumplir con el plazo señalado de terminación de las obras realizadas por la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Director de Obras Públicas debe ser:

Ing. Civil. o  
Arquitecto.  
Dominar la computación básica.

***EDAD***

Desde 24 años de edad a 35 años.

***EXPERIENCIA***

3 años en actividades similares.

***COMPETENCIAS CONTRATABLES***

CREATIVIDAD.  
AUTOCONFIANZA  
AUTOCONTROL.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
LIDERAZGO.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
COMUNICACION.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
CATALIZADOR DEL CAMBIO.  
VISION FUTURO.  
COLABORACION Y COOPERACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ASISTENTE DEL DIRECTOR OBRAS PUBLICAS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASISTENTE DE OBRAS PUBLICAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS	<b>SUPERVISA A:</b> FISCALIZADOR DE OBRAS PUBLICAS.	<b>GRADO:</b> TRES

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Controlar el buen desempeño de los empleados de este departamento en el cumplimiento de las funciones encomendadas.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del personal del Departamento de Obras Públicas en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Asesoramiento al Director de Obras Públicas sobre el manejo de personal y actividades del departamento.</li> <li>• Participar en reuniones del departamento</li> <li>• Colaborar con el Jefe Inmediato Superior en las funciones que le asigne</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspecciones sobre la ejecución de las obras de la municipalidad.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>El control de personal de la dependencia de obras públicas.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <p>El Asistente de Obras Públicas debe ser:</p> <p>Ing. Comercial y Dominar la computación básica.</p> <p><b>EDAD</b> Desde 24 años de edad a 30 años.</p>

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
LIDERAZGO.  
OPTIMISMO.  
ENTUSIASMO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE FISCALIZADOR DE OBRAS PUBLICAS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> FISCALIZADOR DE OBRAS PUBLICAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.	<b>AREA:</b> TECNICO.		<b>DPTO.:</b> FISCALIZACION.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR DE OBRAS PUBLICAS	<b>SUPERVISA A:</b> JEFE PRESUPUESTO.	DE	<b>GRADO:</b> TRES

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Controlar el desarrollo de las obras emprendidas por la municipalidad, en el cumplimiento de las metas planteadas, bajo los estándares de construcción establecidos.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Fiscalizador de obras públicas por contrato.
- Visitas periódicas a distintas obras.
- Realizar reajustes de precios.
- Control del cronograma de trabajo.
- Control de la calidad de materiales.
- Realizar informes dirigidos al Señor Alcalde sobre la ejecución de las obras.
- Inspecciones delegadas con el Señor Director.
- Participar en las reuniones del departamento.
- Realizar el resto de funciones que le señale el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Realizar el mismo las cotizaciones de los materiales a utilizarse en las construcciones.

**RESPONSABILIDAD:**

Comprobar la veracidad de la calidad de los materiales ha utilizarse en las

construcciones.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Fiscalizador de Obras Públicas debe ser:

Ing. Civil. o  
Arquitecto y  
Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION.  
ADHESION ALAS NORMAS Y POLITICAS.  
ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
OPTIMISMO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE JEFE DE  
PRESUPUESTO DE OBRAS PUBLICAS PARA LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE PRESUPUESTO DE OBRAS PUBLICAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.
<b>REPORTA A:</b> FISCALIZADOR.	<b>SUPERVISA A:</b> DIBUJANTE.	<b>GRADO:</b> TRES

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Estructurar el costo total de las obras de construcción por la municipalidad detallando el material a utilizarse y los costos unitarios en los que se incurre.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Elaborar el presupuesto de las obras realizadas por la municipalidad.
- Diseño estructural de planos de las obras municipales.
- Participar en las reuniones del departamento.
- Inspeccionar las obras de la municipalidad.
- Realizar las funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Inspeccionar las obras de la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Comprobar las cotizaciones del material para la construcción de las obras de la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Jefe de Presupuesto de Obras Públicas debe ser:

Ing. Civil con  
Dominio de Técnicas de Sistemas de Información.

**EDAD**

Desde 23 años de edad a 26 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMUNICACION  
COMPROMISO.  
FLEXIBILIDAD.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIBUJANTE DE OBRAS PUBLICAS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIBUJANTE DE OBRAS PUBLICAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE OBRAS PUBLICAS.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO.
<b>REPORTA A:</b> JEFE DE PRESUPUESTO.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar dibujos de planos estructurales de las obras de la municipalidad.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Dibujo de planos estructurales.
- Cálculo de volúmenes de obra.
- Cálculos estructurales.
- Levantamientos topográficos.
- Estudios Hidráulicos.
- Participar en las reuniones del departamento.
- Cumplir el resto de funciones que el Jefe Inmediato Superior señale.

**TAREAS OCASIONALES**

- Inspeccionar las obras de la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Realizar fielmente el dibujo técnico de las obras de la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Dibujante de Obras Públicas debe ser:

Estudiante de tercer año de Ing. Arquitectura y  
Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 23 años de edad a 26 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

CREATIVIDAD.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMUNICACION.  
COMPROMISO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE INGENIERO CIVIL 5  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> INGENIERO CIVIL 5.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Coordinar y garantizar la existencia permanente de agua potable en el Cantón Salcedo y sus alrededores en cantidad suficiente, controlando el funcionamiento efectivo del Sistema de agua potable.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Asesoría en el manejo del Sistema de Agua Potable del Sector rural.
- Planificación de estudios
- Supervisión de las obras y servicios programados por el Ilustre Municipio del Cantón Salcedo, en materia de agua y alcantarillado.
- Procurar la existencia permanente de suministros y materiales necesarios para una adecuada y continua prestación del servicio.
- Disponer se realicen adecuadamente y periódicamente estudios sobre la pureza del agua.
- Reglamentar su uso y tomar las precauciones para asegurar el abastecimiento y la distribución del agua potable de calidad y en la cantidad suficiente para el consumo humano.
- Coordinar sus actividades con los organismos correspondientes.
- Atención al público.
- Efectuar las demás funciones que su Jefe Superior le asigne según la Ley.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Realizar estudios tarifarios.

**RESPONSABILIDAD:**

La operación y mantenimiento de agua potable.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Ingeniero Civil 5 debe ser:

Ing. Comercial o

Ing. Civil con

Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

***EDAD***

Desde 24 años de edad a 30 años

***EXPERIENCIA***

3 años en actividades similares

***COMPETENCIAS CONTRATABLES***

COMUNICACION.

ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

AUTOCONTROL.

VISION FUTURO.

LIDERAZGO.

FLEXIBILIDAD.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

MANEJO DE CONFLICTOS.

POTENCIAR LA DIVERSIDAD.

AUTOCONFIANZA.

ENTUSIASMO.

COLABORACION Y COOPERACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE JEFE DE INSPECTORES DE SERVICIOS MUNICIPALES PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE INSPECTORES MUNICIPALES		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>AREA:</b>	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE.
<b>REPORTA A:</b> INGENIERO CIVIL 5	<b>SUPERVISA A:</b> INSPECTORES DE SERVICIOS MUNICIPALES	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Controlar al grupo de inspectores en el cumplimiento de sus actividades y recibir inquietudes de los usuarios del servicio de agua potable y alcantarillado para ser atendidas de manera oportuna y veraz.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Controlar trabajos de reparación pública de tuberías de agua potable.
- Recibir inquietudes de los usuarios en lo que se refiere a inspecciones de su sistema de agua potable.
- Controlar los trabajos de campo fuera y dentro de la ciudad.
- Realizar el control y mantenimiento de de los servicios de agua y alcantarillado en las parroquias del cantón.
- Efectuar el resto de funciones que le asigne el Jefe inmediato Superior

**TAREAS OCASIONALES:**

- Realiza trabajos de reparación pública de las tuberías.

**RESPONSABILIDAD:**

Control de las reparaciones de tubería que se encuentren bien realizadas.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Jefe de Inspectores debe ser:

Lic. Administración de Empresas con Dominio en técnicas de Información (usuario de S w) básico.

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 34 años

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
APTITUD MANIPULATIVA.  
COMUNICACION.  
CREATIVIDAD  
COLABORACION Y COPERACION.  
AUTOCONFIANZA.  
LIDERAZGO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE INSPECTORES DE SERVICIOS MUNICIPALES PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>AREA:</b> TECNICA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE.
<b>REPORTA A:</b> JEFE DE INSPECTORES	<b>SUPERVISA A:</b> AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Inspeccionar las reparaciones e instalaciones de la tubería de agua potable y registrar las lecturas de los medidores del Cantón Salcedo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Revisar las reparaciones de la red de distribución de agua potable del Cantón Salcedo.
- Controlar las instalaciones a usuarios nuevos del Cantón Salcedo.
- Inspeccionar la tubería de conducción de agua potable.
- Realizar el resto de funciones que le asigne su Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Realizar la lectura de los medidores.
- Realizar las reparaciones de la red de distribución de agua potable.

**RESPONSABILIDAD:**

El control de las instalaciones y lecturas del sistema de agua potable.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Inspector debe ser:

Bachiller

**EDAD.**

Desde 19 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

APTITUD MANIPULATIVA  
ETICA.  
MANEJO DE CONFLICTOS  
AUTOCONFIANZA  
COLABORACION Y COOPERACION  
ENTUSIASMO.  
FLEXIBILIDAD.  
COMUNICACION  
COMPROMISO  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
CREATIVIDAD.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE AUXILIAR DE  
SERVICIOS MUNICIPALES PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL  
CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>AREA:</b> TECNICO	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE.
<b>REPORTA A:</b> INSPECTOR DE SERVICIOS MUNICIPALES.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Realizar todas las reparaciones que soliciten los contribuyentes por orden del Jefe inmediato superior.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar trabajos de mantenimiento de cometidas domiciliarias en la ciudad y fuera de esta.</li> <li>• Reparar la red de distribución de agua de la ciudad de Salcedo.</li> <li>• Realizar conexiones y reconexiones del servicio a los usuarios del Cantón.</li> <li>• Realizar el registro de lecturas de medidores de agua del cantón Salcedo</li> <li>• Realizar el resto de funciones que le asigne su Jefe Inmediato Superior.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar el parque y asentamiento de parques y avenidas de la ciudad.</li> <li>• Controlar y vigilar, realizar turnos permanentes de limpieza del parque</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Realizar un eficiente trabajo en la reparación de la tubería de agua potable.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <p>El Auxiliar de Servicios Municipales debe ser:</p> <p>Bachiller</p>
<b>EDAD</b>

Desde 18 años de edad a 25 años

***EXPERIENCIA***

Ninguna

***COMPETENCIAS CONTRATABLES***

APTITUD MANIPULATIVA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
COMUNICACION.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
AUTOCONFIANZA.  
ETICA.  
OPTIMISMO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE COMISARIO DE LA  
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> COMISARIO		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Vigilar y controlar el aseo de la ciudad, cementerio, camal municipal y el desempeño de la policía municipal en el control de las ventas ambulantes en zonas establecidas, que estén bajo el permiso municipal correspondiente.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones legales municipales.
- Controlar el aseo de la ciudad.
- Controlar el aseo y funcionamiento del cementerio municipal.
- Controlar las ferias los días jueves y domingos.
- Inspeccionar el aseo de los servicios higiénicos.
- Inspeccionar el mantenimiento y cuidado de parques y avenidas.
- En coordinación con asesoría jurídica reglamentar de las ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo tal sistema de comercio.
- Controlar la propaganda que se haga por avisos comerciales carteleros y más medios de difusión especialmente la que se realiza mediante parlantes.
- Vigilar la actuación de la policía municipal en el cumplimiento de sus deberes.
- Distribuir diariamente el trabajo de la policía municipal de acuerdo a las zonas de control establecido.
- Conceder permisos para la ocupación de vía pública previo el pago del valor correspondiente.
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar con el control de pago de puestos de las vivanderas del mercado.

**RESPONSABILIDAD:**

Mantener el orden y control de las ferias ambulantes los días feriados.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Comisario debe ser:

Lic. Administración de Empresas.

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 30años.

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**GENERO**

Masculino.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

AUTOCONTROL.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
LIDERAZGO.  
COMUNICACION  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
VISION DE FUTURO.  
ETICA.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
COLABORACION Y COOPERACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE POLICIA  
MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> POLICIA MUNICIPAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA.	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.	
<b>REPORTA A:</b> INSPECTOR DE POLICIA.	<b>SUPERVISA A:</b> BARRENDEROS	<b>GRADO:</b> TRES.	

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Vigilar el comportamiento de la ciudadanía en la ejecución de las normas municipales, de igual forma el control de las ferias y demás actos públicos que se desarrollen en el Cantón.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Recorrido y control de plazas y calles de la ciudad.
- Citaciones a las personas que arrojan basura fuera de horas de recolección normal.
- Citaciones a los dueños de las construcciones que tienen desperdicios en las veredas.
- Vigilancia en los días feriados en las calles y plazas en el ordenamiento de los comerciantes en sus ventas.
- Impedir que causen daño o destrucción de prados árboles plantas, etc. de los jardines públicos parterres, parques, piletas ornamentales.
- Intervenir para que los canales de aguas hervidas sesguen en la respectiva canalización y no en la vía pública.
- Cuidar la buena presentación y manipuleo higiénico de los artículos alimenticios que se expendan en público.
- Intervenir para que los dueños de casa no tenga criadero de animales domésticos o aves de corral en las habitaciones tiendas o talleres.
- Impedir que satisfagan las necesidades corporales en la vía pública, espacios, parques, espacios vacíos.
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne le Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar con el control y orden de los eventos que realice la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Control del orden y limpieza de las plazas y avenidas del Cantón Salcedo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Policía Municipal debe ser:

Bachiller

**EDAD.**

Desde 19 años de edad hasta 25 años.

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**GENERO.**

Masculino.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
ETICA  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
FLEXIBILIDAD. .  
LIDERAZGO  
AUTOCONTROL  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
PERSISTENCIA.  
COMUNICACION  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE INSPECTOR DE  
POLICIA MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL  
CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> INSPECTOR DE POLICIA.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.
<b>REPORTA A:</b> COMISARIO.	<b>SUPERVISA A:</b> POLICIA MUNICIPAL.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Controlar el fiel y eficaz cumplimiento de las obligaciones de la Policía Municipal en el Cantón Salcedo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Recorrido y control de plazas y calles de la ciudad.
- Citaciones a las personas que arrojan basura fuera de horas de recolección normal.
- Citaciones a los dueños de las construcciones que tienen desperdicios en las veredas.
- Vigilancia en los días feriados en las calles y plazas en el ordenamiento de los comerciantes en sus ventas.
- Intervenir para que los canales de aguas hervidas sesguen en la respectiva canalización y no en la vía pública.
- Cuidar la buena presentación y manipuleo higiénico de los artículos alimenticios que se expendan en público.
- Intervenir para que los dueños de casa no tenga criadero de animales domésticos o aves de corral en las habitaciones tiendas o talleres.
- Impedir que satisfagan las necesidades corporales en la vía pública, espacios, parques, espacios vacíos.
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne le Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Reemplazar al Comisario Municipal en ausencia de este.

**RESPONSABILIDAD:**

Realizar el control del cumplimiento de las actividades de los policías.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Inspector de la Policía debe ser:

Bachiller

**EDAD**

Desde 19 años de edad a 27 años.

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**GENERO.**

Masculino.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
ETICA  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
FLEXIBILIDAD. .  
LIDERAZGO  
AUTOCONTROL  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
OPTIMISMO.  
PERSISTENCIA.  
COMUNICACION  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ADMINISTRADOR  
DEL CEMENTERIO MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD  
DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ADMINISTRADOR DEL CEMENTERIO MUNICIPAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO.	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO.

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<b>MISION:</b>  Vigilar y realizar el cuidado de las instalaciones del cementerio municipal.
<b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender los servicios de inhumación y exhumación de acuerdo a la Ley.</li> <li>• Mantener los parques y jardines del cementerio.</li> <li>• Atender y mantener la integridad del inmueble y sus construcciones.</li> <li>• Regular y controlar las visitas de los deudos y familiares a fin de evitar daños al ornato y construcciones.</li> <li>• Dar cumplimiento a las regulaciones dictadas por el Municipio tanto administrativas como sanitarias.</li> <li>• Coordinar las acciones con el comisario Municipal.</li> <li>• Cumplir todas las funciones que el Jefe Inmediato Superior le asigne.</li> </ul>
<b>TAREAS OCASIONALES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar el cementerio municipal.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD:</b>  Cuidar el cementerio municipal.
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>  El Administrador del Cementerio debe ser:  Bachiller  <b>EDAD.</b> Desde 20 años de edad a 35 años.  <b>EXPERIENCIA.</b>

Ninguna.

**GENERO.**

Masculino.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
TRABAJO EN EQUIPO.  
CONFIABILIDAD.  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIRECTOR DE PLANIFICACION PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR DE PLANIFICACION.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA.	<b>DPTO.:</b>
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Desarrollar planes sustentables de desarrollo urbano y rural para el Cantón como también proyectos urbanísticos mediante estudios técnicos a realizarse por la municipalidad.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Elaborar un plan de desarrollo urbano y rural.
- Asesorar al Concejo y al señor Alcalde en lo que se refiere en materia de ingeniería, arquitectura y afines.
- Establecer normas y reglamentos para el control del desarrollo físico de la ciudad y de los centros poblados del cantón.
- Coordinar con Instituciones estatales, provinciales o particulares que ejecuten programas de desarrollo de la ciudad y de las áreas rurales.
- Emitir informes técnicos sobre el desarrollo de asuntos bajo su responsabilidad.
- Elaborar proyectos de ordenanza, reglamentos de urbanización, lotizaciones, parqueamientos, barrios de hecho etc.
- Efectuar los estudios de transito y transporte en general en los diferentes sectores de la ciudad.
- Aprobar proyectos de conjuntos habitacionales
- Conceder permisos provisionales y definitivos de la construcción de edificaciones.
- Elaborar programas y proyectos específicos para realizarlos en el cantón.
- Coordinar la ejecución de obras municipales con los organismos relacionados.
- Recopilar toda la información relacionada con, materia urbanística.
- Asesorar al Alcalde en materia de planificación territorial y similar mediante elaboración de informes técnicos cuando las autoridades así lo soliciten.
- Presupuestar y analizar los costos de los proyectos de la obras.

- Dirigir, Planificar, Diseñar, las obras de la Municipalidad para el Cantón.
- Mantener coordinación permanente con el Departamento de obras públicas.
- Avalizar los tramites que el contribuyente realiza.
- Planificar el espacio urbano dentro del cantón.
- Efectuar por órdenes del Señor Alcalde las funciones que le asigne enmarcadas en la Ley.

**TAREAS OCASIONALES**

- Dibujar planos de desarrollo urbano.

**RESPONSABILIDAD:**

Planear el espacio urbanístico del Cantón.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Director de Planificación debe ser:

Ing. Civil o  
Arquitecto con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 38 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

LIDERAZGO.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
AUTOCONTROL.  
COMUNICACION.  
COLABORACION Y COOPERACION  
CONSTRUCTOR DE LAZOS. .  
FLEXIBILIDAD.  
ETICA.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ASISTENTE DEL DIRECTOR PLANIFICACION PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASISTENTE DEL DIRECTOR DE PLANIFICACION.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.	DE	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA.	<b>DPTO.:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR DE PLANIFICACION	DE	<b>SUPERVISA A:</b> DIBUJANTE.	<b>GRADO:</b> TRES.

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Colaborar con el control, ejecución de trámites de los contribuyentes en lo que se refiere a construcciones en el Cantón Salcedo</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el cumplimiento de la ordenanza en lo que se refiere a construcciones.</li> <li>• Realizar inspecciones para nuevos proyectos.</li> <li>• Estudiar los planos arquitectónicos y levantamientos.</li> <li>• Avalizar los tramites de los contribuyentes.</li> <li>• Realizar trámites de las escrituras.</li> <li>• Dar líneas de fábrica para la construcción.</li> <li>• Revisar los planos de las construcciones a realizarse en el Cantón.</li> <li>• Realizar el resto de funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplazar al Director de Planificación en ausencia de este.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Documentación que se genere en este puesto de trabajo.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <p>El Asistente de Planificación debe ser:</p> <p>Arquitecto Civil con Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).</p>

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 36

**EXPERIENCIA.**

3 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

CONFIABILIDAD.

FLEXIBILIDAD.

COLABORACION Y COOPERACION.

ADHESION ALAS NORMAS Y POLITICAS

MANEJO DE CONFLICTOS.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE DIBUJANTE DE PLANIFICACION PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIBUJANTE DE PLANIFICACION.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.	<b>AREA:</b> TECNICA.	<b>DPTO.:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.
<b>REPORTA A:</b> ASISTENTE DEL DIRECTOR DE PLANIFICACION	<b>SUPERVISA A:</b>	<b>GRADO:</b> CUARTO.

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Diseñar planos arquitectónicos urbanísticos de proyectos de la municipalidad.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TIPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibujar proyectos urbanísticos, arquitectónicos y viales.</li> <li>• Dibujar Planos Arquitectónicos de la ciudad de Salcedo.</li> <li>• Realizar el resto de funciones que se le designe el Jefe Inmediato Superior.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en el plan de desarrollo urbano y rural.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDAD:</b></p> <p>Dibujar los planos arquitectónicos de las obras de la municipalidad.</p>
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <p>El Dibujante de Planificación debe ser:</p> <p>Bachiller con Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).</p> <p><b>EDAD</b> Desde 18 años de edad a 36 años.</p> <p><b>EXPERIENCIA.</b> Ninguna.</p>
<b>COMPETENCIAS CONTRATABLES</b>

CREATIVIDAD.  
FLEXIBILIDAD.  
COMUNICACION.  
VISION DE FUTURO.  
ENTUSIASMO.  
CATALIZADOR DEL CAMBIO.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COLABORACION Y COOPERACION.



**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE OPERADOR PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OPERADOR.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> STAFF
<b>DIVISION:</b> ASESORIA OPERATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO. OPERATIVO.	<b>DPTO.:</b> SISTEMAS
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Elaborar, dirigir, controlar los sistemas de información, a través del mantenimiento, actualización de datos en equipos de cómputo y programas bajo su responsabilidad.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Programar y dirigir todas las actividades de mantenimiento de equipos y sistemas informáticos.
- Elaborar programas que requiera el departamento.
- Impartir instrucciones al personal sobre el manejo de los programas informáticos.
- Mantener permanentemente actualizados los programas.
- Dar asesoría sobre el manejo del computador a los empleados.
- Informar oportunamente sobre el estado de los equipos de cómputo.
- Mantener respaldos de los programas utilizados que permitan su fácil recuperación.
- Elaborar y presentar informes sobre necesidades del departamento en el área de equipos de cómputo y programas.
- Ejecutar programas de red informática.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne las leyes y las disposiciones de la autoridad superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Actuar como digitador si así lo requiere alguna de las dependencias.

**RESPONSABILIDAD:**

Los programas que genere y comprobar su fiel cumplimiento en el desempeño de estos.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Operador debe ser:

Ing. en Informática o  
Ing. en Telecomunicaciones.

**EDAD**

Desde 26 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION.  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
PERSISTENCIA.  
COMPROMISO.  
ETICA.  
VISION DE FUTURO.  
CONSTRUCTOR DE LAZOS

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE JEFE DE PERSONAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE PERSONAL		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA	<b>AREA:</b> ADMINSITRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Manejar el Recurso Humano municipal y velar por el desarrollo integral profesional del empleado que coadyuve a un buen desempeño en el puesto de trabajo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia.
- Coordinar la acción de su dependencia con las demás del Municipio y expresamente con los organismos que cumplen funciones con los mismos campos de actividad.
- Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollar en la oficina.
- Planear y organizar programas de relación social entre funcionarios empleados y trabajadores del Municipio.
- Planificar, organizar y supervisar el sistema de ingreso del personal de carrera administrativa.
- Planificar cursos de capacitación para el personal municipal.
- Diseñar formularios que ayuden al control de personal.
- Mantener actualizado el expediente de empleados municipales.
- Preparar y mantener las acciones de personal referente a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y movimientos de otro personal.
- Establecer los requisitos mínimos de los aspirantes para el ingreso a la administración municipal y asesorar a las autoridades nominadoras para los nombramientos.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, el Código del Trabajo y más Leyes de carácter laboral, dentro de la Municipalidad.
- Proporcionar información a los aspirantes a puestos sobre el sistema de

carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos.

- Llevar un registro actualizado de las vacantes, nombramientos, contratos, movimientos de personal a nombramiento, a jornal y contrato, controlar la asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo con sujeción a las normas y reglamentos establecidos para el efecto.
- Mantener actualizado los expedientes e inventario de los recursos humanos que laboran en la Municipalidad.
- Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados y trabajadores.
- Preparar informes para el mejoramiento de la administración de personal.
- Participar en la preparación de proyectos de presupuesto de sueldo de la entidad.
- Asesorar a los Directivos y demás funcionarios del Municipio en administración de personal.
- Aplicar las disposiciones legales sobre vacaciones y licencias de personal.
- Mantener informado a los empleados y trabajadores sobre las tareas y obligaciones como servidores públicos y desarrollar normas técnicas para el servicio.
- Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.
- Conocer y estudiar las Leyes Laborales que regulan las relaciones entre jornaleros y el Municipio.
- Elaborar proyectos de reglamentos internos de administración de personal, y someterlos a consideración del Concejo para su estudio y aprobación.
- Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlas a conocimiento de las autoridades respectivas.
- Establecer prácticas adecuadas de supervisión sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo, y otras dentro de las dependencias municipales
- Cumplir con las demás acciones previstas en Leyes y Reglamentos de esta materia.

#### **TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar con eventos sociales para el personal organizados por el departamento de cultura.

#### **RESPONSABILIDAD:**

De la documentación que se genere en su puesto de trabajo.  
Mantener al día el inventario de puestos de trabajo.

#### **PERFIL DEL CARGO:**

El Jefe de Recursos Humanos debe ser:

Ing. Comercial o  
Ing. Recursos Humanos con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD.**

Desde 25 años de edad a 38 años.

**EXPERIENCIA.**

3 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

MANEJO DE CONFLICTOS.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
LIDERAZGO.  
COMUNICACION.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
AUTOCONFIANZA.  
ETICA.  
ENTUSIASTA.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE TESORERO PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> TESORERO		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA.	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE TESORERIA
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR FINANCIERO.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Custodiar los fondos municipales, así como realizar el pago de dietas, sueldos y jornales a los empleados y proveedores, como también ejecutar los pagos al fisco.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Planificar y dirigir tareas de la sección.
- Control previo de documentos para el pago oportuno de servicios y bienes.
- Recaudaciones de fondos de garantía.
- Realizar el pago de dietas, sueldos, jornales.
- Encargarse de la devolución de fondos de garantía.
- Iniciar la acción judicial correspondiente contra los recaudadores que mediante fiscalización interna se comprobare irregularidades en los cobros o distracción de fondos municipales, de este particular se informará al Alcalde.
- Ejercer la acción de coactiva contra los contribuyentes morosos dando preferencia a aquellos títulos de mayor cuantía.
- Ejercer la custodia de valores en garantía.
- Elaboración de vales en garantía.
- Revisión de planillas de roles.
- Ingreso a Internet de roles de planillas, dietas, a la página Web del Banco Central del Ecuador.
- Ejecutar un chequeo a los aportes.
- Gestionar préstamos.
- Informar semanalmente al Alcalde y Director Financiero, sobre las disponibilidades de caja y la productividad de cada uno de los rubros de ingresos.
- Depositar al Banco todos los ingresos recibidos según como señale la Ley.
- Cumplir con las demás funciones previstas en la Ley y emanadas por

el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Remplazar al Contador General en ausencia de este si fuese necesario.

**RESPONSABILIDAD:**

Realizar los pagos correspondientes al Fisco y a los empleados municipales.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Tesorero debe ser:

Economista o

Ing. Finanzas o

Ing. Comercial con

Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA.**

1 año de experiencia en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

AUTOCONFIANZA.

CONFIABILIDAD.

RAZONAMIENTO ABSTRACTO

LIDERAZGO.

POTENCIAR LA DIVERSIDAD.

COMUNICACION.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

MANEJO DE CONFLICTOS.

PERSISTENCIA

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE RECAUDADOR FISCAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> RECAUDADOR FISCAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO.	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE TESORERIA
<b>REPORTA A:</b> TESORERO	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Recaudación de fondos municipales de conformidad con los títulos de crédito emitidos o en cualquier orden de ingreso que se ajuste a la Ley a las ordenanzas reglamentos y contratos.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar las funciones de cajero.
- Cobrar los impuestos públicos que la municipalidad tiene a su cargo, de una forma honesta, clara y veraz enmarcada en la Ley.
- Realizar ingresos por liquidación de ventanillas y ordenes directas de roles.
- Depositar diariamente en cuenta especial, los fondos de las instituciones beneficiarias en los bancos determinados en la Ley.
- Llevar Balances de rubros a su cargo.
- Revisión de órdenes de ingreso.
- Ejecuta la venta d especies valoradas.
- Llevar un control de las especies valoradas.
- Elaboración de certificados de no adeudar al Municipio.
- Realizar la liquidación de títulos de crédito.
- Control de los rubros a su cargo.
- Formular el parte diario de caja y enviar el original y copias al Director Financiero y Contabilidad.
- Cumplir con las demás funciones previstas en la Ley y emanadas por el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Reemplazar en ausencia del tesorero en funciones asignadas.

**RESPONSABILIDAD:**

El dinero recaudado y su boletín de ingreso.



**PERFIL DEL CARGO:**

El Recaudador Fiscal debe ser:

Bachiller en Contabilidad con  
Dominio de Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD**

Desde 19 años de edad a.35 años

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.

PERSISTENCIA.

FLEXIBILIDAD.

COMUNICACION.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

SERVICIO A LA ORIENTACION.

COLABORACION Y COOPERACION.

AUTOCONTROL.

APTITUD MANIPULATIVA.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE INGENIERO CIVIL 4  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> INGENIERO CIVIL 4.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO	
<b>DIVISION:</b> DIRECCION PLANIFICACION.	<b>AREA:</b>		<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AVALUOS Y CATASTROS.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR DE PLANIFICACION.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.	

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Supervisar el avalúo catastral de terrenos y domicilios del Cantón Salcedo de la zona rural y urbana, como también avalizar los trámites que los contribuyentes realicen en la dependencia.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Legalizar con la firma los diferentes procesos administrativos y técnicos.
- Supervisar las labores y establecer las normativas de control.
- Chequeo y control de la organización, mantenimiento y actualización de los expedientes cartográficos registros catastrales documentación existente en producción.
- Chequeo y control del mantenimiento y actualización del catastro predial rústico.
- Proporcionar información y documentación para el cumplimiento de las funciones de procesamiento tributario catastral.
- Control y organización de la información sobre transferencias de dominio, informes para bajas de títulos, ingresos de nuevos predios actualización predial etc.
- Realizar el inventario de bienes raíces municipales.
- Inspecciones de verificación de medidas, áreas, infraestructura urbana ubicación duplicaciones, etc.
- Coordinación con el área de dibujo para el mantenimiento, actualización depuración de la documentación gráfica de los planos de todas las parroquias.
- Actualización, mantenimiento y depuración de la información catastral urbano en la base de datos.
- Elaboración de proyectos de actualización catastral.
- Chequeo y control del manejo de los archivos catastrales.

- Control y supervisión de las labores de elaboración cartográfica de proyectos nuevos actualizaciones quincenales.
- Mantener reuniones con el Ilustre Concejo, comisión de finanzas, para la aprobación de los estudios de proyectos nuevos y actualizaciones.
- Elaboración de los catastros urbanos.
- Control y Supervisión de los catastros rurales.
- Elaboración del catastro de Contribución especial de mejoras.
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Controlar la calidad de la información catastral.

**RESPONSABILIDAD:**

Mantener la información catastral del Cantón Salcedo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Ingeniero Civil 4 debe ser:

Arquitecto Técnico o  
Ing. Civil con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 40 años.

**EXPERIENCIA**

3 años en actividades relacionadas con su profesión

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
LIDERAZGO.  
PERSISTENCIA.  
VISION DE FUTURO.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
FLEXIBILIDAD.  
COMUNICACION  
AUTOCONFIANZA.  
CONFIABILIDAD.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD. .

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE AUXILIAR DE  
AVALUOS Y CATASTROS CAMPO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD  
DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS CAMPO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION PLANIFICACION.	<b>AREA:</b> TECNICA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE AVALUOS Y CATASTROS.
<b>REPORTA A:</b> AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar investigaciones de campo en lo que se refiere a la actualización cartográfica y comprobación catastral en diferentes terrenos de la zona urbana y rural del Cantón.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar funciones de investigadores de campo y dibujantes.
- Formar parte de un equipo de dos personas.
- Obedecer estrictamente las disposiciones del Jefe.
- Levantar totalmente y fielmente la información física de cada predio, mediante mediciones y observaciones que constan en le instructivo.
- Levantar total y fielmente la información adicional que consta en la ficha catastral.
- Ordenar secuencial mente la información levantada
- Cumplir con un rendimiento promedio de 4 fichas por grupo investigadas, considerando en áreas irregulares un área de 1000 metros cuadrados por ficha, anotando las observaciones correspondientes que se presenten.
- Participar en el control de la calidad de la Investigación
- Transcribir y/o dibujar totalmente y fielmente la información de las fichas a planos de deslinde predial.
- Participar en las actualizaciones catastrales de predios urbanos que se realizan en todas las parroquias del cantón.
- Participar en la actualización cartográfica catastral de todas las parroquias del Cantón.
- Presentar informes periódicos sobre el desarrollo de sus actividades.
- Participar en la toma de detalles, tales como anchos y dirección de

calles quebradas acequias necesario para el enlace de las manzanas catastrales

- Colaborar en otras actividades que el Jefe lo requiera

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colaboración en la elaboración del catastro de la contribución especial de mejoras.
- Colaborar anualmente en la validación de la información catastral

**RESPONSABILIDAD:**

La Investigación de campo documentada y realizada por los investigadores.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Auxiliar de avalúos y catastros campo debe ser:

Tecnólogo en topografía con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW) básico.

**EDAD**

Desde 19 años de edad a 25 años

**EXPERIENCIA**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

COMUNICACION.  
RESPONSABILIDAD.  
FLEXIBILIDAD.  
CONFIABILIDAD.  
AUTOCONFIANZA.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
ADHESION A ALS NORMAS Y POLITICAS.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE AUXILIAR DE  
AVALUOS Y CATASTROS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL  
CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE PLANIFICACION.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> AVALUOS Y CATASTROS
<b>REPORTA A:</b> AUXILIAR DE AVALUOS Y CATASTROS- CAMPO.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Proporcionar información a todos los contribuyentes en el proceso de trámite de los registros de avalúos y catastros del Cantón Salcedo, así como brindar la información oportuna y eficaz sobre estos títulos.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Proporcionar información a todos los contribuyentes.
- Realizar certificados de bienes inmuebles registrados, urbanos, y rurales.
- Información a los contribuyentes de la constancia o no de los registros catastrales.
- Organizar, ordenar y archivar por parroquia los avisos de los notarios, las copias de los permisos de venta, las facturas de los pagos a los colegios profesionales por concepto de planimetrías etc.
- Colaboración en otras actividades cuando la Jefatura lo requiera.
- Presentar un informe de las actividades realizadas.
- Participar en otros trabajos que el departamento considere necesario.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Colaborar en la investigación de precios de mercado de terrenos urbanos y rurales.

**RESPONSABILIDAD:**

Documentos que se generen por el titular del cargo.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Auxiliar de Avalúos deberá ser:

Bachiller en Contabilidad o  
Secretario con  
Dominio en Técnicas de Información

**EDAD.**

Desde 19 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA.**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

MANEJO DE CONFLICTOS.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

COMUNICACION.

AUTOCONFIANZA.

COMPROMISO.

ETICA.

COLABORACION Y COOPERACION.

APTITUD MANIPULATIVA

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE JEFE DE RENTAS  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE RENTAS.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b>	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE RENTAS.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR FIANCIERO.	<b>SUPERVISA A:</b> PERSONAL A SU CARGO.	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Controlar y vigilar el registro oportuno, honesto de los ingresos a la municipalidad por concepto de rentas pagadas por los contribuyentes.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar las órdenes de ingresos y egresos de especies valoradas.
- Ejecutar los valores exigibles de distintos conceptos.
- Realizar boletines diarios de recaudación.
- Hacer títulos de crédito adicionales de Predio urbano y rústico.
- Elaborar patentes y activos totales.
- Revisión de documentos de títulos de crédito emitidos diariamente para tesorería. .
- Conferir los boletines diarios de emisión y bajas de títulos de crédito y especies valoradas y reportarlas a contabilidad.
- Entregar los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias y resoluciones.
- Reformar los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias y resoluciones.
- Expedir informes sobre los reclamos contenciosos tributarios de los contribuyentes, para los títulos de crédito emitidos o por los que conforme a ellos se hayan emitido indebidamente.
- Atención al público.
- Cumplir funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES:**

- Controlar periódicamente los comercios e Industrias, trabajo realizado con las oficinistas.



**RESPONSABILIDAD:**

Los Documentos que se generen en el departamento y que estén bajo su responsabilidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Jefe de Rentas debe ser:

Ing. Comercial o  
Lic. Administración de Empresas con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario de SW básico).

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 35 años

**EXPERIENCIA**

3 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

POTENCIAR LA DIVERSIDAD.  
ETICA.  
LIDERAZGO.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
COLABORACION Y COOPERACION  
FLEXIBILIDAD. .  
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.  
AUTOCONFIANZA.  
PERSISTENCIA.  
COMUNICACION

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE PROMOTOR CULTURAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> PROMOTOR CULTURAL		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE CULTURA.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO	<b>SUPERVISA A:</b> BIBLIOTECARIA	<b>GRADO:</b> TRES

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar y coordinar eventos culturales con instituciones, comunidades y barrios del Cantón y fuera de este.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Coordinar aspectos referentes en cultura dentro de la ciudad de San Miguel de Salcedo.
- Colaborar con la educación y progreso cultural.
- Organizar, promocionar y auspiciar actividades artísticas culturales recitales, concursos, exposiciones, periódicos murales, y todo acto cultural que se le sea encomendado.
- Incentivar y promocionar la cultura y el arte en el cantón.
- Participar activamente en el Comité de fiestas del Cantón.
- Colaborar y coordinar con diferentes instituciones del cantón y la provincia las actividades propias de la unidad.
- Organizar conferencias alusivas a las fechas cívicas.
- Organizar la estudiantina Municipal.
- Organizar la Rondalia Salcedense.
- Organizar eventos íter cantónales
- Cumplir con las demás disposiciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Realizar perifoneos en eventos culturales organizados por la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Los eventos culturales organizados por la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Promotor Cultural debe ser:

Lic. Administración de Empresas o Marketing con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA.**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

APTITUD VERBAL.  
AUTOCONFIANZA.  
COMUNICACION.  
CATALIZADOR DEL CAMBIO.  
FLEXIBILIDAD.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
ENTUSIASMO.  
CREATIVIDAD

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE BILIOTECARIO  
MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> BIBLIOTECARIO MUNICIPAL		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE CULTURA.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR ADMINISTRATIVO	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Brindar un servicio de calidad en al entrega y recepción de libros para consulta estudiantil, bajo registro alfabético organizado.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Atender al público con la prestación de libros.
- Organizar la distribución y ubicación correcta de los libros.
- Ingresar y clasificar e inventariar toda obra, revista, folleto etc.
- Controlar el préstamo y devolución del libro.
- Cuidar de la buena conservación y mantenimiento de los libros.
- Recopilar toda la legislación correspondiente a las actividades del Municipio.
- Actualizar sus técnicas de conservación y adaptar métodos modernos de servicio bibliotecario.
- Mantener el registro y estadísticas del servicio a los usuarios.
- Velar por el orden interno y disciplina establecidos.
- Orientar o guiar al lector dentro de las instalaciones d e la biblioteca.
- Elaborar un catalogo por materias y autores de los libros existentes.

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar en el desarrollo de eventos culturales organizados por la municipalidad.

**RESPONSABILIDAD:**

Custodia de los libros de la biblioteca.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Bibliotecario debe ser:

Bachiller con  
Dominio en Técnicas de Información (usuario SW básico).

***EDAD***

Desde 19 años de edad a 35 años.

***EXPERIENCIA***

1 año en actividades similares.

***COMPETENCIAS CONTRATABLES***

SERVICIO A LA ORIENTACION.  
COMUNICACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
ETICA.  
FLEXIBILIDAD.  
AUTOCONTROL

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ADMINISTRADOR  
DEL CAMAL MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL  
CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ADMINISTRADOR DEL CAMAL MUNICIPAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.
<b>REPORTA A:</b> COMISARIO.	<b>SUPERVISA A:</b> MEDICO VETERINARIO.	<b>GRADO:</b> TERCER.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Planificar, organizar el faenamamiento, control veterinario de las carnes, expedidas por esta sección municipal en fiel cumplimiento a las normas sanitarias establecidas.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Proporcionar los servicios de recepción y vigilancia, arreo, matanza, faenamamiento, control veterinario, despacho y transporte de las carnes procesadas.
- Verificación de los registros de valores por concepto de patentes arriendos e impuestos que establezcan ordenanzas regatos y más disposiciones legales.
- Exigir la presentación del pago de tesorería municipal por los derechos de servicios de faenamamiento y del camal.
- Decomisar y rematar o destruir las carnes introducidas al cantón sin el cumplimiento de las disposiciones sanitarias e higiénicas establecida.
- Cuidar que las instalaciones del camal funcionen normalmente así como solicitar la inmediata reparación cuando existan desperfectos o daños.
- Controlar que los empleados y trabajadores del camal municipal cumplan con sus actividades.
- Vigilar el cumplimiento de las condiciones de aseo de los camales Municipales.
- Coordinar con la Comisaría y Policía Municipal la aplicación de sanciones por el incumplimiento a las disposiciones legales pertinentes.
- Elaborar un informe mensual así como ejecutar las demás tareas ordenadas por la autoridad de acuerdo a la Ley.
- Ejecutar el resto de funciones que el Jefe Inmediato Superior le designe.

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar con la inspección de control de precios de la carne en el mercado municipal.

**RESPONSABILIDAD:**

Hacer cumplir las normas de aseo y faenamiento del camal así como exigir el pago de los impuestos con anterioridad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Administrador del Camal debe ser:

Ing. en Administración de Empresas.  
Dominar computación básica.

**EDAD**

Desde 25 años de edad a 35 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA  
LIDERAZGO.  
ENTUSIASMO.  
PERSISTENCIA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
MANEJO DE CONFLICTOS.  
POTENCIAR LA DIVERSIDAD.  
AUTOCONFIANZA.  
COMUNICACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE MEDICO  
VETERINARIO PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON  
SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> MEDICO VETERINARIO.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> COMISARIA
<b>REPORTA A:</b> ADMINISTRADOR DEL CAMAL.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar el control sanitario y veterinario de las reses que van ha ser faenadas en el camal municipal asegurando el consumo de la carne despachada.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar exámenes médicos veterinario de las reses animales que vayan a ser sacrificados.
- Mantener en buen estado higiénico las instalaciones y útiles de los empleados en el faenamamiento del ganado.
- Despachar con prontitud e higiene los productos faenados y que son destinados al consumo público.
- Gana sospechoso cuando el ganado al despostarse o parte de este como también sus órganos extraídos observaré alguna lesión producida por enfermedad o cualquier anormalidad que infundiere sospecha, las carnes serán confiscadas por no ser actas para el consumo humano.
- Matanza de emergencia si fuere el caso fuera de las horas de trabajo será autorizada por el médico veterinario a falta de esté por el Comisario Municipal y a falta de este por el Administrador del Camal.
- Llevar un registro del ganado sacrificado clasificado en menor y mayor.
- Recaudar mediante especies valoradas las tasas por concepto de faenamamiento.
- Elaborar un informe mensual así como ejecutar las demás tareas ordenadas por la autoridad de acuerdo a la Ley.

**TAREAS OCASIONALES**

- Reemplazar al administrador del camal en ausencia de este.

**RESPONSABILIDAD:**

El aseo y buen estado de las reses ha ser faenadas.



**PERFIL DEL CARGO:**

El Medico Veterinario debe ser:

Medico veterinario.

Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 22 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

AUTOCONFIANZA

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

COMUNICACION.

MANEJO DE CONFLICTOS.

COLABORACION Y COOPERACION

ETICA.

ENTUSIASMO.

APTITUD MANIPULATIVA

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE GUARDALMACEN  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GUARDALMACEN.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO DE BODEGA.
<b>REPORTA A:</b> DIRECTOR FINANCIERO	<b>SUPERVISA A:</b> PROVEEDOR	<b>GRADO:</b> TERCER.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Llevar el control del inventario de los materiales que adquiere y entrega la municipalidad a las instituciones, comunidades y barrios del Cantón Salcedo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Recepción de materiales que adquiere a la municipalidad.
- Entrega de bienes y materiales a utilizar por el Municipio para obras.
- Elaborar planes anuales y preparar el presupuesto de compras, de equipos, materiales, útiles de oficina, repuestos, lubricantes, y mas materiales que requiere el Municipio para lo cual consultará a cada departamento de la municipalidad.
- Informar al asesor del incumplimiento de los proveedores para que este inicie una acción que corresponda en el caso necesario.
- Recibir, verificar y trasladar en el menor tiempo posible al departamento de contabilidad los documentos para los pagos en efectivo se hagan en el menor tiempo posible.
- Presentar a estudio y aprobación de Jefe de Departamento Financiero los diversos pedidos de materiales y suministros una vez aprobados hacer las licitaciones.
- Efectuar notas de ingreso y egreso de bodega.
- Realizar inventario de activos fijos de la municipalidad para consumo interno.
- Mantener en bodega existencias adecuadas de materiales repuestos lubricantes y útiles de uso diario de la institución.
- Realizar actas de entrega de bienes donados por la municipalidad.
- Llevar la contabilidad de bodega.
- Custodiar los bienes que se encuentren en bodega.

**TAREAS OCASIONALES**

- Realizar el resto de funciones que le designe el Jefe Inmediato Superior

amparados en la Ley.

**RESPONSABILIDAD:**

Controlar el registro de existencias de los bienes de la municipalidad, así como los materiales para la construcción de obras.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Guardalmacén debe ser:

Lic. Administrador de Empresas o  
Estudiante Universitario de 3 años de Ing. en Finanzas.  
Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 22 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

1 año en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ATENCION Y CONCENTRACION.  
FLEXIBILIDAD.  
SERVICIO A LA ORIENTACION.  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
ETICA.  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
AUTOCONFIANZA.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
LIDERAZGO.  
MANEJO DE CONFLICTOS  
COMUNICACION.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE PROVEEDOR PARA  
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> PROVEDOR.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION FINANCIERA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> DEPARTAMENTO BODEGA.
<b>REPORTA A:</b> GUARDALMACEN.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO.	<b>GRADO:</b> CUARTO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Ejecutar las proformas de materiales a adquirirse por la municipalidad, mediante una cotización legal y honesta de precios basados en un informe del material y lugar a adquirirse.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Realizar las proformas de los materiales a adquirirse por la Municipalidad.
- Recibir, y clasificar adecuadamente los materiales que entran a bodega
- Cotizar los pedidos que hacen los diferentes departamentos de la Municipalidad.
- Encargarse de llevar y traer los bienes adquiridos y comprados.
- Recibir las notas de ingreso y egreso de bienes.
- Efectuar las funciones encomendadas por el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Reemplazar al Guarda Almacén en ausencia de este.

**RESPONSABILIDAD:**

La cotización veraz y honesta de los materiales ha adquirirse por la municipalidad.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Proveedor debe ser:

Lic. en Administración de Empresas.  
Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 22 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ETICA  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL.  
COMUNICACION.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
AUTOCONFIANZA  
ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE JEFE DE MEDIO AMBIENTE PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE MEDIO AMBIENTE.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION DE HIGIENE Y MEDIO AMBIENTE.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.</b>
<b>REPORTA A:</b> ALCALDE.	<b>SUPERVISA A:</b> BARRENDEROS.	<b>GRADO:</b> TRES

<b>RESUMEN DEL CARGO:</b>
<p><b>MISION:</b></p> <p>Velar por la calidad de Medio Ambiente en el Cantón Salcedo, controlando, los desechos sólidos, bajo un tratamiento de calidad de desechos orgánicos.</p>
<p><b>TAREAS GENERALES O TÍPICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar que las Empresas Agroindustriales tengan los permisos ambientales correspondientes.</li> <li>• Vigilar que las Cuencas Hidrográficas se encuentren libres de contaminantes.</li> <li>• Mantener la ciudad de Salcedo libre de los desechos sólidos en lo referente a servicio domiciliario y barrido de calles.</li> <li>• Controlar al personal de recolección y barrido de calles de la ciudad.</li> <li>• Planificar rutas para la recolección de servicio domestico por las calles de la ciudad.</li> <li>• Procurar que se dé tratamiento al relleno sanitario.</li> <li>• Producción de plantas en el vivero forestal.</li> <li>• Dar tratamiento a las cuencas hidrográficas con la producción de plantas.</li> <li>• Encargarse del control y mantenimiento de las avenidas y calles de la ciudad en lo que refiere a césped y arbustos.</li> <li>• Elaborar proyectos de Control Ambiental o Impacto Ambiental.</li> <li>• Entregar informes sobre el desempeño del personal.</li> <li>• Coordinar con Organizaciones y Fundaciones de Medio Ambiente.</li> <li>• Cumplir con las funciones que le asigne el Jefe Inmediato Superior.</li> </ul>
<p><b>TAREAS OCASIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los estudios de impacto ambiental.</li> </ul>

**RESPONSABILIDAD:**

El control del manejo de los desechos sólidos.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Jefe de Medio Ambiente debe ser:

Ing. En Medio Ambiente con  
Dominio en Técnicas De información.

**EDAD**

Desde 26 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMUNICACION.  
COMPROMISO.  
FLEXIBILIDAD.  
CREATIVIDAD.  
LIDERAZGO.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE ADMINISTRADOR  
DEL MERCADO MUNICIPAL PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL  
CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL.		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> ADMINISTRATIVO	<b>DPTO.:</b> COMISARIA
<b>REPORTA A:</b> COMISARIO	<b>SUPERVISA A:</b> POLICIAS	<b>GRADO:</b> TRES.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Supervisar el desempeño de las vivanderas en el mercado, así como el cumplimiento de las normas sanitarias y pago de impuestos por los puestos en las calles, plazas y mercados del Cantón Salcedo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Organizar y supervisar el funcionamiento de los mercados del Cantón.
- Administrar la distribución de puestos de venta de los mercados.
- Controlar la ocupación legal de los mismos.
- Mantener un registro de los ocupantes de puestos de venta.
- Establecer las normas de higiene más aconsejables para el expedito de los productos en los mercados y plazas.
- Ordenar el barrido y recolección diaria de la basura y desechos que se produzcan en los mercados y plazas.
- Controlar la disciplina y buena conducta que deben observar los comerciantes de víveres y otros artículos de consumo.
- Exigir el pago mensual por concepto de arriendo de los locales comerciales, barracas y puestos asignados en los mercados plazas vías públicas más espacios destinados para el comercio.
- Exigir al las expendedoras de productos alimenticios la prestación de certificados de salud.
- Cumplir con las demás tareas que disponga la autoridad competente

**TAREAS OCASIONALES**

- Colaborar en el control de los precios de los productos alimenticios que se expenden en el mercado.



**RESPONSABILIDAD:**

Reubicar a las vivanderas del mercado en los puestos de venta que les corresponda y propender el pago de los impuestos adeudados por estas.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Administrador del Mercado Municipal debe ser:

Ing. Comercial.

Dominar la computación básica.

**EDAD**

Desde 24 años de edad a 30 años.

**EXPERIENCIA**

2 años en actividades similares.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

AUTOCONTROL.

CONFIABILIDAD.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.

COMUNICACION.

MANEJO DE CONFLICTOS.

LIDERAZGO.

COLABORACION Y COOPERACION.

ETICA.

SERVICIO A LA ORIENTACION.

FLEXIBILIDAD.

**DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE CARGO DE BARRENDEROS  
PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SALCEDO.**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> BARRENDEROS		<b>NIVEL DEL CARGO:</b> OPERATIVO.
<b>DIVISION:</b> DIRECCION ADMINISTRATIVA.	<b>AREA:</b> TECNICO.	<b>DPTO.:</b> COMISARIA.
<b>REPORTA A:</b> JEFE INMEDIATO SUPERIOR.	<b>SUPERVISA A:</b> NINGUNO	<b>GRADO:</b> CUATRO.

**RESUMEN DEL CARGO:**

**MISION:**

Realizar el aseo de plazas y calles de la ciudad de Salcedo.

**TAREAS GENERALES O TIPICAS:**

- Ejecutar el aseo y barrido de plazas y calles de la ciudad del Cantón Salcedo.
- Cumplir con las demás funciones que sean determinadas por el Jefe Inmediato Superior.

**TAREAS OCASIONALES**

- Realizar la plantación de flores en el vivero forestal.

**RESPONSABILIDAD:**

El aseo rápido y oportuno de las calles avenidas de la ciudad así como plazas.

**PERFIL DEL CARGO:**

El Barrendero debe ser:

Bachiller.

**EDAD**

Desde 18 años de edad a 24 años.

**EXPERIENCIA**

Ninguna.

**COMPETENCIAS CONTRATABLES**

ADHESION A LAS NORMAS Y POLITICAS.  
COLABORACION Y COOPERACION.  
COMUNICACION.  
COMPROMISO.  
FLEXIBILIDAD.

#### **5.1.4.1 ANALISIS DE DATOS.**

Del Modelo de Competencias de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo se deriva lo siguiente:

Existen muchas competencias que están correctamente relacionadas con el objetivo primordial del Ayuntamiento del Cantón Salcedo que es el deseo de servicio a la ciudadanía a través del ofrecimiento de un servicio de calidad.

Es así que este Modelo va orientado a ciertas competencias que tengan connotación con la misión de la municipalidad en función de los empleados que laboran en este Concejo, entre las principales competencias están:

✓ **Compromiso Organizacional.**

Los titulares de los puestos de trabajo, deben estar comprometidos con la Municipalidad, con sus objetivos, y principalmente con el deseo de servicio a la colectividad, a través de un trabajo bien realizado.

✓ **Ética.**

Las conductas de una persona en un puesto de trabajo son de vital importancia en la calidad del servicio a ofrecerse, procurando guiarse en el desempeño de su trabajo bajo las normas morales individuales de cada persona.

✓ **Servicio a la orientación.**

El empleado que reconozca las necesidades del cliente externo e interno tiene la facilidad de realizar su trabajo en función de las necesidades del cliente.

✓ **Comunicación.**

El asalariado municipal, en relación a la misión primordial institucional debe manejar con los clientes una red de comunicación que facilite escuchar las peticiones y también transmitir las soluciones a cualquier inquietud del usuario.

✓ **Colaboración y cooperación.**

Para alcanzar un servicio de calidad la cooperación, entre compañeros para la consecución de las metas organizacionales, trayendo como consecuencia un ambiente relajante de trabajo lleno de paz y armonía

✓ **Manejo de Conflictos.**

No todas las personas tenemos el mismo carácter algunos nos manejamos de acuerdo a nuestra personalidad, es donde en estas situaciones se hace indispensable saber manejar los desacuerdos con los clientes internos y externos.

✓ **Potenciar la diversidad.**

La relación entre compañeros esto incluye a Jefes, va enfocada a identificar los puntos fuertes y débiles de las personas para mejorar ellos y mejorar el servicio.

✓ **Adhesión a las normas y políticas.**

El empleado debe sentirse identificado con las normas, políticas que rigen su proceder dentro de la organización, logrando desempeñarse de manera efectiva en el rendimiento de su trabajo.

✓ **Autocontrol.**

El manejo de nuestras emociones cuando estas son negativas, es importante ya que esto genera una mala imagen ante los demás y por ende habla de la Institución.

Sabemos que para el logro de resultados concretos, en la municipalidad debe existir un adecuado ambiente de trabajo creado principalmente por las personas de la misma institución, que brinde confianza a los clientes y a los mismos empleados.

Es preciso que el Modelo de Competencias lo que busca es brindar un apropiado ambiente en el cual se logre sacar a flote las competencias que cada persona tiene en su puesto de trabajo **esa competencia que la hace diferente a los demás que da como resultado un trabajo eficiente.**

#### **5.1.4.2 VALIDACION.**

Es axiomático que para validar el Modelo se necesita una decisión oportuna y congruente que busque connotación a las competencias identificadas y requeridas en el puesto de trabajo.

En el siguiente capítulo se presenta dos tipos de evaluación que se puede utilizar para comprobar el rendimiento del empleado en función de las competencias identificadas en el Modelo y de esta forma hacerlo eficaz.

Luego de la validación se puede decidir un proceso de mejoramiento continuo del modelo que tenga la colaboración de los empleados de la municipalidad.

#### **5.1.5 INFORME FINAL.**

Este Modelo tiene como principal misión promulgar el interés a la Gestión de Talento Humano por Competencias que permita la identificación de ciertas características individuales propias de las personas que puede utilizarse para lograr un rendimiento eficiente y que además puedan moldearse a las actividades diarias, permitiendo relacionar unas competencias con otras.

Se elaboró el Modelo para cuarenta y cuatro puestos de trabajo que se aspira los directivos de la municipalidad lo acoja la misma es una herramienta de

Gestión de Talento Humano por Competencias en busca de la excelencia y a la productividad.

➤ **Conclusiones.**

Después de la realización del Modelo se llega a las siguientes conclusiones:

- El Modelo se caracteriza con la neutralidad y sinceridad del cliente interno y externo.
- El Modelo se basó en los puestos y no en las personas.
- El Modelo tomó muy en cuenta el clima organizacional.
- Este Modelo va enfocado a la calidad de servicio que es la meta de la municipalidad.

➤ **Recomendaciones.**

Es posible dar las siguientes recomendaciones en función de la ejecución del modelo.

- Primero que lo estudien, luego lo apliquen y lo puedan desarrollar.
- Para que el Modelo salga a flote debe darse paso a la solución de problemas, carencias y conflictos dentro de la municipalidad.
- Debe de informarse a los involucrados de la Gestión de Talento Humano por Competencia.
- El Modelo tiene que ir de la mano con mejoramiento continuo.
- Debe dejarse a un lado la idea por parte de los clientes externos que por ser una empresa pública tenga que ofrecer un mal servicio.
- Se debe de cambiar el enfoque de los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) a una Gestión de Talento Humano por Competencias.
- Antes de implantar el Modelo de Competencias es necesario crear charlas por parte del Jefe de Personal, para todos los empleados sobre el manejo y la importancia de cada un de sus competencias.

- El Modelo no es factible sino se realiza la validación a través de la evaluación por competencias.
- El Modelo debe ser ejecutado o puesto en marcha por una persona que conozca sobre la Gestión de Talento Humano por Competencias.
- El Modelo necesita la colaboración de todos los empleados de la municipalidad.



## CAPITULO VI

### PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

#### 6.1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Hace mucho tiempo la preocupación de los administradores era medir la eficiencia de la maquinaria como medio de aumentar la productividad. Sin embargo a partir del surgimiento de las relaciones humanas se revisó el enfoque anterior de Evaluación y se cambió totalmente a un sistema enfocado en el hombre la principal por que la principal preocupación de la productividad era el ser humano, ya que este mediante el trabajo vislumbra consciente o inconcientemente sus perspectivas de satisfacción y autorrealización de las actividades que desarrollan.

Indirectamente los empleados pueden saber en que medida están rindiendo en su trabajo a través de las redes informales (comentarios de los compañeros). La Evaluación del Desempeño es un procedimiento estructurado que nos permite medir y evaluar las competencias que estén relacionadas con las funciones de los puestos de trabajo, en relación a la productividad permitiendo buscar el éxito del modelo.

Se debe de tomar en cuenta que dicha evaluación por Competencias tiene su base en competencias medibles que sean capaces de detectar mediante observación directa por los superiores y por los clientes de la Organización.

La responsabilidad de la evaluación es atribuida a los diferentes órganos de la Empresa acorde a la política de Recursos Humanos.

A pesar de considerarse este proceso en la Ley de Carrera Administrativa, la municipalidad nunca se ha hecho responsable de implantarlo y ejecutarlo en la institución.

Es menester dejar claro que la responsabilidad de preparar y dirigir las evaluaciones le correspondería al Departamento de Recursos Humanos cuya asistencia técnica debe ser eficaz y neutral para preparar a los diferentes Jefes Superiores y empleados sobre la ejecución de este proceso de vital interés para la dirección y toma de decisiones en la organización.

## **6.2 LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION**

En la municipalidad del Cantón Salcedo, la importancia de evaluar el rendimiento de los empleados, es un factor necesariamente clave dentro de la Organización por que en el Ayuntamiento nunca se había realizado una evaluación a cada uno de los empleados en direccionamiento al mejoramiento continuo personal e institucional.

La Evaluación del Rendimiento por Competencias tiene una cantidad de beneficios que avalizan su importancia y son:

- Ayuda a la Gerencia o Jefe Inmediato Superior a identificar al empleado y prepararlo para que asuma un mayor número de responsabilidades.
- Es un mecanismo que ayuda a establecer un marco de referencia relativo de la contribución del empleado a la Empresa al momento de evaluar sus competencias individuales.
- Es un procedimiento que ayuda como medio de información y respaldo a la gerencia en la toma de decisiones para estrategias basado en el rendimiento.
- Es un medio que mejora la comunicación y permite estructurar de esta manera la coordinación entre el Superior y el Subordinado, coadyuvando a la comprensión entre los dos en función de los objetivos personales e institucionales y proceso.

- Por medio de la evaluación por competencias se puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Nos permite identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento en determinadas áreas y seleccionar aquellas personas que tienen condiciones de promoción y transferencia.
- Permite con claridad explicar a los individuos las obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Facilita una mejor evaluación, capaz de neutralizar la subjetividad.

### **6.2.1 TIPOS DE EVALUACIONES.**

Se puede mencionar en este proyecto tres tipos de evaluaciones de mucha importancia para utilizarla como medio para el éxito del Modelo de Competencias.

Estas son:

- Evaluación por parte de los Superiores.
- Autoevaluación.
- Evaluación por parte del Cliente Externo.

#### **6.2.1.1 EVALUACION POR PARTE DE LOS SUPERIORES.**

Es responsabilidad del propio jefe evaluar al subordinado ya que quien mejor que él conoce las competencias que observa en su empleado para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de este, identificando sus fortalezas y debilidades.

En realidad el superior es quien mejor podría evaluar, pero es función del Departamento de Recursos Humanos, fijar la evaluación y su ejecución a través de los Jefes.

Se supone que el Jefe Inmediato Superior es quien conoce mejor el trabajo de los subordinados y su rendimiento en el puesto de trabajo.

La Evaluación por los Superiores tiene ciertas desventajas:

- El subordinado puede sentir que el Jefe tenga la intención de recompensarle y llamarle la atención en función de su rendimiento atribuido al subordinado y este puede sentirse amenazado.
- Puede surgir también una defensiva por parte del subordinado por que este proceso es unidireccional.
- Se puede crear por parte del superior una inclinación ética a “Jugar con ser Dios”.

En la Municipalidad, se plantea el siguiente Modelo de Evaluación de los superiores, basándose en el Modelo de Competencias, identificados con anterioridad en el puesto de trabajo.

#### **6.2.1.2 AUTOEVALUACION.**

El Proceso de Autoevaluación permite esperar un conocimiento más profundo del empleado sobre el desempeño de él en el puesto de trabajo a través de la utilización de sus competencias.

Además de permitir involucra el criterio propio del empleado sobre el desempeño de este en el cargo que ocupa, la autoevaluación se centra en un enfoque en el desarrollo personal y el mejoramiento continuo.

Este tipo de evaluación se compara y se analiza con al evaluación de los superiores y la evaluación del cliente externo.

La autoevaluación, además facilitaría el proceso de comunicación entre el Jefe Inmediato Superior y el empleado eliminando de cierta forma las desventajas por la evaluación de los superiores.

### **6.2.1.3 EVALUACION POR PARTE DE LOS CLIENTES.**

Es una evaluación que saca conclusiones directas y rápidas sobre la opinión que tiene el cliente interno del servicio prestado o recibido por parte de los empleados de la municipalidad.

Hay que reconocer la importancia de esta evaluación ya que se reconoce el valor que tiene el cliente externo para el Ayuntamiento del Salcedo.

Es por esto que se propone un cuestionario de evaluación rápida por parte de los clientes externos el cual contiene preguntas enfocadas a la calidad de atención brindada por el empleado municipal.

Esta evaluación se hará a través de un buzón que se puede colocar en puntos estratégicos dentro de la Institución con la finalidad de que se invite por medio de frases sugestivas, a que el público acceda a evaluar el servicio municipal.

Se debe hacer esto a través, de las cuñas radiales que la municipalidad tiene en la radio de mayor sintonía en el Cantón Salcedo pues de esta manera el alcance es total.

### **6.3 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACION.**

Lógicamente el programa de evaluación está orientado hacia la evaluación de competencias identificadas en el puesto de trabajo, promulgando como principal función el servicio a la colectividad enmarcado en la calidad.

Se hace indispensable mencionar que la evaluación del desempeño de los empleados radica su importancia en corregir ciertas conductas o circunstancias

negativas y exaltar aquellas positivas que contribuyen al mejoramiento del servicio municipal.

Además nos permite identificar a esas personas que siempre encontramos en la municipalidad que se distinguen por desempeños exitosos y por ende satisfactorio y por que no decirlo a aquellas que lamentablemente son lo contrario a lo que la organización quiere en ella.

### **6.3.1 OBJETIVO**

- El principal objetivo de este proceso de evaluación es medir el rendimiento de los empleados a través de las competencias que se identifican en el modelo.

### **6.3.2 AREAS INTERESADAS.**

La Evaluación del desempeño por Competencias involucra a todas las áreas de la Institución municipal y a todos los extractos, ya que ellos son los que van ha participar en este proceso que requiere la colaboración de todos ellos, en cuanto a su honradez y neutralidad en la evaluación y autoevaluación de su rendimiento.

La evaluación por parte del cliente externo lo involucra directamente a el ya que se requiere obviamente la colaboración enmarcada en la sinceridad y percepción del servicio que recibió en alguna dependencia municipal.

En el proceso de evaluación se debe mencionar que el beneficio de este proceso es para las dos partes, es decir tanto para los subalternos como directivos ya que para la toma de decisiones en cuanto ha personal es importante conocer que tan productivos son y como están desarrollando sus competencias en el puesto de trabajo.

### **6.3.3 RESPONSABLES**

El Proceso de Evaluación está bajo la responsabilidad de cada uno de los empleados, cuya dirección técnica y logística en cada una de las dependencias será vital para el éxito del proceso, bajo la asesoría del Jefe de Personal que liderará esta actividad.

Es menester manifestar que esta actividad de evaluación se da bajo un compromiso previamente establecido con los Jefes departamentales y directivos de la Municipalidad mencionando el grado de responsabilidad de cada uno de los involucrados.

### **6.3.4 POLITICAS.**

Las Competencias se medirán en un intervalo del uno al cinco donde uno es el menor y cinco es el mayor grado de puntuación.

Se evaluarán cada una de las diferentes competencias que se identificaron previamente con el Panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos.

Se debe dejar muy en claro que no se despedirá a nadie sino más bien contribuirá a un mejor desempeño de todos en el servicio que la municipalidad pretende brindar al cliente externo a través de la retroalimentación.

El subalterno o Superior que califique la competencia en un nivel menor del 70% deberá ser sujeto a un proceso de capacitación y desarrollo, el que tenga esta ponderación simplemente estará sujeto a un proceso de formación de nuevas competencias, resaltando a través de motivación el éxito de las competencias utilizadas bajo algún estímulo que considere el Jefe Inmediato Superior con el Jefe de Personal de la municipalidad.

La Evaluación y la auto evaluación, serán sujetas a comparación para tener un resultado más equitativo e igual para todos.

Luego de haberse realizado la comparación de los resultados con los Jefes departamentales de cada dependencia uno a uno, se emitirá un informe personalizado de cada empleado que contenga sus debilidades y fortalezas que se han descubierto en el proceso de evaluación.

Si hubiera el caso de que el superior o subalterno no estuviera de acuerdo con la calificación que se presenta en dicho informe, tendrá que comunicarlo a su Jefe Superior y este al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y buscar solución a su inconformidad.

En lo que se refiere a la evaluación por parte del cliente externo el único que tendrá acceso a medir esta evaluación y sus datos es el Jefe de Personal de la Municipalidad, el cual tiene la obligación de hacer conocer sus resultados previo un análisis a los directivos y luego empleados que estén involucrados en esta actividad.

### **6.3.5 DESCRIPTIVOS DE PROCESOS**

A continuación se relata el proceso de calificación de la evaluación de desempeño de los superiores, autoevaluación y cliente externo.

Para comenzar el proceso de evaluación de diferentes tipos, se comenzará solicitando la respectiva autorización del Concejo en Pleno para su ejecución.

- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE SALCEDO POR PARTE DE LOS SUPERIORES.**

El proceso es el siguiente:

- El formulario se utilizará de la siguiente manera:

Existen 5 opciones; ha elegir; correspondiéndoles un porcentaje.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy Bueno	Destacado



20%	40%	60%	80%	100%
-----	-----	-----	-----	------

El superior al evaluar a sus subalternos deberá optar por una de estas alternativas a través de la contestación adecuada a las diferentes competencias mencionadas y destacadas; por el panel de expertos.

- Para la correcta valoración de cada una de las alternativas de las competencias se presenta la siguiente tabla al ser utilizada por el Jefe de Personal en los totales.

**Tabla # 22. Evaluación de Competencias**

COMPETENCIAS	PORCENTAJE %
AUTOCONFIANZA.	50
COMUNICACIÓN	70
CONSTRUCTOR DE LAZOS.	60
SERVICIO A LA ORIENTACION	80
CONFIABILIDAD	50
LEALTAD Y COMPROMISO.	80
APTITUD VERBAL	70
FLEXIBILIDAD.	60
ENTUSIASTA	60
COLABORACION Y COOPERACION.	70
MANEJO DE CONFLICTOS	70
AUTOCONTROL	70
POTENCIAR LA DIVERSIDAD	80
RAZONAMIENTO ABSTRACTO.	70
OPTIMISMO.	70
LIDERAZGO.	70
RESPONSABILIDAD.	80
ETICA.	80
APTITUD MANIPULATIVA.	60
VISION FUTURO.	50
ATENCION Y CONCENTRACION.	40
ADHESION A LAS NORMAS Y CONFLICTOS.	70
CREATIVIDAD.	50
CATALIZADOR DEL CAMBIO.	70
INNOVACION	60
PERSISTENCIA	70
INFLUENCIA	50

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Ana Córdova

Para llegar a una evaluación correcta, debe hacerse lo siguiente:

Por ejemplo:

20%	40%	60%	80%	100%
1	2	3	4	5
X				

En la primera pregunta.

Responsabilidad.

Se procede así; se multiplica la calificación porcentual por la calificación de la tabla es decir en la primera opción

$$20\% \times 80\% = 1600\% / 100 = 16\%$$

Así sucesivamente con todas las opciones; para posteriormente sumar y tener una calificación total por competencia. Después de suman todos los resultados de cada una de las competencias y se tiene la evaluación total.

- **AUTOEVALUACION.**

El proceso que el empleado deberá seguir el siguiente:

- El formulario se utilizará de la siguiente manera:
- 

Existen 5 opciones; ha elegir; correspondiéndoles un porcentaje.

1	2	3	4	5
Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy Bueno	Destacado
20%	40%	60%	80%	100%

El empleado para autoevaluarse deberá elegir las siguientes alternativas a través de la contestación adecuada a las diferentes características de las competencias mencionadas y destacadas; por el panel de expertos.

- Para la correcta valoración de cada una de las alternativas de las competencias se utiliza la misma tabla anterior que se utilizará en la evaluación por parte de los superiores y se procede de la misma manera que en la primera evaluación.
- **EVALUACION DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES POR PARTE DE LOS CLIENTES EXTERNO.**

Se deberá divulgar el proceso de evaluación y se colocará una ánfora en puntos estratégicos de la municipalidad donde se identifica una pancarta al alcance de los usuarios, invitándolos a que depositen su criterio sobre el servicio municipal la misma que es su manera de colaborar con al Institución manejando un criterio sensato, serio y sincero del servicio percibido en cualquier dependencia. Su interpretación es clara y corresponderá transmitir los resultados y analizarla al Jefe de Personal de la municipalidad, la competencia de servicio ala orientación que sobresale en esta evaluación.

#### **6.3.6 FORMULARIOS.**

Los formularios que se proponen para la evaluación son los siguientes, el formulario # 1, se utilizará para la Evaluación por los Superiores y la Autoevaluación, el formulario # 2 se utilizará para la evaluación del cliente externo.

**Formulario # 1. Evaluación de los empleados por parte del Jefe Inmediato Superior.**

**FORMULARIO DE EVALUACION Y AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO  
PARA LOS EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO**

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Reconocer el perfil de competencias observados en el puesto de trabajo.

**Nota:** Marque con una x en el casillero que corresponda

	20%	40%	60%	80%	100%
	1	2	3	4	5
<b>Responsabilidad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ética</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comunicación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Construcción de lazos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Servicio a la Orientación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autoconfianza</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Confiabilidad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Compromiso Organizacional</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aptitud Verbal</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibilidad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entusiasta</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Colaboración y Cooperación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Manejo de Conflictos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Optimista</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aptitud Manipulativa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Adhesión a las normas y conflictos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autocontrol</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Persistencia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Potenciar la diversidad</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Razonamiento Abstracto</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Visión de Futuro</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Liderazgo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	20%	40%	60%	80%	100%
	1	2	3	4	5
<b>Atención y Concentración</b>					
<b>Creatividad</b>					
<b>Catalizador del Cambio</b>					
<b>Influencia</b>					

## Formulario # 2.Evaluación por el Cliente externo.

Le agradecemos su visita y valoramos sus opiniones sobre nuestra atención y servicio.

Por favor anote sus comentarios y sugerencias en este formulario y dépositelo en el buzón.

Usted fue atendido en:

	Puesto	Quien lo atendió
Secretaría		
Asesoría Jurídica		
Dirección Financiera		
Contabilidad		
Dirección de Obras Públicas		
Departamento de Agua Potable		
Comisaría Municipal		
Dirección de Planificación		
Departamento de Personal		
Tesorería		
Departamento de Avalúos y Catastros		
Departamento de Rentas		
Departamento de Ecuación y Cultura		
Bodega		
Dirección de Gestión Ambiental		

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
100%	80%	60%	40 %	20 %

El tiempo que usted espero para que le atiendan fue:

La persona que lo atendió fue amable y cordial.

Le atendieron con agilidad y rapidez:

**Sugerencias y Comentarios**

---



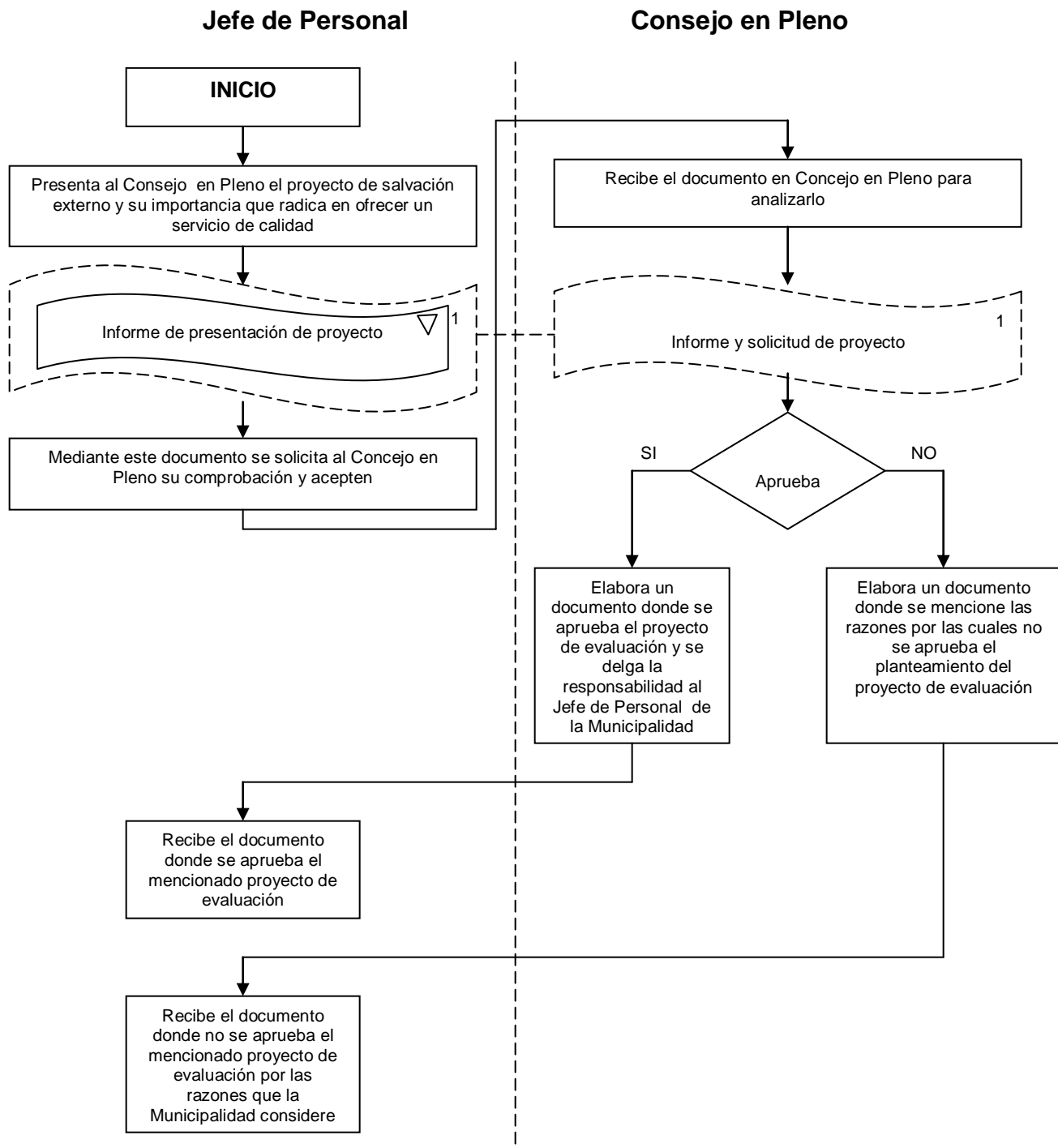
---

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** Ana Córdova

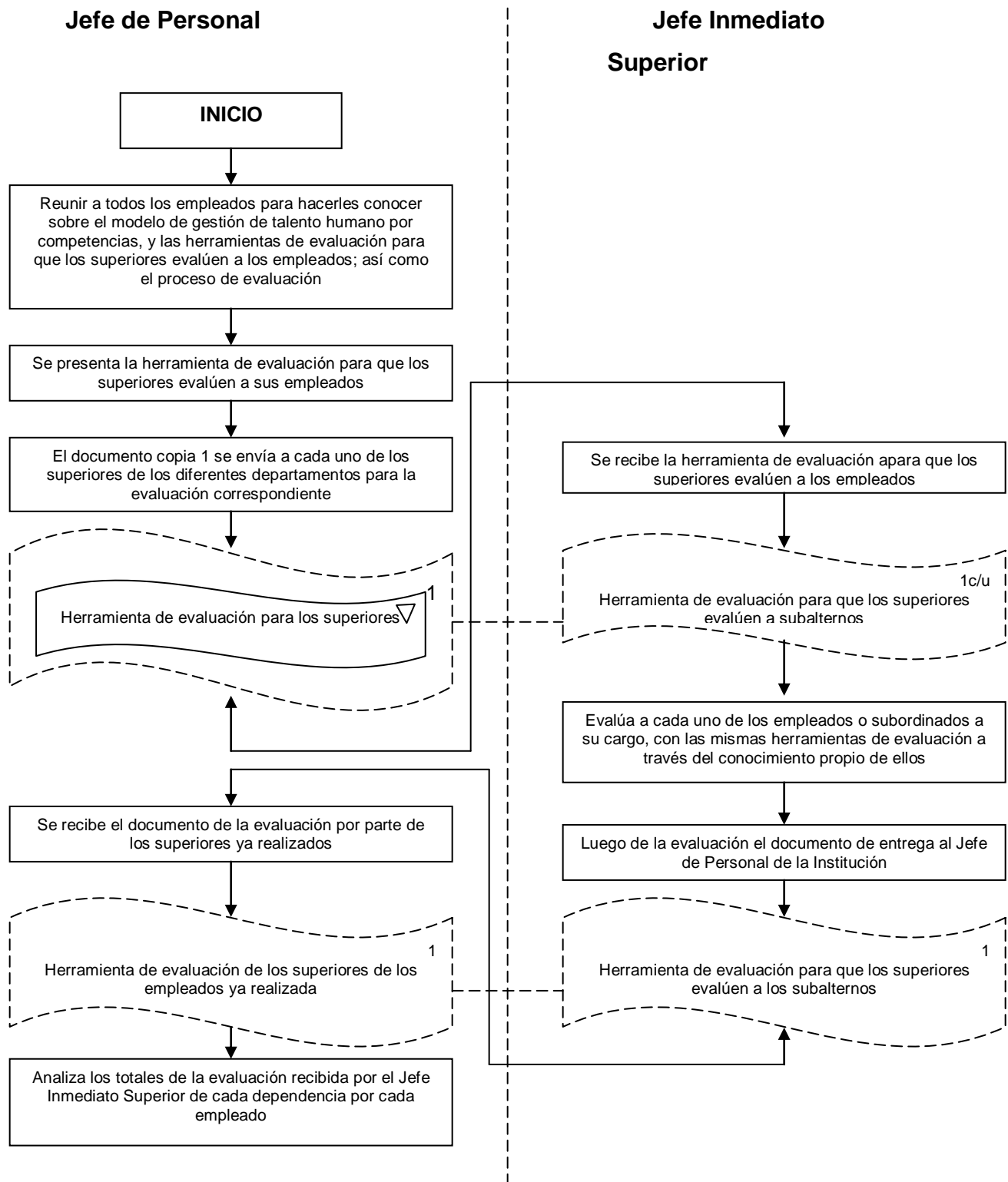
### 6.3.7 DIAGRAMAS DE FLUJOS.

#### ➔ Flujograma de Aprobación del programa de evaluación por parte del Concejo en Pleno.



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Ana Córdova

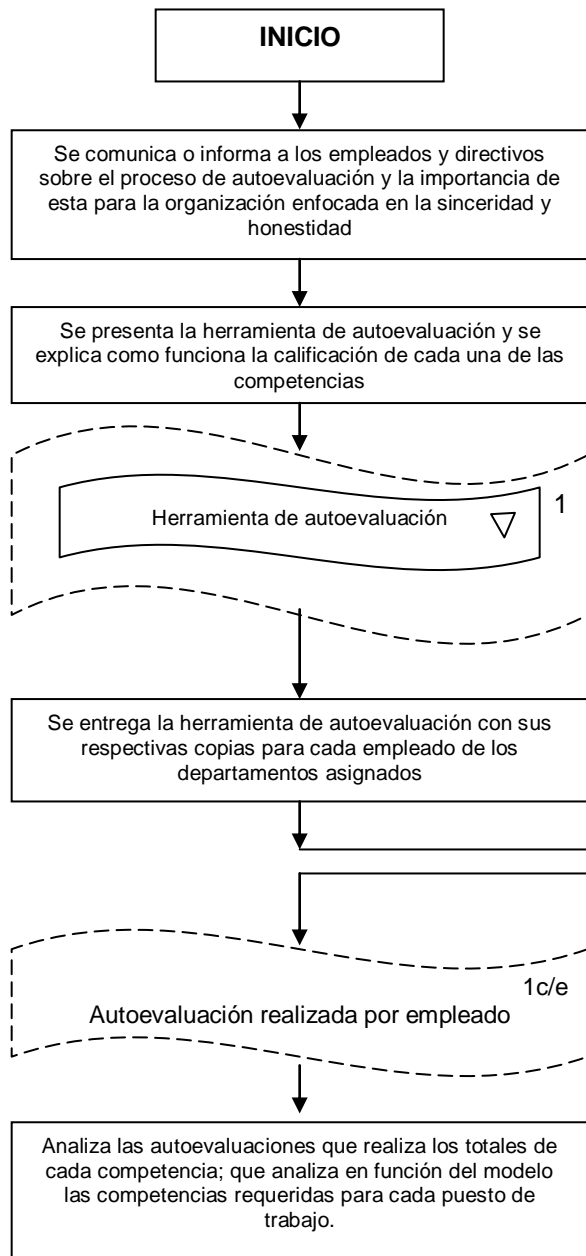
## ➤ Flujograma # 2.Evaluación por parte de los superiores



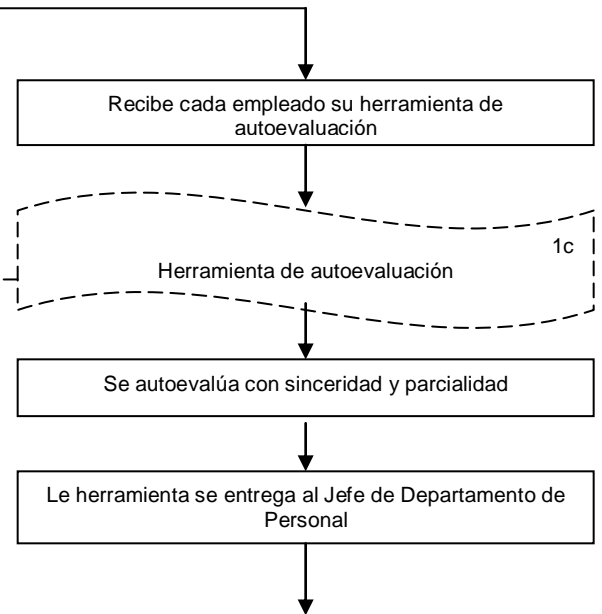


### ➤ Flujograma # 3. Autoevaluación

#### Jefe de Personal

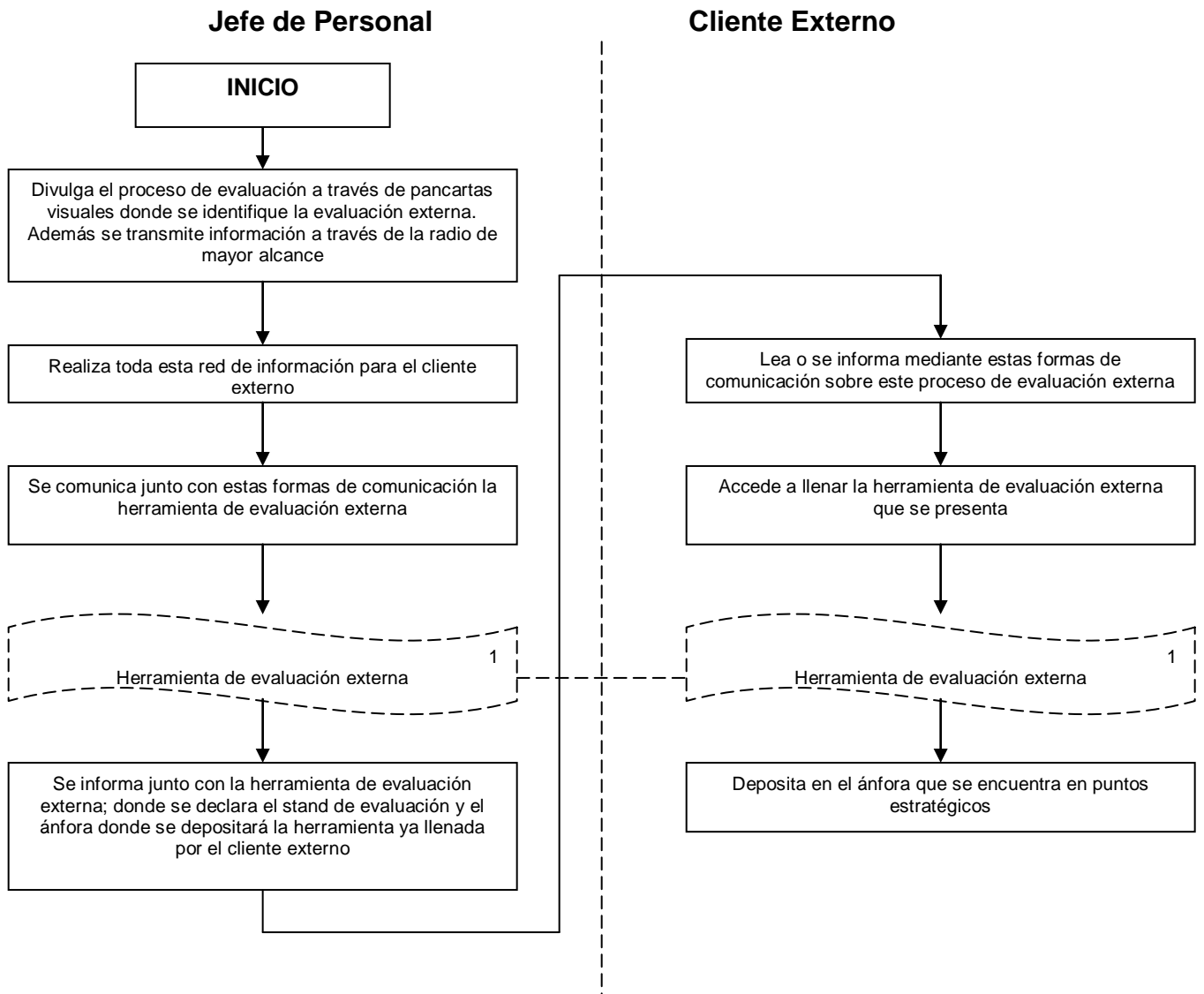


#### Empleados municipales



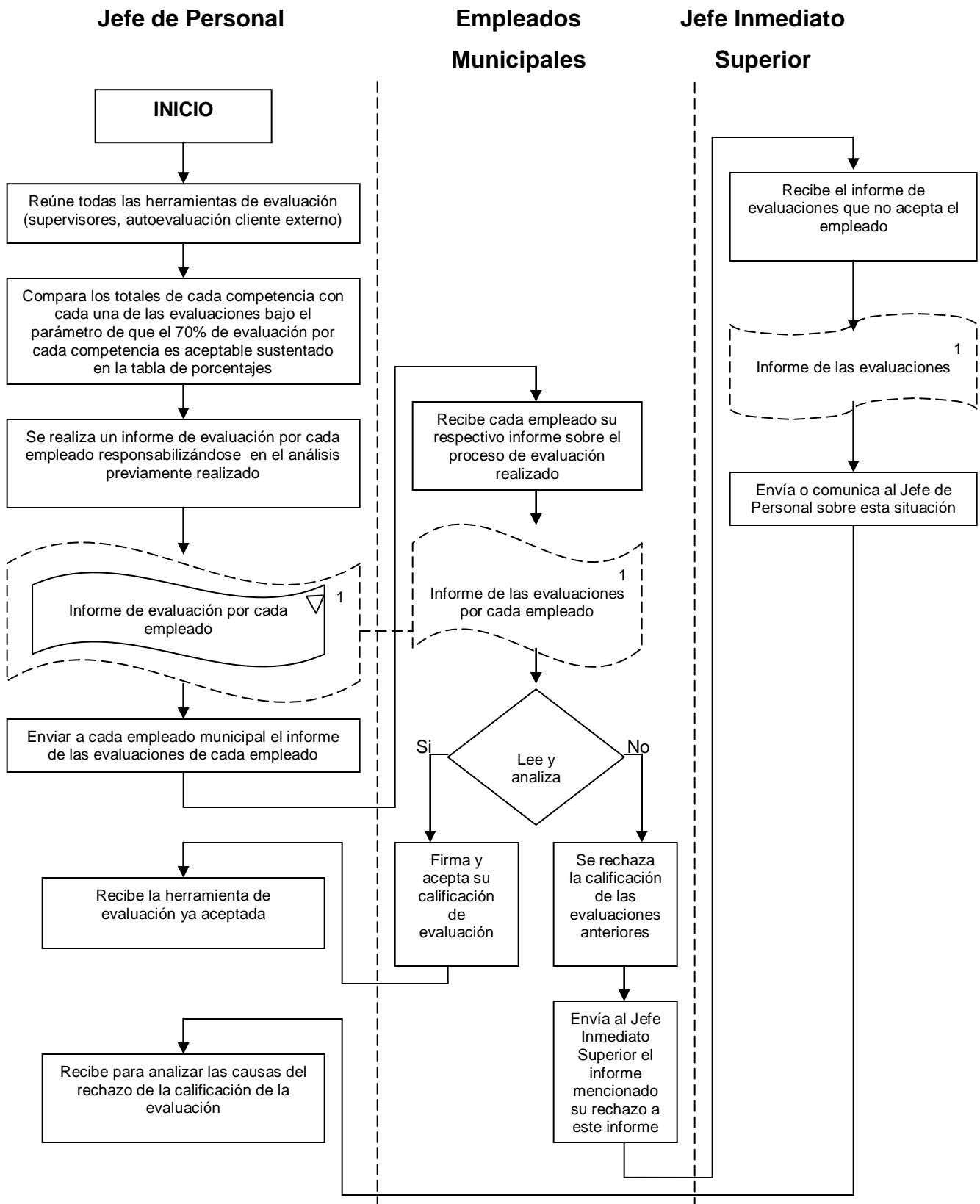
1/c/u: Se refiere a que hay copias para cada empleado municipal.

➤ **Flujograma # 4. Evaluación por parte del Cliente Externo.**



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Ana Córdova

➤ **Flujograma # 5.Comparación de las evaluaciones realizadas.**



**Fuente:** Investigación directa.  
**Elaborado por:** Ana Córdova

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 7.1 CONCLUSIONES.

- ▶ En el Análisis Foda se detecta ciertas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la municipalidad tiene. Entre las fortalezas la más importante es el interés y atención que se le presta a solucionar las necesidades de las diferentes parroquias del Cantón Salcedo.

Dentro del mismo análisis se encuentra la oportunidad que brinda el ambiente externo, como principal oportunidad creo que resalta la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) como Institución de apoyo a los organismos seccionales.

- ▶ Se presentan las siguientes debilidades dentro del Departamento De Recursos Humanos y tenemos:
  - El Departamento de Recursos Humanos no tiene la importancia debida que este debería tener en cuanto al manejo de personal.
  - El Departamento no posee un perfil de puestos de trabajo de los empleados municipales que ayude a la selección de personal.
  - Este Departamento no ha establecido las políticas por realizar un proceso de evaluación del personal municipal.
  - En el Departamento de Recursos Humanos no posee un descriptivo de puestos de trabajo para los empleados municipales.

- ▶ El Modelo se baso en los puestos y no en las personas, se tiene que tener muy en claro que es dirigido a los puestos de trabajo ya que las persona no son eternas en estos.
- ▶ El Modelo tomo muy en cuenta el clima organizacional y el análisis de problemas de la Municipalidad.
- ▶ Este Modelo va enfocado a la calidad de servicio que es la meta de la municipalidad por ser una entidad de servicio público.

## **7.2 RECOMENDACIONES.**

- ▶ Los miembros del Concejo en Pleno, el señor Alcalde y los empleados deberán aprovechar las fortalezas internas que poseen, al igual que las oportunidades que les brinda el ambiente externo, en la consecución de los objetivos planteados, además de mediante estos tratar de cubrir las amenazas y debilidades que deben de ser solucionadas inmediatamente en función de ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía del Cantón Salcedo.
- ▶ El Departamento de Recursos Humanos por intermedio de su Jefe debe de buscar nuevas formas de administrar el talento Humano de la municipalidad es por esto que la Gestión de Talento Humano por Competencias es una innovadora y eficaz decisión de implementar este tipo de Gestión.
- ▶ Al Departamento de Recursos Humanos debería dársele la importancia que este tiene, ya que es el encargado del manejo de personal municipal, comenzando desde la adecuación de la oficina y la coordinación del personal que trabaja en esta dependencia, orientadas a crear documentos de manejo de personal acorde a la Gestión de Talento Humano.

- ▶ Se recomienda utilizar la Herramienta de Descripción y Especificación por cargo de trabajo que se espera sea utilizado y conocido y utilizado por los Jefes Departamentales y el Señor Alcalde.
  
- ▶ El Departamento de Recursos Humanos debe de plantear las políticas para el mejoramiento de la Gestión de Talento Humano por Competencias de la Municipalidad, es importante que en connotación con este se planifique el desarrollo de las actividades departamentales.
  
- ▶ Si bien es cierto por ser una entidad pública en el manejo de personal esta guarda estrecha relación con la SENRES. Sin embargo, la responsabilidad en la gestión de los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal es del Departamento de Recursos Humanos, este por intermedio de su representante el Jefe de Personal debería interesarse en planificar estos procesos de una forma adecuada y de acuerdo a las necesidades del personal municipal.
  
- ▶ Es preciso que el Jefe de Personal se informé sobre el proyecto de Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que es deber de él comunicar a todos los miembros de la organización sobre esta novedosa forma de administrar al personal.
  
- ▶ Para que el Modelo salga a flote debe darse paso a la solución de problemas, carencias y conflictos dentro de la municipalidad para lograr un clima organizacional adecuado como para que se pueda ejecutar el Modelo de Competencias.
  
- ▶ Se debe de cambiar el enfoque de los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) a una Gestión de Talento Humano por Competencias.

- ▶ El Modelo no es factible sino se realiza la validación a través de la evaluación por competencias y se evalúan a las personas de acuerdo a las competencias identificadas en el puesto de trabajo.
- ▶ El Modelo debe ser ejecutado o puesto en marcha por una persona que conozca sobre la Gestión de Talento Humano por Competencias.
- ▶ Es importante y necesario dar un adecuada motivación a los empleados de la municipalidad antes de implantar el Modelo, ya que el sentirse involucrados también genera responsabilidad.
- ▶ Se debe de capacitar al personal en las áreas en que ellos consideran necesarias para que de esta forma ellos generen productividad en los puestos de trabajo.

AneXOS



**ANEXO # 1**

**ENCUESTA DE ANALISIS FODA**

**OBJETIVO:** Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este Cuerpo Edificio.

**NOTA:** Se solicita, por favor, que se llene de forma clara y entendible cada una de las preguntas que se señalan a continuación.

**PUESTO QUE DESEMPEÑA:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:** \_\_\_\_\_

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES= AMBIENTE INTERNO**

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS= AMBIENTE EXTERNO**

**1. ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS FORTALEZAS QUE TIENE EL MUNICIPIO DEL CANTON SALCEDO?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS DEBILIDADES?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS OPORTUNIDADES?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. ¿CUALES CONSIDERA USTED QUE SON LAS AMENAZAS?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO # 2

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** Analizar el clima de trabajo en el Municipio de Salcedo a través de una serie de preguntas.

**DIRIGIDO:** Empleados Municipales.

**FECHA:**

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Su Jefe le delega trabajo.			
A usted su Jefe le reprende cuando comete un error.			
Hay confianza laboral entre su Jefe y usted.			
Conoce bien a su Jefe en el ámbito laboral			
Su Jefe es presionante y ahogante en el trabajo que desempeña.			
Sabe usted quien toma las decisiones en esta oficina.			
Su Jefe valora su opinión.			
Usted trabaja de forma ordenada en el puesto de trabajo.			
Usted trabaja lo suficiente.			
Usted ha dado lo mejor de sí a la Institución.			
Asume usted sus responsabilidades.			
A usted lo han ascendido de su puesto de trabajo.			
Lo pueden ascender a otro puesto.			
Hay lealtad en la Institución.			
Es difícil tener amigos.			
Me gusta trabajar aquí.			
Existe un ambiente cómodo de trabajo.			
Me entiendo muy bien con mis compañeros de trabajo.			
Tengo tecnología de punta.			
Tengo problemas laborales.			

**Fuente:** [www.recursoshumanos.com](http://www.recursoshumanos.com)

**Elaborado por:** Ana Córdova.

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PROBLEMAS, CARENCIAS Y CONFLICTOS

**PUESTO:**

**DEPARTAMENTO:**

**FECHA:**

**Objetivo:** Identificar ciertos problemas, carencias y conflictos que se generan en el puesto de trabajo.

Preguntas.

**1. ¿Cuál es el problema, carencia y conflicto que usted tiene en su puesto de trabajo?**

---

---

---

---

---

**2. ¿Por qué creé que se generó esto?**

---

---

---

---

**3. ¿Cómo cree que afecta esto?**

---

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

<http://MunicipiodeRiobamba.com.ec>

<http://monografias.com/competencias>

<http://www.uch.edu.ar/rrhh>

<http://monografias.com/articulos/recursoshumanos/competencias>

<http://www.pa-partners.com>

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencai/1/impgercomv.htm>

<http://www.areaRH.com/rrhh/competencias.htm>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppE>

<http://www.unav.es>

GARCES Marco, Monografía del Cantón Salcedo Impresora Alexander 1969

ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN Salcedo, Reglamento Orgánico Funcional,  
Departamento de Recursos Humanos.

NAVAS Oswaldo, El Cantón Salcedo Síntesis de sus Valores Espirituales y  
Físicos, Editorial Nacional, 1985

# **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL EJERCITO SEDE LATACUNGA**

El Presente Proyecto ha sido elaborado por:

**ANA CONSUELO CORDOVA PACHECO**

EL DECANO:

**MAYOR CECIL AGUIRRE C.**

EL SECRETARIO ACADEMICO

**DR. MARIO LOZADA PAREDES**