



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**INSTITUTO DE ESTUDIOS DE
REGIMEN SECCIONAL DEL ECUADOR
IERSE**

**DIPLOMADO EN
GERENCIA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

"RECURSOS HUMANOS"

***"IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS EN UN
SEGMENTO DE LA EMPRESA ETAPA"***

REALIZADO POR:

**ING. CARLOS FABIÁN RAMÍREZ VALAREZO
DRA. MARIA ALEXANDRA TAMAYO SIGUENZA**

CUENCA, DICIEMBRE DE 2006

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca “ETAPA”

- 1.1.1 Antecedentes**
- 1.1.2 Datos Informativos**
- 1.1.3 Reseña de los Servicios Públicos en Cuenca**
- 1.1.4 Posiciones Administrativas**
- 1.1.5 Misión**
- 1.1.6 Visión**
- 1.1.7 Valores Corporativos**
- 1.1.8 Ámbito Corporativo y Estructura Organizacional**
- 1.1.9 Organigrama de la Empresa**

2. DISEÑO DEL MODELO

- 2.1 Perfil de los puestos**
- 2.2 Perfiles de la posición**
- 2.3 Catálogo de competencias**
- 2.4 Formato entrevistas de evaluación y de 360 grados**

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4. PLAN DE FORMACIÓN

5. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca "ETAPA"

1.1.1 Antecedentes

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, "ETAPA"; ha seguido el ritmo del tiempo durante cinco décadas y gracias a la labor diaria de muchas personas, ha creado la más importante infraestructura de servicios públicos del país con una clara y total función social, construyéndose en un importante factor de bienestar y progreso de la comunidad.

La gestión desplegada por ETAPA ha llevado a que se constituya en una empresa pública municipal modelo en el país, con probada aceptación de sus clientes, en virtud de la calidad y cobertura de sus servicios, de su permanente incremento de la productividad, de sus tarifas y de la atención responsable y solidaria a una población que supera los 400.000 habitantes, ubicados en las áreas urbana y rural del cantón Cuenca.

ETAPA cuenta con un sistema de agua potable que entrega, las 24 horas del día el líquido vital de la mejor calidad del país, sin descuidar otros aspectos como el control y recuperación de agua no contabilizada y la re – potenciación y ampliación de sus instalaciones. En materia de alcantarillado ha orientado sus esfuerzos hacia el saneamiento de los ríos que cruzan la ciudad, incrementando el área de cobertura mediante la construcción permanente de nuevas instalaciones. Tiene la única planta de tratamiento de aguas residuales del país, que permite depurar las aguas servidas e industriales que produce Cuenca. Además, cuida el Parque Nacional Cajas y varias microcuencas, a fin de proteger las fuentes de abastecimiento de agua potable, con una clara visión del ciclo integral de recurso agua.

En el ámbito de las telecomunicaciones, el impulso tecnológico ha sido una constante, con centrales digitales, transmisión por fibra óptica, sistemas telefónicos inalámbricos, transmisión de datos, acceso a internet entre muchos otros avances. Resultado de la visión futurista de quienes conforman ETAPA, se ha adoptado varias acciones a fin de enfrentar la competencia abierta, producto del entorno socio - político y económico que enfrenta el país. Una de estas acciones en el área de telecomunicaciones es la constitución de ETAPATELECOM S.A., creada para prestar servicios portadores y de valor agregado.

El pasado 16 de diciembre de 2002, el CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CONATEL y la MUNICIPALIDAD DE CUENCA, firmaron un acuerdo que le permite a ETAPA prestar varios servicios de telecomunicaciones en todo el país, en las mismas condiciones que ANDINATEL y PACIFICTEL. Tales servicios, entre otros son: Telefonía fija, local, nacional e internacional, internet, transmisión de datos, telefonía inalámbrica fija y servicios de valor agregado.

Además, sobre la base de este acuerdo, ETAPA suscribió un convenio técnico y comercial con ANDINATEL S.A. para prestar el servicio de telefonía móvil avanzado (nueva generación de telefonía celular) en todo el país. Esto es, los servicios que ETAPA prestará en el cantón Cuenca, en ejercicio de la titularidad municipal, también llegarán a todas las provincias en asociación con la concesionaria de la cual podrá también formar parte ETAPA, con los consiguientes beneficios técnicos y económicos. De no progresar esta asociación con ANDINATEL, ETAPA, prestará los servicios de telefonía móvil avanzada en Cuenca, a partir de junio del presente año.

1.1.2 Datos informativos

EMLAT 1948. Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos.

ETAPA 1968. Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado

casitas establecidas desde la colonia, según se desprende de las normas de la época traducidas en la Ley de Régimen Municipal de 1830. En la actualidad se rigen por la Ley de Régimen Municipal de enero de 1966, la codificación de 1971 y las reformas aprobadas hasta hoy.

Antes de 1948 la Ilustre Municipalidad de Cuenca mantenía los servicios públicos de agua potable y luz eléctrica como una dependencia más.

En octubre de 1945 el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericsson, la instalación de una planta automática con mil líneas y desde 1946 se iniciaron los trabajos de instalación bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericsson, obligando al Concejo a crear una oficina encargada de los teléfonos, que dependía de la Secretaría Municipal, hasta febrero de 1948 que aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos - EMLAT -, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos.

La Municipalidad deroga en 1964 la Ordenanza de EMLAT y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasaron al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

El Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que faculta a las Municipales constituir Empresas Públicas cuando conviene a sus intereses para garantizar con eficacia la prestación de servicios públicos, aprobó en enero de 1968 la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado - ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Impulsada por la dinámica económica y social del país, el Cantón Cuenca y particularmente la ciudad de Cuenca, modificó significativamente su estructura física y densidad demográfica; situación que exigía un cambio en el cuerpo legal que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad y que establezca nuevas políticas y directrices municipales de la Empresa. Esto determinó que en abril de 1984 y posteriormente en marzo de 1998 se aprueben una nuevas Ordenanzas que posibilitaron una mayor participación del Concejo en la Empresa, y, la modernización en la estructura técnica y administrativa de ETAPA.

En la actualidad, el crecimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones, la ampliación de los objetivos ambientales que atiendan el manejo de las cuencas hidrográficas altas de la Ciudad, la protección de las fuentes proveedoras de recursos hídricos para el consumo humano, la recuperación de suelos en áreas degradadas, la preservación de los ríos, la nueva política de modernización del Estado, entre otras, han obligado a ETAPA a encausar su gestión dentro de un nuevo instrumento legal, con la aprobación de varias reformas a su Ordenanza.

1.1.4 Posiciones Administrativas

Conformado por: Presidente del Directorio, Alcalde de Cuenca

Miembros del Directorio Concejales del Cantón Cuenca

- ✓ Representante de la I. Municipalidad
- ✓ Representante de los Colegios Profesionales
- ✓ Representante de las Cámaras de Producción
- ✓ Representante de los Empleados y Trabajadores
- ✓ Secretario del Directorio - Gerente General ETAPA

ETAPA

Gerentes de Área:

- ✓ Gerente Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento
- ✓ Gerente Telecomunicaciones
- ✓ Gerente Comercial
- ✓ Secretario General

Directores Departamentales:

- ✓ Director Técnico de Agua Potable y Alcantarillado
- ✓ Director Técnico de Telecomunicaciones
- ✓ Director General de Planeación
- ✓ Director de Gestión Ambiental
- ✓ Directora Financiera
- ✓ Director Administrativo
- ✓ Asesor Jurídico
- ✓ Gerente de ETAPATELECOM S.A.
- ✓ Director Ejecutivo de la Corporación Parque Nacional Cajas.

1.1.5 Misión

ETAPA tiene la siguiente misión:

“Ser una empresa de servicios públicos integrales, complementarios y conexos de agua potable, saneamiento y telecomunicaciones, que satisfaga las necesidades de sus clientes con servicios eficaces, eficientes y de alta calidad, contribuyendo a la protección del medio ambiente y al desarrollo económico - social de la región y el país, y que genere rendimiento de todos sus recursos en niveles suficientes para garantizar su propio crecimiento y el de los servicios que presta, en atención al bienestar comunitario y al crecimiento de Cuenca, la Región y el País”

1.1.6 Visión

ETAPA cuenta con la siguiente visión:

“Mantenerse como una empresa modelo a nivel del país en la producción, asistencia técnica y dotación integral y sustentable de los servicios públicos de agua potable saneamiento y telecomunicaciones. Alcanzar los más altos niveles de satisfacción del cliente, eficacia operativa, eficiencia financiera y calidad, mediante el desarrollo de proyectos y normas que garanticen la satisfacción de las necesidades insatisfechas, en busca del máximo beneficio para sus clientes y para el País”

1.1.7 Valores Corporativos

En relación con los valores corporativos, ejes principales del accionar de ETAPA, los definimos de la siguiente forma:

Vocación de Servicio al Cliente: Elemento fundamental en la vida de una institución, dado que el más valioso activo con el que cuenta una empresa es justamente el Cliente. Sin el reconocimiento de parte del cliente, del valor agregado que ETAPA le brinda día a día, y de la atención y trato preferente que recibe, sería imposible alcanzar objetivo institucional alguno.

Productividad: Lejos de ser entendida solo como "rentabilidad", ser productivo significa desarrollar todas las acciones que conduzcan una organización al logro de su meta y sus objetivos fundamentales. En otras palabras, toda acción que desvíe o aleje a la Empresa de su Misión y Visión, es una acción improductiva.

Sinergia: El todo es más que la suma de las partes. Este valor corporativo supone el aprovechamiento permanente de las iniciativas, elementos y propósitos comunes dentro de las distintas áreas de la Empresa, la focalización y unificación de los esfuerzos y recursos disponibles para el logro de los objetivos fundamentales.

Actitud positiva frente al cambio: Quién no avanza, retrocede; quienes no sean capaces de asimilar el cambio y el mejoramiento continuo, se quedarán atrás, puesto que la nueva cultura del cliente y el mercado actual exigen mejorar la posición competitiva de la Empresa; la comprensión de la actitud hacia el cambio, concebido como proceso de mejora continua, es mucho mejor que cualquier movimiento que el tiempo consigue.

Honor: No por encontrarse al último de esta lista tiene menor importancia que los valores anteriores, mas al contrario, este valor exalta la calidad humana que todo el personal de ETAPA debe conservar. Honor significa respeto, honestidad, honradez, pundonor, dignidad, virtud, vergüenza, modestia, cualidades que deben estar presentes en las relaciones diarias del personal con todos los clientes internos y externos.

Respeto: Como forma de comunicación que cuide la integridad y dignidad de las personas en el trato interno y externo.

Ética: Definimos como los derechos y las obligaciones de las personas, las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y la naturaleza de las relaciones entre personas.

1.1.8 Ámbito Corporativo y Estructura Organizacional

ÁMBITO CORPORATIVO

Las condiciones de un mundo globalizado en el cual la libre competencia exige una revisión permanente de los niveles de eficiencia y productividad, impone que las empresas revisen su modus operandi tradicional y miren la realidad vigente desde una nueva perspectiva que le permita estructurar a la Empresa para hacerla más eficiente, competitiva y autosuficiente.

Actualmente ETAPA sirve a la población del Cantón Cuenca dividida en:

- ✓ 85.000 abonados de teléfonos
- ✓ 4.200 abonados de Internet y servicios de banda ancha
- ✓ 470 teléfonos públicos
- ✓ 3 agencias de @LOETAPA, en las que se atiende a cientos de usuarios de telefonía, fax e Internet
- ✓ 68.000 abonados de agua potable
- ✓ 65.000 abonados de alcantarillado
- ✓ Saneamiento y educación sanitaria en área rural
- ✓ Control evacuación y saneamiento de las aguas residuales
- ✓ Protección y mantenimiento de cuencas hidrográficas, bosques primarios y áreas protegidas: 47.559 Has. en el Parque Nacional El Cajas, la Cuenca del Machángara; y, en el futuro, en la Cuenca del Yanuncay.
- ✓ Los servicios de: agua, alcantarillado, saneamiento y educación sanitaria y ambiental en el área rural, que incluye el apoyo en el manejo de microcuencas para más de 190 sistemas de agua potable rurales.

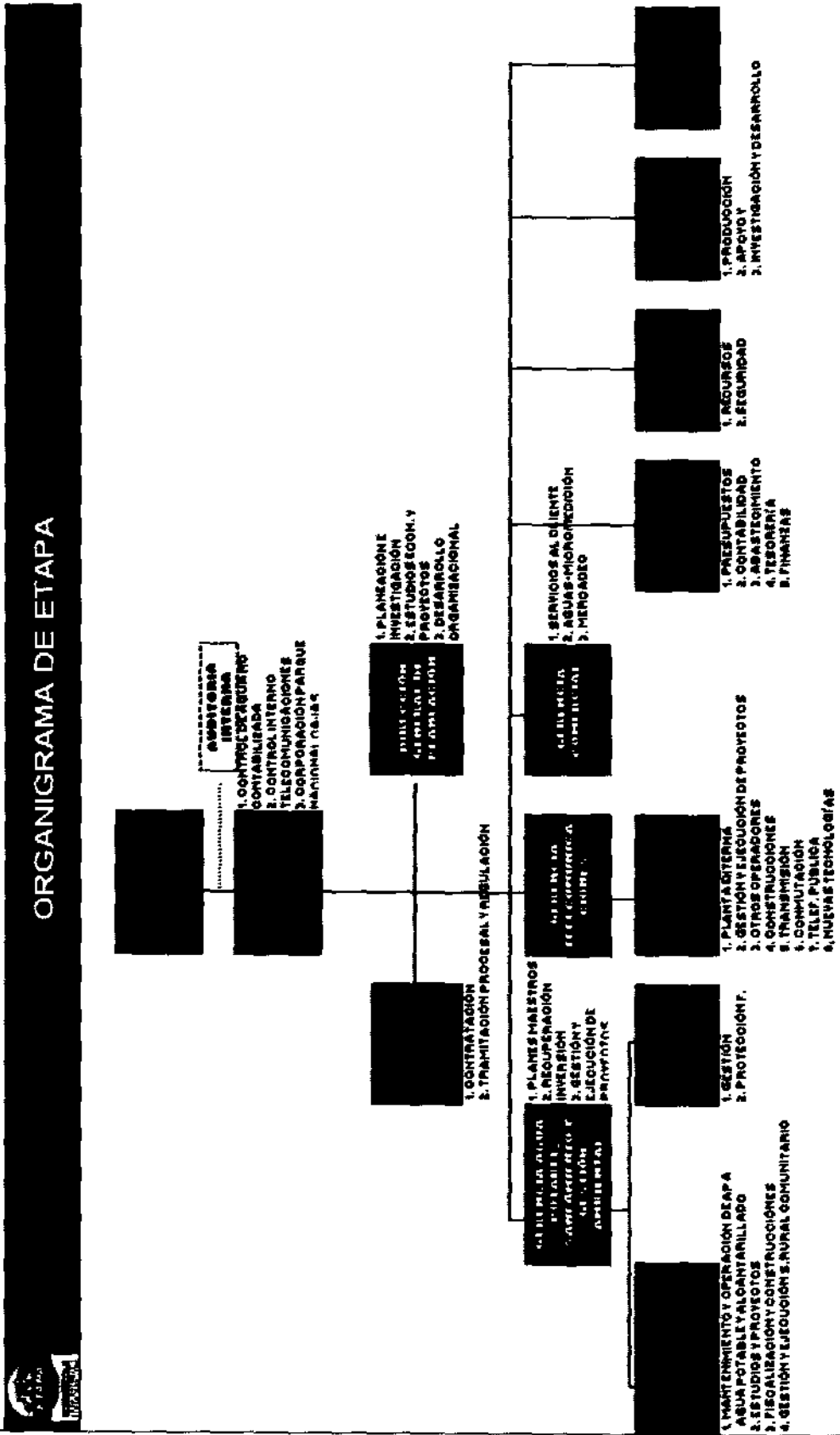
En todos estos datos no se incluyen actividades de: atención de nuevos abonados, ampliaciones de la infraestructura, mantenimiento, reparaciones y otras acciones que son las operaciones diarias de la Empresa.

LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

Actualmente ETAPA tiene una estructura funcional, técnica y administrativa, constituida por:

- ✓ Prestación de los servicios de agua potable y saneamiento
- ✓ Prestación de los servicios de telecomunicaciones
- ✓ Comercialización de los servicios
- ✓ Gestión de protección del medio ambiente
- ✓ Administración general, compuesta por: el nivel ejecutivo, la gestión administrativa, gestión financiera, planificación y otras.

1.1.9. Organigrama de la Empresa



2. DISEÑO DEL MODELO

2.1 Perfil de los puestos

ETAPA al ser una Empresa Municipal que bordea las mil personas para brindar un servicio eficiente, efectivo y eficaz, cuenta con una disgregación amplia de puestos de trabajo; por lo tanto, para aplicar esta metodología nos vamos a centrar en un grupo de puestos que están relacionados entre sí y que pertenecen a una determinada área de trabajo, así:

- a. Responsable Departamento de Conmutación
- b. Supervisor de Sistemas de Energía y Climatización.
- c. Operador de Comunicaciones Satelitales.
- d. Asistente Operador de Comunicaciones Satelitales
- e. Secretaria del Área de Conmutación.

En este contexto, a continuación se describen los ***Perfiles de los Puestos*** mencionados de acuerdo a la metodología del texto principal, así:

ETAPA DE COMUNICACION			
MISIÓN: Interacción entre los diferentes procesos para la prestación de los servicios de telecomunicaciones que brinda ETAPA, como telefonía, internet, valor agregado y tecnología IP.			
INDICADOR	PROCESO	TAREAS	COMPETENCIAS
No. PERSONAL A CARGO	DIRECCIÓN	Designación de tareas a funcionarios a cargo de cada sección dentro del departamento y el seguimiento del cumplimiento de lo dispuesto.	HABILIDADES DE DIRECCIÓN
REPORTES SISTEMAS DE GESTIÓN	CONTROL	Supervisión de la operación y mantenimiento vía los sistemas de gestión de centrales y de banda ancha.	HABILIDADES DE CONTROL
PROCESOS EFECTIVOS PUESTOS EN MARCHA	ORGANIZACIÓN	Preparación de documentos técnicos para llamamiento a concursos para la provisión de materiales y/o equipos para conmutación.	HABILIDADES DE ORGANIZACIÓN
PORCENTAJE DE USUARIOS ATENDIDOS	PLANEACION Y CONTROL	Administración del plan de numeración en ETAPA.	HABILIDADES DE PLANEACIÓN Y CONTROL
PORCENTAJE DE USUARIOS ATENDIDOS		Administración del direccionamiento IP para servicios de Banda Ancha.	
PORCENTAJE DE PROCESOS IMPLEMENTADOS VERSUS LO PROGRAMADO	EVALUACIÓN	Establecimiento de procedimientos y procesos para la implementación de controles de calidad y cumplimiento de tareas, estadísticas varias. Para la toma de decisiones de la Gerencia de Telecomunicaciones.	HABILIDADES DE EVALUACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO

SUPERVISOR DE SISTEMAS DE ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN

MISIÓN: Administrar y llevar un control total de funcionamiento, operación y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de generación de energía y climatización, así como de levantamientos y monitoreo de fallas y cortes, supervisión diaria del consumo registrado y posibles desajustes de sus equipos.

INDICADOR	PROCESO	TAREAS	COMPETENCIAS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	CONTROL	Supervisar la operación y mantenimiento preventivo de grupos electrógenos de centrales, concentradores y nodos.	HABILIDADES DE CONTROL
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO		Supervisar la operación y mantenimiento preventivo de climatizadores de centrales y nodos de banda ancha.	
PROCESOS IMPLEMENTADOS VERSUS LO PROGRAMADO	PLANEACION Y CONTROL	Realizar la planificación para el control de la operación y soporte técnico de los equipos generadores y climatización.	HABILIDADES DE PLANEACIÓN Y CONTROL
STOCK DE INVENTARIO ESTADÍSTICAS DE CORTES O FALLAS	CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	Mantener los inventarios actualizados, llevar estadísticas de cortes de energía o fallas de equipos.	TÉCNICAS CONTABLES Y TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
PROCESOS IMPLEMENTADOS VERSUS LO PROGRAMADO	LOGÍSTICA	Coordinar cambio de equipos, cortes de energía, supervisión de intervención de terceros por motivos de reparaciones.	HABILIDADES DE OPERACIÓN
PROCESOS IMPLEMENTADOS VERSUS LO PROGRAMADO	SERVICIOS GENERALES	Hacer levantamiento y acondicionamiento de espacios físicos adecuados para instalación de equipos climatizadores y generadores.	DESTREZAS ORGANIZATIVAS

ETAPATELECOM SERVICIOS SATELITALES			
MISION: Operar los diferentes medios de transmisión (Comunicaciones Satelitales) con niveles de calidad acordes con estándares internacionales y en cumplimiento de la regulación vigente en el país, posibilitando un alto grado de satisfacción al cliente final (usuarios de los distintos servicios que presta la empresa a la ciudad)			
INDICADOR	PROCESO	TAREAS	COMPETENCIAS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR	CONTROL	Operar y Mantener Estaciones Terrenas F3 , F1, Gx-1, Gx-2 (los 365 días del año (24*7)).	HABILIDADES DE CONTROL
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR		Monitorear y Operar Software M&C UPMACS y de F3.	
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	RECURSOS HUMANOS	Interactuar con personal de reclamos 105 y 116.	DESTREZAS ORGANIZATIVAS
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS		Trabajar conjuntamente con personal de Corresponsalia Internacional.	
REGISTRO DE TRAFICO Y ALARMAS	CONTROL Y ESTADÍSTICAS	Monitorear el sistema de tráfico y alarmas (creado en la misma Estación Terrena). Llevar Lectura y Registros de valores periódicamente.	HABILIDADES DE CONTROL Y TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	LOGISTICA	Apoyar en trabajos varios a la empresa ETAPATELECOM (a partir de las noches en días hábiles, fines de semana y días feriados (las 24 horas del día))	HABILIDADES DE OPERACIÓN

TÍTULO CUARTO
REQUISITOS DE CALIDAD DE COMUNICACIONES SATELITALES

MISIÓN: Asistir al operador en los diferentes medios de transmisión (Comunicaciones Satelitales) con los niveles de calidad acordes con estándares internacionales y en cumplimiento de la regulación vigente en el país, posibilitando un alto grado de satisfacción al cliente final (usuarios de los distintos servicios que presta la empresa a la ciudad).

INDICADOR	PROCESO	TAREAS	COMPETENCIAS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR	CONTROL	Asistir en la operaciones y mantenimiento de las Estaciones Terrenas F3 , F1, Gx-1, Gx-2 (los 365 días del año (24*7)).	HABILIDADES DE CONTROL
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR		Asistir en el Monitoreo y operación del Software M&C UPMACS y de F3.	
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	RECURSOS HUMANOS	Asistir de ser necesario en información al personal de reclamos 105 y 116.	DESTREZAS ORGANIZATIVAS
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS		Trabajar conjuntamente con personal de Corresponsalía Internacional.	
REGISTRO DE TRAFICO Y ALARMAS	CONTROL Y ESTADÍSTICAS	Asistir en el monitoreo del sistema de tráfico y alarmas (creado en la misma Estación Terrena). Llevar Lectura y Registros de valores periódicamente.	HABILIDADES DE CONTROL Y TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	LOGISTICA	Asistir en varios trabajos a la empresa ETAPATELECOM (a partir de las noches en días hábiles, fines de semana y días feriados (las 24 horas del día))	HABILIDADES DE OPERACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO			
SECRETARÍA DEL ÁREA DE CONMUTACIÓN			
MISIÓN: Brindar asistencia y apoyo en la planificación, organización y control de todos los trámites, gestiones y competencias secretariales relativas al Área de Conmutación, con la finalidad de aportar en el cumplimiento de una gestión desconcentrada de la misma.			
INDICADOR	PROCESO	TAREAS	COMPETENCIAS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR	COMUNICACIÓN	Atender al público en recepción de documentos y en absolución de consultas sobre trámites del Área de Conmutación.	ORIENTACIÓN A LOS USUARIOS
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS SISTEMAS A OPERAR		Asesorar a los funcionarios del Área, en la documentación que deben anexar para los trámites, según su naturaleza.	
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS		Proporcionar información sobre trámites y gestiones en proceso, al Responsable de Conmutación y funcionarios autorizados.	
No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	ORGANIZACIÓN	Elaborar y despachar requerimientos de contratos, informes, facturas, planillas de obras del área de Conmutación.	DESTREZAS ORGANIZATIVAS
REGISTRO DE TRAFICO Y ALARMAS		Agendar y organizar reuniones y visitas para el Responsable de Conmutación y otros funcionarios del Área.	

2.2 Perfiles de la posición

Como se puede evidenciar en el documento master, los perfiles de la posición detallan a cada uno de los puestos que se analizan y se definen las áreas de resultado claves, los objetivos, los indicadores y el nivel de competencia requerido.

Es necesario mencionar que esta información, es producto de las entrevistas y evaluaciones de 360 grados realizadas a los actores de los procesos de Telecomunicaciones en el área de Conmutación.

PERFIL DE LA POSICIÓN

CARGO: RESPONSABLE DEPARTAMENTO DE CONMUTACIÓN

MISIÓN: Interacción entre los diferentes procesos para la prestación de los servicios de telecomunicaciones que brinda ETAPA, como telefonía, internet, valor agregado y tecnología IP.

ÁREA DE RESPONSABILIDAD	OBJETIVOS	INDICADOR	RESULTADO	CONSECUCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	LOGRO
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Designación de tareas y funciones para cada sección de Conmutación.	% CUMPLIMIENTO DE TAREAS	Los responsables de las áreas cumplen con las consignas planificadas, sin embargo un 10% referente a la logística afecta el cumplimiento.	85%	Alto	Máximo
OPERACIÓN MEDIOS DE CENTRALES Y BANDA ANCHA	Supervisión de la operación y mantenimiento sistemas de gestión de centrales y de banda ancha.	% CUMPLIMIENTO OPERACIÓN DE SISTEMAS	Pese a cumplir con los requerimientos de la planificación, elementos exógenos afectan la operación y mantenimiento de la central y banda ancha.	85%	Alto	Máximo
SUMINISTROS	Elaboración documentos para la adquisición y provisión de materiales y/o equipos para conmutación.	STOCK DE INVENTARIO	Se adquieren los materiales y/o equipos de acuerdo a lo planeado y presupuestado en un porcentaje del 75%	75%	Normal	Máximo
ATENCIÓN AL CLIENTE	Administración del plan de numeración de ETAPA y direccionamiento IP de Banda Ancha.	% DE USUARIOS ATENDIDOS	Debido a problemas técnicos y demora de provisiones no se atiende en un 50% los requerimientos de los usuarios.	50%	Bajo	Máximo
EVALUACIÓN	Establecimiento de métricas para evaluar desempeño del área	MÉTRICAS DE DESEMPEÑO	Indicadores, métricas y variables producto de las distintas etapas de los procesos se encuentran levantadas y tabuladas	100%	Máximo	Máximo

PERFIL DE LA POSICIÓN

CARGO: SUPERVISOR DE SISTEMAS DE ENERGÍA Y CLIMATIZACIÓN

MISIÓN: Administrar y llevar un control total de funcionamiento, operación y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de generación de energía y climatización, así como de levantamientos y monitoreo de fallas y cortes, supervisión diaria del consumo registrado y posibles desajustes de sus equipos.

ÁREA DE RESPONSABILIDAD	OBJETIVOS	INDICADOR	RESULTADO	CONSECUCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	NIVEL DE LOGRO
OPERACIÓN MEDIOS DE GRUPOS ELECTRÓGENOS Y CLIMATIZADORES	Supervisar la operación y mantenimiento preventivo de grupos electrógenos de centrales, concentradores y nodos.	% CUMPLIMIENTO MANTENIMIENTO PREVENTIVO	De acuerdo a la planificación de trabajo y a los materiales y/o equipos solicitados y entregados se ha cumplido el mantenimiento preventivo programado.	100%	Máximo	Máximo
	Supervisar la operación y mantenimiento preventivo de climatizadores de centrales y nodos de banda ancha.	% CUMPLIMIENTO MANTENIMIENTO PREVENTIVO	De acuerdo a la planificación de trabajo y a los materiales y/o equipos solicitados y entregados se ha cumplido el mantenimiento preventivo programado.	100%	Máximo	Máximo
EVALUACIÓN	Llevar estadísticas de cortes de energía o fallas de equipos.	MÉTRICAS DE DESPERFECTOS	Indicadores y métricas de cortes de energía o fallas de equipos se encuentran levantadas y tabuladas	100%	Máximo	Máximo
SUMINISTROS	Mantener los inventarios actualizados,	STOCK DE INVENTARIO	Se adquieren los materiales y/o equipos de acuerdo a lo planeado y presupuestado en un porcentaje del 100%	100%	Máximo	Máximo
LOGÍSTICA	Realizar levantamiento y acondicionamiento de espacios físicos para la instalación de equipos climatizadores y generadores.	No. DE EMPLAZAMIENTOS FÍSICOS LEVANTADOS	De acuerdo a lo planificado y al presupuesto asignado se cumple en un 75% los emplazamientos físicos para los equipos climatizadores y generadores.	75%	Normal	Máximo

PERFIL DE LA POSICIÓN

CARGO: OPERADOR DE COMUNICACIONES SATELITALES

MISIÓN: Operar los diferentes medios de transmisión (Comunicaciones Satelitales) con niveles de calidad acordes con estándares internacionales y en cumplimiento de la regulación vigente en el país, posibilitando un alto grado de satisfacción al cliente final (usuarios de los distintos servicios que presta la empresa a la ciudad)

ÁREA DE RESULTADOS	OBJETIVOS	INDICADOR	RESULTADO	CONSECUCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	INDICADOR
OPERACIÓN MEDIOS DE ESTACIÓN TERRRENA	Operar y Mantener eficientemente las Estaciones Terrenas.	% CUMPLIMIENTO OPERACIÓN DE SISTEMAS	Cumple con los requerimientos de operación de la Estación Terrena, pero no cumple con ciertos procedimientos técnicos,	85%	Alto	Máximo
	Monitorear y operar los software técnicos.	% CUMPLIMIENTO OPERACIÓN DE SISTEMAS	Cumple con el seguimiento, monitoreo y operación de los sistemas de Software; pero no cumple con ciertos procedimientos técnicos.	85%	Alto	Máximo
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	Interactuar con el personal de reclamos 105 y 116.	No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	Atiende los requerimientos del personal de reclamos, sin embargo existe reclamos por el retraso en la entrega de información.	85%	Alto	Máximo
	Coordinar los requerimientos con el personal de Corresponsalía Internacional.	No. DE ACTIVIDADES ATENDIDAS	Coordina los requerimientos del personal de Corresponsalía Internacional, pero existen reclamos por falta de colaboración.	85%	Alto	Máximo
	Apoyar sinergias de trabajo con ETAPATELECOM.	No. DE ACTIVIDADES ATENDIDAS	Coordina los trabajos requeridos por ETAPATELECOM, al 100% de lo programado.	100%	Máximo	Máximo
EVALUACIÓN	Monitorear el sistema de tráfico y alarmas de la Estación Terrena.	MÉTRICAS DE TRAFICO Y ALARMAS	Monitorea el sistema de tráfico y alarmas, se cumple al 100% de lo programado.	100%	Máximo	Máximo

PERFIL DE LA POSICIÓN

CARGO: ASISTENTE OPERADOR DE COMUNICACIONES SATELITALES

MISIÓN: Asistir al operar en los diferentes medios de transmisión (Comunicaciones Satelitales) con niveles de calidad acordes con estándares internacionales y en cumplimiento de la regulación vigente en el país, posibilitando un alto grado de satisfacción al cliente final (usuarios de los distintos servicios que presta la empresa a la ciudad)

CLASE	OBJETIVOS	INDICADOR	RESULTADO	CONSECUCIÓN	NIVEL DE COMPETENCIA	
OPERACIÓN MEDIOS DE ESTACIÓN TERRENA	Asistir en la operación y mantenimiento eficientemente de las Estaciones Terrenas.	% CUMPLIMIENTO OPERACIÓN DE SISTEMAS	Cumple con requerimientos de asistencia de operación de la Estación Terrena, pero no cumple con la totalidad de los procedimientos técnicos,	50%	Medio	Alto
	Asistir en el monitoreo y operación de los software técnicos.	% CUMPLIMIENTO OPERACIÓN DE SISTEMAS	Cumple con la asistencia del seguimiento, monitoreo y operación de los sistemas de Software; pero no cumple con la totalidad de los procedimientos técnicos,	50%	Medio	Alto
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	Dotar de información requerida al personal de reclamos 105 y 116.	No. DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS	Asiste al personal de reclamos en sus requerimientos, al 100%	100%	Máximo	Máximo
	Brindar asistencia a la coordinación con el personal de Corresponsalia Internacional.	No. DE ACTIVIDADES ATENDIDAS	Asisten en la coordinación parcialmente ante los requerimientos del personal de Corresponsalia Internacional.	85%	Medio	Alto
EVALUACIÓN	Asiste al monitoreo del sistema de tráfico y alarmas de la Estación Terrena.	MÉTRICAS DE TRAFICO Y ALARMAS	Levanta la información total del monitoreo del sistema de tráfico y alarmas.	100%	Máximo	Máximo

2.3 Catálogo de competencias

El catálogo de Competencia en esencia se adjunta en el anexo No. 1

2.4 Formato entrevistas de evaluación y de 360 grados

La documentación para realizar la evaluación de 360 grados y la entrevista de evaluación, se adjunta en el anexo No. 2

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos en el presente análisis de los puestos de trabajo, se pueden expresar de mejor manera, mediante la estructuración de una matriz, así:

ANÁLISIS DE RESULTADOS			
CARGO: RESPONSABLE DEPARTAMENTO DE CONMUTACIÓN			
CAPS DE RESULTADOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
DIRECCIÓN	HABILIDADES DE DIRECCIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
CONTROL	HABILIDADES DE ORGANIZACIÓN	HABILIDADES DE CONTROL	
ORGANIZACIÓN	HABILIDADES DE PLANEACIÓN	HABILIDADES DE INTEGRACIÓN	
PLANEACIÓN			
EVALUACIÓN	HABILIDADES DE EVALUACIÓN		

ANÁLISIS DE RESULTADOS			
CARGO: SUPERVISOR DE SISTEMAS DE ENERGIA Y CLIMATIZACIÓN			
CAPS DE RESULTADOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
CONTROL	HABILIDADES DE CONTROL	TRABAJO EN EQUIPO HABILIDADES DE INTEGRACIÓN	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
PLANEACIÓN	HABILIDADES DE PLANEACIÓN		
ESTADÍSTICA	HABILIDADES DE OPERACIÓN		
CONTABILIDAD	TÉCNICAS CONTABLES Y ESTADÍSTICAS		
LOGÍSTICA	DESTREZAS ADMINISTRATIVAS		
SERVICIOS GENERALES			

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CARGO: OPERADOR DE COMUNICACIONES SATELITALES

CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTITUDES	VALORES
CONTROL	HABILIDADES DE CONTROL		
RECURSOS HUMANOS	DESTREZAS ORGANIZATIVAS	TRABAJO EN EQUIPO	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
ESTADÍSTICA	HABILIDADES DE OPERACIÓN	HABILIDADES DE INTEGRACIÓN	
LOGISTICA	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS		

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CARGO: ASISTENTE OPERADOR DE COMUNICACIONES SATELITALES

CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTITUDES	VALORES
CONTROL	HABILIDADES DE CONTROL		
RECURSOS HUMANOS	DESTREZAS ORGANIZATIVAS	TRABAJO EN EQUIPO	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
ESTADÍSTICA	HABILIDADES DE OPERACIÓN	HABILIDADES DE INTEGRACIÓN	
LOGISTICA	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS		

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CARGO: SECRETARIA DEL AREA DE CONMUTACIÓN

CATEGORÍA	HABILIDADES	HABILIDADES	HABILIDADES
COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN A LOS USUARIOS	TRABAJO EN EQUIPO	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIÓN	ORIENTACIÓN A LOS FUNCIONARIOS	HABILIDADES DE INTEGRACIÓN	
	DESTREZAS ORGANIZATIVAS		

	RELACIONADA EN
Operación y mantenimiento de centrales telefónicas ALCATEL. Protocolos de enrutamiento SS7, R2, V5.2, SIP, H323. Protocolos de gestión de QoS tanto para conmutación de circuitos como para conmutación de paquetes. Configuración, operación y mantenimiento de equipos IP, Routers, Administradores de Ancho de Banda, Servidores de emails, DNS, Web caché, Radius, Firewalls, DSLAMs, Sistemas Operativos AIX, UNID.	Normas y reglamentos internos de la Empresa. Operación y mantenimiento de redes de nueva generación. Gestión de Telecomunicaciones y conocimientos de administración.
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Liderazgo - Trabajo en equipo. - Curso de Motivación a equipo de trabajo. - Curso de técnicas de aprendizaje. 	Liderazgo participativo y democrático

PLAN DE FORMACIÓN

CARGO: SUPERVISOR DE SISTEMAS DE ENERGIA Y CLIMATIZACIÓN

ESPECIFICA EN	RELACIONADA EN
Conocimientos en Automatización de grupos electrógenos. Manejo y mantenimiento de Sistemas de climatización. Manejo de equipos de medición. Mantenimiento electromecánico y electrónico. Conocimiento de redes telefónicas y conmutación.	Normas y reglamentos internos de la Empresa.
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Liderazgo - Trabajo en equipo. 	Liderazgo participativo y democrático

PLAN DE FORMACIÓN

CARGO: ASISTENTE OPERADOR DE COMUNICACIONES SATELITALES

ESPECIFICA EN	RELACIONADA EN
Conocimientos en Transmisiones satelitales. Gestión de redes de transmisión. Manejo de equipos de medición y prueba. Conceptos en modems satelitales y centrales telefónicas. Manejo de equipos de RF, compresores, IP, Routers, etc.	Normas y reglamentos internos de la Empresa.
- Trabajo en equipo.	Grupos de Trabajo

PLAN DE FORMACIÓN

CARGO: SECRETARIA DEL AREA DE CONMUTACIÓN

ESPECIFICA EN	RELACIONADA EN
Conocimientos de relaciones públicas, Computación en general, atención a clientes, archivología, Redacción Comercial.	Normas y reglamentos internos de la Empresa.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, quiere demostrar en esencia como la herramienta de Recursos Humanos puede ser utilizada efectivamente en una Empresa Pública y puede fomentar un enorme desarrollo administrativo a la Institución.

Así mismo, con la presentación de esta Implantación del Sistema de Gestión del Desempeño basado en Competencias para ciertos cargos de la empresa ETAPA, potenciamos la posibilidad que este trabajo puede ser utilizado efectiva, puntual y fácilmente en otras instituciones públicas.

El afán del grupo de trabajo es demostrar que estas herramientas pueden ponerse en práctica y que la presente demuestre una motivación a otros profesionales que pretenden emprender este tipo de instrumentos en otras organizaciones.

ANEXOS

ANEXOS
No. 1

FORMULARIO EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

DATOS DEL EVALUADOR:

Nombre del evaluado:

DATOS DEL EVALUADO:

Nombre del evaluado:

INSTRUCCIONES:

1. Lea cada una de las competencias requeridas para cada cargo y proceda a evaluar.
2. Califique cada una de las competencias que constan en la evaluación del desempeño.
3. Cada competencia tiene 5 niveles, los cuales se encuentran en desorden.
4. Usted deberá marcar con una X el nivel que más se aproxima a la realidad del empleado.
5. El modelo aplicado a los empleados públicos es de 360 grados, esto significa que será evaluado por el Jefe Inmediato, 1 Cliente, 1 Subalterno , 2 pares y la autoevaluación.
6. Una vez concluida la evaluación deberá ser enviada en un lapso inferior a 5 días, a partir de la fecha de emisión.

COMPETENCIAS GENERALES				
COMPROMISO E IDENTIDAD				
Capacidad para entender e identificarse con la misión, visión, valores institucionales principios y políticas de la empresa y para trabajar y actuar en función de los mismos				
Se identifica con el área y conoce las directrices de la organización	Está alineado con la filosofía de la organización.	Adquiere compromisos con otras áreas	Promueve compromisos con la organización	Se compromete con el área y conoce su aporte para con la organización
DEFICIENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	EXCEDE ESPECTATIVAS	REGULAR
C	C	C	C	C
COMPETENCIAS GENERALES				
CONOCIMIENTO TECNICO DEL AREA				
Suficiencia en conocimientos técnicos y/o especializados y experiencia necesaria para desempeñar con éxito el cargo				
Entiende y resuelve lo básico	Se actualiza y soluciona problemas de impacto limitado	Domina / Transfiere	Conoce parte de las técnicas y herramientas y puede aplicarlas	Visiona / Transforma
DEFICIENTE	REGULAR	MUY BUENO	SATISFACTORIO	EXCEDE ESPECTATIVAS
C	C	C	C	C

COMPETENCIAS GENERALES				
EFECTIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD				
La forma de utilizar responsablemente los recursos asignados y transformar los insumos del puesto de trabajo a fin de lograr con calidad y oportunidad los resultados encomendados al cargo y al área, alineados con los objetivos de la organización.				
Implanta ideas novedosas con impacto en otros departamentos MUY BUENO	Implanta algo nuevo, con impacto en toda la empresa. EXCEDE ESPECTATIVAS	Introduce mejoras con impacto en su cargo, las cuales son reconocidas por su área. SATISFACTORIO	Se preocupa por mejorar, anticipa problemas y cumple con las metas REGULAR	Trabaja según lo establecido DEFICIENTE
COMPETENCIAS GENERALES				
HABITOS DE TRABAJO				
Disposición para cumplir las responsabilidades institucionales y tareas propias del cargo con calidad y oportunidad apegadas a los valores de la empresa				
Cumple con las responsabilidades institucionales. DEFICIENTE	Dispone de buenos hábitos de trabajo cumpliendo con responsabilidades institucionales y de su cargo. SATISFACTORIO	Presenta muy buenos hábitos de trabajo cumpliendo con las normas de la institución. MUY BUENO	Cumple con las responsabilidades y sus tareas REGULAR	Promueve y cumple con los hábitos de trabajo y responsabilidades institucionales. EXCEDE ESPECTATIVAS
COMPETENCIAS GENERALES				
INNOVACION / CREATIVIDAD				
Capacidad para generar ideas aplicables, para mejorar e innovar procesos, productos o servicios enfocados a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo				
Colabora en la introducción de innovaciones. REGULAR	Básico DEFICIENTE	Generador de ideas valiosas. EXCEDE ESPECTATIVAS	Implanta ideas creativas alineadas con la satisfacción al cliente. MUY BUENO	Desarrolla el pensamiento creativo en su trabajo. SATISFACTORIO
COMPETENCIAS GENERALES				
MEJORAMIENTO CONTINUO				
Es la actitud para evaluar en forma permanente los sistemas, métodos, procesos y utilización de los recursos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que agreguen valor a la empresa. Búsqueda sistemática de la mejor forma de hacer las cosas.				
Busca mejoras en su trabajo	Trabaja según lo establecido	Desarrolla ideas con influencia global en el negocio	Implanta mejoras con impacto en la organización	Propone mejoras en los procesos del área

REGULAR	DEFICIENTE	EXCEDE ESPECTATIVAS	MUY BUENO	SATISFACTORIO
○	○	○	○	○

COMPETENCIAS GENERALES

SENTIDO DE OPORTUNIDAD

Es la capacidad de tomar las decisiones sobre una base de principios y valores. Ejecutar las acciones adecuadas en el momento oportuno. Asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas y por sus consecuencias.

Básico	Actúa ante posibles problemas de su área	Toma decisiones	Aporta y desarrolla	Resuelve situaciones diarias
DEFICIENTE	SATISFACTORIO	MUY BUENO	EXCEDE ESPECTATIVAS	REGULAR
○	○	○	○	○

COMPETENCIAS GENERALES

TRABAJO EN EQUIPO

Es la predisposición a aportar y trabajar de manera proactiva y efectiva, con sentido institucional para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, permitiendo la colaboración, comunicación y propósitos comunes para alcanzar el desarrollo personal y el éxito empresarial.

Coopera y responde de manera positiva	Se involucra en el equipo, exigiendo responsabilidades	Contribuye dentro y fuera del equipo. Crea espíritu de equipo	Apoya puntualmente al equipo	Mantiene sus compromisos y comparte sus conocimientos
REGULAR	MUY BUENO	EXCEDE ESPECTATIVAS	DEFICIENTE	SATISFACTORIO
○	○	○	○	○

COMPETENCIAS GENERALES

VOCACIÓN DE SERVICIO

Es la habilidad para identificar y conocer las necesidades del cliente interno/externo, dándole satisfacción a las mismas en forma oportuna con la mejor disposición, orientado a superar sus expectativas.

Se compromete personalmente. Trata de mejorar el servicio	Logra un compromiso futuro con el cliente	Respuesta no inmediata a requerimientos	Busca el mutuo beneficio a mediano / largo plazo	Presta un buen servicio a los clientes
SATISFACTORIO	EXCEDE ESPECTATIVAS	DEFICIENTE	MUY BUENO	REGULAR
○	○	○	○	○

ANEXOS
No. 2

COMPETENCIAS	
1	Habilidades de Control
2	Habilidades de Integracion
3	Habilidades de organizacion y planificacion
4	Habilidades de Direccion
5	Evaluacion del Desempeño
6	Destrezas organizativas
7	Tecnicas Financieras
8	Tecnicas Contables
9	Tecnicas Juridicas
10	Habilidades de operacion
11	Habilidades de comunicacion
12	Habilidades Academicas
13	Tecnicas Informaticas
14	Responsabilidad
15	Orientacion al ciudadano
16	Trabajo en equipo
17	Habilidad Fisica

COMPETENCIA: Habilidades de Control

"Establecer y aplicar procedimiento para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona es capaz de concretar parámetros de medida útiles a la hora de controlar los procesos pero no dispone de la capacidad o conocimientos suficientes para llevarlos operativamente a cabo. Necesita ayuda con frecuencia.
Normal	La persona es capaz de llevar a cabo la medida de parámetros prefijados mediante operaciones administradas con lógica organizativa sin excesivo coste humano o monetario.
Alto	La persona posee un elevado conocimiento de técnicas de gestión que le permiten definir, programar y evaluar, poniendo en juego los recursos necesarios y al mínimo coste, los procedimientos y políticas necesarios en su unidad, buscando los mejores resultados.
Maximo	La persona posee la capacidad del nivel anterior, logrando además coordinar las actividades de control de varios departamentos o unidades organizativas con alto grado de eficacia.

COMPETENCIA: Habilidades de Integración

"Capacidad de trabajo en equipo para integrar facilmente a las personas adecuadas dentro del Instituto."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona tiene la capacidad para seleccionar al recurso humano adecuado para cada puesto, pero muy pocas veces trabaja en equipo como lo requiere el puesto y requiere de ayuda para realizar su trabajo.
Normal	La persona es capaz de realizar un proceso satisfactorio de selección y trabaja adecuadamente en equipo. Sabe como poner en practica sus conocimientos.
Alto	La persona posee una elevada habilidad para integrar a las personas adecuadas y ubicarlas en el puesto adecuado dentro del Instituto, y ademas se encarga del seguimiento de la asistencia de todos los alumnos del Instituto.
Maximo	La persona ademas de poseer la capacidad del nivel anterior, coordina muy satisfactoriamente las actividades entre su departamento y el departamento de RR.HH. Como lo requiere su puesto.

COMPETENCIA: Habilidades de organización y planificación

"Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos para alcanzarlas."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona define con claridad las metas, es capaz de programar cuáles son las fases principales y sentido de prioridad de las acciones, aunque se perciben campos de descoordinación y falta de manejo adecuado de recursos materiales, monetarios o humanos.
Normal	La persona clasifica sus prioridades y las programa adecuadamente en sentido general haciendo uso equitativo de los recursos disponibles, percibiéndose algunos errores sin importancia.
Alto	La persona hace un cálculo previo y exhaustivo de sus recursos disponibles en base a las prioridades determinadas, logrando una eficiencia y aprovechando del tiempo y de las personas que redundan en el cumplimiento de metas en la forma deseada. Solamente su inexperiencia en ciertas áreas visualiza una situación no del todo perfecta.
Maximo	La persona alcanza el nivel anterior pero su gran experiencia le permite exhibir escasos fallos en la mayoría de sus campos de acción, alcanzando cuotas de perfección.

COMPETENCIA: Habilidades de Dirección

"Capacidad para dirigir a los miembros de su equipo o area de trabajo, y guiarles hacia la consecucion de la objetivos organizacionales."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona conoce relativamente bien el estilo directivo y las principales ideas de la dirección, pero en muchos casos adopta una situación pasiva o a la espera, lo que hace lento el trabajo.
Normal	La persona se preocupa por indagar ante situaciones desconocidas las opiniones de los miembros de su area, elaborando un programa de actuación realista, tomando para su ejecución las acciones pertinentes.
Alto	La persona se preocupa por estar totalmente informada de las ideas y deseos de los miembros de su area, aceptándolas como suyas con rapidez y transmitiéndolas como si fueran suyas.
Maximo	La persona mantiene una estrecha relación con los miembros de su area, tratando siempre de comprender y asimilar los valores estratégicos y las explicaciones o el porqué de las decisiones hasta el extremo de hacerlas suyas.

COMPETENCIA: Evaluación de Desempeño

"Capacidad para diseñar las evaluaciones del desempeño, aplicarlas en las personas que están a su cargo y analizar los resultados obtenidos."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona conoce diferentes tecnicas para la evaluacion del desempeño pero necesita de ayuda para ponerlas en practica.
Normal	La persona conoce a profundidas varias tecnicas para la evaluacion del desempeño, y sabe como y cual es el momento y la mejor manera de llevarlas a la practica.
Alto	La persona se preocupa por saber las deficiencias del personal a su cargo, de desarrollar las evaluaciones del desempeño necesarias y adecuadas y aplicarlas dentro de su departamento.
Maximo	La persona ademas de poseer las habilidades el nivel anterior, es capaz de analizar los resultados obtenidos en la evaluacion del desempeño realizada, y corregir o mejorar donde estos lo indiquen.

COMPETENCIA: Destrezas Organizativas

"Capacidad para coordinar todas las actividades administrativas del Centro Cultural con la Dirección Administrativa del ICY."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona tiene la capacidad de desarrollar la gran mayoría de las actividades administrativas del Centro Cultural, pero al no contar con mucha experiencia, requiere de ayuda y colaboración en algunos aspectos.
Normal	La persona cuenta la capacidad y los conocimientos para realizar todas las actividades administrativas, sin embargo, algunas de estas actividades no nacen de su propia iniciativa, si no que necesita que su superior le recuerde que tiene que hacerlo.
Alto	La persona tiene un elevado índice de conocimientos administrativos, lo cual le permite organizar y coordinar la agenda de su superior, suministrar el material necesario para cada taller, y encargarse de la logística y las compras.
Maximo	La persona alcanza el nivel anterior, y además tiene la capacidad para realizar un trabajo en equipo con todos los departamentos del Centro Cultural y de tener una estrecha relación con sus superiores..

COMPETENCIA: Técnicas Financieras

"Capacidad para gestionar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona cuenta con conocimientos minimos de finanzas, pero tiene un gran potencial de aprendizaje dentro del area, ya que con ayuda y colaboracion de algun superior, realiza adecuadamente su trabajo.
Normal	La persona tiene un buen nivel de conocimientos, sabe como usar las diferentes herramientas financieras pero posee un bajo indice de analisis de los datos obtenidos.
Alto	La persona tiene la capacidad de gestionar y dar seguimiento del fondo fijo, gestionar al pago a proveedores y apoyar a los empleados dentro de esta area. Gran capacidad de analisis.
Maximo	La persona ademas de alcanzar el nivel anterior, mantiene una estrecha relacion con su superior y realizan un trabajo totalmente eficiente.

COMPETENCIA: Técnicas Contables

"Capacidad para obtener y registrar datos contables, y elaborar y controlar los inventarios ."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona tiene conocimientos basicos de contabilidad, pero requiere de la guia de algun superior.
Normal	La persona conoce las herramientas contables para una realizacion eficiente de su trabajo.
Alto	La persona ademas de tener conocimientos contables, tiene experiencia dentro del area, lo cual le ayuda de realizar su trabajo mas eficiente y rapidamente.
Maximo	La persona ademas de alcanzar el nivel anterior, tiene una gran capacidad de analisis de datos y prevencion con el fin de evitar posibles desabastecimientos.

COMPETENCIA: Técnicas Jurídicas

"Capacidad y conocimiento para desarrollar eficientemente los diferentes convenios que realiza el Centro Cultural."

NIVEL	DEFINICION
Mínimo	La persona tiene un conocimiento mínimo sobre la elaboración de convenios entre entidades públicas y privadas.
Normal	La persona además de tener conocimiento sobre la elaboración de convenios entre entidades públicas y privadas, y además conoce a profundidad las leyes y reglamentos relacionados.
Alto	Además de los conocimientos, la persona ha participado en la elaboración de convenios de similares características a los que realiza el Centro Cultural.
Máximo	La persona alcanza el nivel anterior, y tiene la capacidad de transmitir sus conocimientos a todos los miembros de su área, logrando así desarrollar un eficiente trabajo en equipo.

COMPETENCIA: Habilidades de Operación

"Capacidad para coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los materiales necesarios para cada presentación."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona tiene la capacidad de coordinar toda la parte logistica de cada presentacion, existiendo un minimo margen de error en las mismas.
Normal	La persona tiene la capacidad y conocimientos para coordinar la logistica de cada presentacion, sin existir errores ni inconvenientes en las mismas.
Alto	La persona tiene la capacidad y la experiencia de coordinar eficientemente la logistica de cada una de las presentaciones, sin existir errores ni inconvenientes en las mismas.
Maximo	La persona alcanza el nivel anterior, y ademas tiene la capacidad de prevenir cualquier inconveniente o problema involuntario o de ultimo momento que exista en cualquiera de las presentaciones, sin existir errores ni inconvenientes en las mismas.

COMPETENCIA: Habilidades de Comunicación

"Canalizar clara y comprensiblemente las ideas y opiniones hacia los demás."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona expone las ideas principales, pero surgen, en buena medida, dudas sobre algunos aspectos, debiendo esta repetir algunas de ellas o dejarlas sin comprender. Además, existen redundancias a pesar de que la idea central se comprenda bastante bien.
Normal	La persona expone sus ideas logrando un buen nivel de comprensión, aunque deba recurrir en alguna de ellas a la repetición para lograr la exactitud comprensiva. En ocasiones se observan frases de relleno que no serían necesarias para la correcta interpretación del tema.
Alto	La persona logra transmitir sus ideas con exactitud, con frases bien contruidas y utilizando un lenguaje rico en vocabulario, sin dar rodeos innecesarios, consiguiendo precisar y ordenar altamente sus ideas.
Maximo	La persona realiza todo lo anterior y además consigue ordenar con alta precisión lógica su discurso, atendiendo a la capacidad e inteligencia de los oyentes. Además hace gala de un conocimiento extraordinario del vocabulario y ejemplificación, logrando transmitir ideas o emociones con exactitud y provocar entusiasmo e interés en las personas.

COMPETENCIA: Habilidades Académicas

"Coordinar las actividades planta docente - alumnos del Centro Cultural."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona tiene la capacidad de cumplir en tiempo y forma con la entrega de los programas de trabajo para cada ciclo.
Normal	La persona tiene la capacidad y se preocupa por entregar a tiempo y correctamente los programas de trabajo, y mantiene informados a los alumnos sobre los objetivos del curso y los criterios de calificación.
Alto	La persona es capaz de cumplir todos los objetivos académicos planteados, y además tiene interés en continuar su proceso de aprendizaje para ser mejor docente.
Maximo	La persona tiene la capacidad de mantener y formar una relación cordial con sus alumnos, transformándose en un asesor de su formación en esta área, además de alcanzar el nivel anterior.

COMPETENCIA: Técnicas Informáticas

"Capacidad de manejar los sistemas informáticos eficientemente, y entregar su trabajo antes del tiempo límite."

NIVEL	DEFINICION
Mínimo	La persona cuenta con un nivel básico de conocimientos informáticos, por lo que requiere ayuda de un compañero o superior.
Normal	La persona cuenta con un nivel avanzado de conocimientos informáticos y coordina sus labores con otros departamentos, según como lo requiera su trabajo.
Alto	La persona es capaz de entregar su trabajo (reconocimientos y constancias) antes del tiempo límite, gracias a su alta capacidad de coordinación y trabajo en equipo con otras áreas del Centro Cultural.
Máximo	Además de alcanzar el nivel anterior, la persona tiene la capacidad de innovar y de ser creativo, logrando excelente resultado en su trabajo.

COMPETENCIA: Responsabilidad

"Capacidad de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona debe cumplir el trabajo asignado y el horario establecido.
Normal	La persona tiene la capacidad no solo debe cumplir con el trabajo asignado, sino que debe hacerlo de una manera eficaz y eficiente.
Alto	La persona tiene que estar comprometida con la Institucion, tiene que tener la capacidad y disponibilidad para estar presente cuando el trabajo lo requiera.
Maximo	La persona realiza el trabajo eficaz y eficientemente, tiene la disponibilidad para estar presente cuando se lo necesite, y esta altamente comprometido con el Centro Cultural.

COMPETENCIA: Orientación al ciudadano

"Capacidad para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que requiere el ciudadano con sincera predisposición de ayuda poniendo en marcha sus mejores capacidades y recursos."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona es capaz de escuchar con atencion las demandas de los ciudadanos y poner en conocimiento de la direccion la problematica presentada sin mas.
Normal	La persona escucha al ciudadano e inicia una serie de acciones inmediatas en su presencia pero puede olvidar el hacer otras cuando este no esta presente.
Alto	La persona toma los datos necesarios en relacion con las necesidades del ciudadano y estructura una serie de pasos coherente, en su presencia dirigidos a resolver su problema.
Maximo	La persona trata de comprender con profundidad los problemas del ciudadano en base a preguntas dirigidas y posteriormente desarrolla un plan encaminado a resolver sus necesidades con una comunicacion constante de los resultados al mismo.

COMPETENCIA: Trabajo en equipo

"Capacidad para participar con otros compañeros o unidades de trabajo en la consecución de una meta común incluso cuando ésta no esté relacionada con un interés propio."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona participa con otros, limitándose a proporcionar los datos necesarios en proyectos comunes.
Normal	La persona proporciona datos y sugerencias necesarias para el trabajo.
Alto	La persona realiza todo lo anterior y además, aunque no se lo pidan, proporciona ideas a otras unidades y datos que según su opinión pueden ser útiles.
Maximo	La persona, además de lo anterior, exhibe un constante espíritu de servicio y preocupación por las necesidades de las unidades que interactúan con la suya buscando el fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo.

COMPETENCIA: Habilidad Física

"Capacidad de proteger y brindar seguridad, tanto al inmueble con sus contenidos como al recurso humano, y de mantener en optimas condiciones el inmueble."

NIVEL	DEFINICION
Minimo	La persona no tiene ninguna deficiencia fisica.
Normal	La persona cuenta con los dotes fisicos apropiados para desempeñarse adecuadamente en su trabajo.
Alto	La persona ademas de tener una buena condicion fisica, tiene experiencia en su trabajo.
Maximo	La persona ademas de alcanzar el nivel anterior, tiene un alto nivel de conocimientos sobre manejo de armas, tacticas de seguridad y defensa personal.

**ANEXOS
VARIOS**

CARGO TIPO

SECCIÓN I. DETALLE DE ROLES Y FUNCIONES DEL PUESTO

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Área:
 Denominación de Puesto:
 Grupo Ocupacional:
 Denominación de Cargo:
 Dirección del centro de trabajo:
 Ref. ocupante actual:
 Pares:

B. DOCUMENTOS ENTREGABLES O SERVICIOS CONSTATABLES DEL PUESTO

C. ACTIVIDADES DEL PUESTO (incluye funciones y/o tareas menores, correspondientes a cada actividad)

D. MISIÓN DEL PUESTO (naturaleza y razón de la existencia del puesto)

E. INTERFAZ DEL PUESTO

RELACIONES INTERNAS CON:
 RELACIONES EXTERNAS CON:

F. ROL DEL PUESTO (señale con una X)

	NO PROFESIONALES
· Servicios	
· Administrativo	
· Técnico	
	PROFESIONALES
· Ejecución de apoyo y Tecnológico	
· Ejecución de procesos	
· Ejecución y supervisión de procesos	
· Ejecución y coordinación de procesos	

G. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO (Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. de apoyo necesarios para el desarrollo)

SECCIÓN II. DETALLE DE COMPETENCIAS MINIMAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO

H. FORMACIÓN ACADÉMICA (describe los títulos)

	TÍTULO
· Educación Básica	
· Bachiller	
· Técnico	
· Profesional	
· Diplomado Superior	
· Especialista	
· Maestría o PHD	

I. EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

J. CAPACITACION REQUERIDA

ESPECIFICA EN
 RELACIONADA EN: Normas y reglamentos internos de la Empresa.

DESCRIPCIÓN PUESTOS

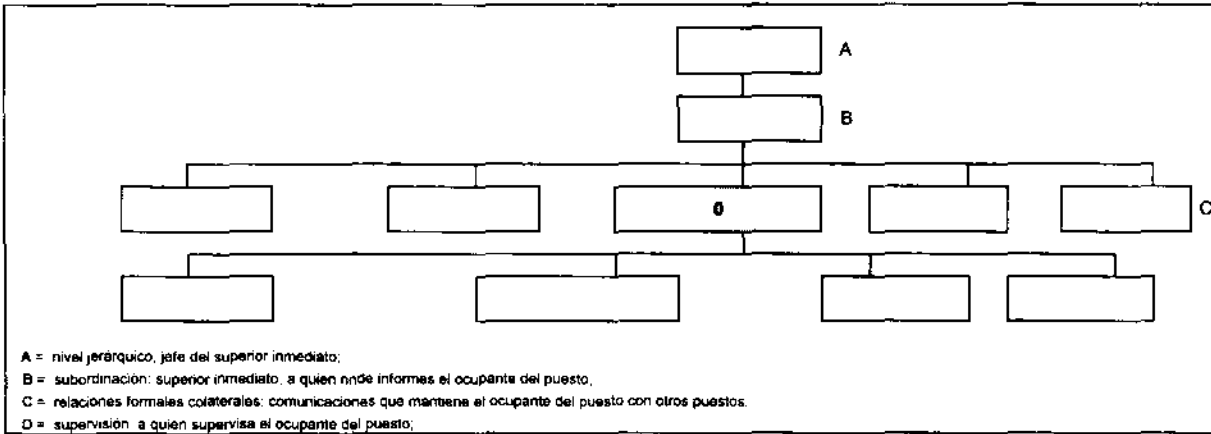
K. SOFTWARE PARA EL PUESTO: (Tipo de software y nivel de dominio requerido)

PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO

L. IDIOMA: (NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO PARA EL EJERCICIO DEL PUESTO)

IDIOMA	LEÍDO %	ESCRITO %	HABLADO %

M. UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA



N. COMITÉ DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

OBSERVACIONES:

.....

.....

.....
 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE ETAPA

.....
 RESPONSABLE DEL PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS

.....
 GERENTE GENERAL (O DELEGADO A COMITÉ DESARROLLO INSTITUCIONAL)

Ñ. REGISTRO DEL PROCESO

	Diseño	Fecha	Revisión	Fecha	Aprobación/Ruta	Fecha
Primer borrador:		03/03/2006				