

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



## **TESIS**

**“PROPUESTA PARA DETERMINAR LOS PERFILES DE PUESTOS POR  
COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA  
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ADMÓN. PAOLA CONSUELO ALVAREZ CABRERA**

**ASESOR:**

**M. CS. SIXTO MARINO CÁRDENAS CABELLOS**

**CAJAMARCA - PERÚ**

**2015**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



## **TESIS**

**“PROPUESTA PARA DETERMINAR LOS PERFILES DE PUESTOS POR  
COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA  
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ADMÓN. PAOLA CONSUELO ALVAREZ CABRERA**

**ASESOR:**

**M. CS. SIXTO MARINO CÁRDENAS CABELLOS**

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

---

**DEDICATORIA**

---

*A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida.*

*A mi madre ejemplo de honestidad, perseverancia y amor.*

*A mi padre por sus consejos y apoyo incondicional que me brinda en cada momento.*

*A mis hermanos por alentarme a ser mejor persona cada día.*

*¡Mi gratitud para todos ustedes!*

---

*La Autora*

---

---

**AGRADECIMIENTO**

---

*La manera más hermosa de decir "muchas gracias", es cuando esas palabras nacen y se dicen espontáneamente.*

*A Dios, mi mejor y más firme aliado.*

*A mis padres por todo el apoyo incondicional que me dan.*

*A mi asesor el M. Cs Marino Cárdenas Cabellos por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la presente tesis.*

*A los profesores y compañeros de clase por ofrecerme su amistad y ayuda para alcanzar una de mis metas.*

*Gracias al personal de la Gerencia de Infraestructura y a las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.*

---

**La Autora**

---

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado

Cumpliendo con las disposiciones reglamentarias para la obtención del título profesional de Lic. En Administración de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a vuestra disposición la presente tesis titulada **“Propuesta para Determinar los Perfiles de Puestos por Competencias en la Gerencia de Infraestructura Orientado a Mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora”**.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera muy positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, no me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y agradeceré sepan disculparme los errores que se encuentren en la presente tesis.

La Autora

## RESUMEN

Actualmente, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos basados en la combinación de sus conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

La presente tesis propone definir y crear una herramienta administrativa por competencias capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad distrital de Namora, en la que son los colaboradores, los protagonistas clave de esta propuesta por su conocimiento, experiencias y valores. Es necesaria y oportuna la tecnificación de un Departamento tradicional de Recursos Humanos por una verdadera Gestión Integral de Talento Humano; las exigencias del entorno competitivo así lo requieren, garantizando la obtención de resultados superiores que apoyen el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave: GESTIÓN POR COMPETENCIAS – CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.**

**ABSTRACT**

Currently, the differentiating element of the organizations, which are the individuals who compose it. Thus, human capital becomes the most valuable asset that has an organization. This distinctive feature is the basis of the current organizational competitiveness and basically consists of the skills of individuals based on their combined knowledge, skills and qualities of its members.

This thesis proposes to define and create an administrative tool for competencies able to facilitate and improve the management of people working in Infrastructure Management District Municipality of Namora, in which employees are the key players in this proposal for its knowledge, experiences and values. The modernization of traditional Human Resources Department for real Integrated Talent Management is necessary and timely; the demands of the competitive environment so require, ensuring obtaining superior results that support the achievement of corporate goals.

**Keywords: MANAGEMENT SKILLS - CONTROL OF HUMAN RESOURCES.**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
PRESENTACIÓN .....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE ESQUEMAS .....	VI
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE CUADROS .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1.Determinación del Problema.....	15
1.2.Formulación del Problema .....	16
1.3.Objetivos Generales y Específicos.....	16
1.4.Justificación e Importancia.....	17
1.5.Limitaciones.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
2.1.Antecedentes del la Investigación .....	18
2.2.Bases Teóricas – Científicas .....	20
2.2.1. Teorías Relacionadas .....	20
2.2.2. La Gestión de Recursos Humanos .....	24
2.2.3.Descripción y Análisis de Puestos .....	28



2.2.4.Competencia.....	30
2.2.5.Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	49
2.2.6.Elaboración de Descriptores y Perfiles de Puesto.....	58
2.2.7.Definición de Términos.....	61
2.2.8.Hipótesis .....	65
2.2.9.Definición de Variables.....	65
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	67
3.1.Tipo de Investigación.....	67
3.2.Diseño de Investigación.....	67
3.3.Método de Investigación.....	68
3.4.Población y Muestra.....	69
3.5.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	69
3.6.Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	70
CAPÍTULO IV:CONSIDERACIONES GENERALES DE LA MDN.....	71
4.1.Misión de Municipalidad Distrital de Namora .....	71
4.2.Visión de la Municipalidad Distrital de Namora.....	71
4.3.Valores de la Municipalidad Distrital de Namora .....	71
4.4.Descripción de la Gerencia de Infraestructura de la MDN.....	72
4.5.Cuadro de Asignación de Personal de la Gerencia de Infraestructura .....	74
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA.....	75

5.1.Análisis FODA de la Gerencia Infraestructura de la MDN .....	75
5.2.Competencias del Personal de la Gerencia de Infraestructura .....	78
5.3.Análisis y Resultados .....	80

CAPITULO VI: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DITRITAL DE NAMORA .....	119
--	-----

6.1.Base Legal .....	119
----------------------	-----

6.2.Disposiciones Específicas para la Elaboración de lo Perfiles .....	119
--	-----

6.3.Determinación de Perfiles de Puestos por Competencias .....	120
---	-----

CONCLUSIONES .....	133
--------------------	-----

RECOMENDACIONES .....	134
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA .....	135
--------------------	-----

LINKOGRAFÍA .....	136
-------------------	-----

ANEXOS .....	137
--------------	-----

ANEXO N° 01: Organigrama de la MDN

ANEXO N° 02: Cuadro de Asignación de Personal de la Gerencia de Infraestructura

ANEXO N° 03: Matriz de Identificación de la Misión, Funciones y Coordinaciones

ANEXO N° 04: Matriz de Requisitos del Puesto

ANEXO N° 05: Matriz de Funciones Esenciales y Definición de Competencias

ANEXO N° 06: Tabla de Puntuación de Funciones

ANEXO N° 07: Tabla de Conocimientos de Ofimática e idiomas

ANEXO N° 08: Diccionario de Competencias

ANEXO N° 09: Manual de Organizaciones y Funciones de la MDN

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N° 01: Definición de competencia laboral .....	33
ESQUEMA N° 02: Aspectos importantes de las competencias laborales .....	34
ESQUEMA N° 03: Comparación analítica entre análisis funcional y análisis conductual ..	41
ESQUEMA N° 04: ¿ Cómo se adquiere una competencia?.....	44
ESQUEMA N° 05: Beneficios de las competencias para los trabajadores .....	47
ESQUEMA N° 06: Beneficios de las competencias laborales .....	49
ESQUEMA N° 07: Modelo de gestión de recursos humanos por competencias laborales ..	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Conceptualización de Variables .....66

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Perfil de Cuestos por competencias para la Gerencia de Infraestructura.....	121
CUADRO N° 02: Perfil de Puestos por Competencias para la Secretaría de la Gerencia de Infraestructura .....	123
CUADRO N° 03: Perfil de Puestos por Competencias para la Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión .....	125
CUADRO N° 04: Perfil de Puestos por Competencias para la Unidad de Estudios, Evaluación y Catastros.....	127
CUADRO N° 05: Perfil de Puestos por Competencias para la Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras.....	129
CUADRO N° 06: Perfil de Puestos por Competencias para la Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública .....	131

## INTRODUCCIÓN

Vertiginosos cambios globales y tiempos de crisis locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del usuario se enfrenta en el día a día a numerosos y complejos desafíos. La fuerte competencia, la inexperiencia, los errores cometidos y los grandes cambios de todo tipo a nivel mundial obligan a los empresarios y organizaciones tanto públicas como privadas a organizarse de una forma más dinámica, que les permita prever y anticiparse a contingencias futuras ajustando su organización para hacer frente a los lineamientos de una vida totalmente variable, con concepciones ultra modernas de gestión y tecnología cada vez más sofisticados que obliga la globalización.

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras. En otros términos cada organización pública debe definir desde sus objetivos cuales son o deberían ser sus competencias aquello que mejor hace para el ciudadano y que por supuesto deben saber que hacer para quienes trabajan en ella.

Los Recursos Humanos merecen especial atención a la hora de evaluar la gestión y los resultados de toda la organización, debido a que estos contribuyen al insumo más importante de toda institución al ser los responsables de dar valor agregado al servicio que brinda, haciendo que la institución este en parámetros acertados en cuanto a eficiencia y eficacia organizacional.

De ahí la importancia de determinar los perfiles de puestos para la Municipalidad Distrital de Namora, lo cual servirá para realizar una mejor gestión de los Recursos Humanos y por ende el logro de objetivos. El presente trabajo de investigación consta de los capítulos que a continuación se detalla:

**En el Capítulo I**, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y se justifica el trabajo de investigación.

**En el Capítulo II**, se enuncian algunos antecedentes relacionados con el problema de investigación y se estructura todo un marco teórico que fundamenta el presente trabajo, además contiene un marco conceptual, hipótesis, variables y Operacionalización de las mismas.

**En el Capítulo III**, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de la información.

**En el Capítulo IV**, se describe algunos aspectos generales empezando por la Municipalidad distrital de Namora, para luego centrarnos en la Gerencia de Infraestructura, tomada como unidad de análisis de la presente tesis.

**En el Capítulo V**, se presenta el diagnóstico situacional de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, con el fin de determinar puntos críticos en la gestión de Recursos Humanos, todo ello a través de un análisis FODA.

**En el Capítulo VI**, se presenta la propuesta de un modelo de gestión por competencias con el fin de determinar los perfiles de puestos idóneos para mejorar la gestión de RR HH.

**Y finalmente**, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones, orientadas a mejorar la gestión de RR. HH. de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad distrital de Namora.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La administración Pública debe contar con los medios que garantice que los servidores públicos al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo en el caso de la Municipalidad Distrital de Namora, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. Ante este panorama es necesario que la administración Pública mejore su gestión de recursos humanos ya que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Namora que pertenece al departamento de Cajamarca, actualmente el personal que labora en dicha institución no se desempeña de manera eficiente, debido que carece del conocimiento y competencias adecuadas para la realización de sus actividades laborales, las funciones de cada puesto no están bien definidas, o existe duplicidad de las mismas ocasionando así que muchas de las actividades sean realizadas de manera deficiente y que la población no se sienta conforme ni identificada con la gestión actual.

En ese contexto la presente investigación está enfocada en establecer un perfil de puesto por competencias para los diferentes puestos de trabajo que conforman la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, por qué



esta Gerencia ; porque es la encargada de desarrollar gran parte de los proyectos para el beneficio de la comunidad, es por eso que se cree conveniente determinar un perfil de puesto por competencias para cada una de las jefaturas de dicha gerencia, esto con el fin de mejorar los procesos administrativos y la gestión de Recursos Humanos logrando así desarrollar de manera adecuada la labor hacia la población.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar la gestión de Recursos Humanos en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora a través de la determinación del perfil de puestos por competencias?

## 1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

- **General:**

Proponer los perfiles de puestos por competencias del personal que labora en la gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora para mejorar la gestión de Recursos Humanos.
- **Específicos:**
  - a) Analizar cada uno de los perfiles de puestos que actualmente cuenta la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.
  - b) Determinar los criterios para la elaboración de los perfiles de puestos del personal que labora en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.
  - c) Elaborar cada uno de los perfiles de puestos de competencias para cada puesto de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Desde una **perspectiva teórica** el presente trabajo de investigación se justifica pues los aportes de la misma permitirán construir un marco referencial en cuanto a las teorías de gestión por competencias, que permita establecer el perfil de puestos por competencias más idóneo en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.

Desde una **perspectiva práctica** la presente investigación adquiere relevancia porque pretende determinar y analizar el perfil de cada puesto que existe en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, de tal manera que le permita obtener una la gestión óptima de Recursos Humanos.

Desde una **perspectiva metodológica** es relevante porque dicho programa puede ser sometido a validez y confiabilidad para determinar el perfil de puestos que existe en dicha municipalidad y como este repercute en gestión óptima de Recursos Humanos, constituyéndose un modelo que puede servir a otras investigaciones de tal manera que pueda ser aplicado en situaciones similares de las diferentes municipalidades de nuestro país y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares.

#### 1.5. LIMITACIONES

- La presente investigación en el tiempo sólo alcanza a comprender el estudio de la situación actual del perfil de puestos que existe en la Gerencia de Infraestructura de la, ya que para tomar como referencia su evolución, se carece de información referente al estudio.
- No se han hecho investigaciones que relacionen Municipalidad del Distrito de Namora las variables seleccionadas en el problema de investigación.
- Financieros, puesto que la presente investigación será financiada con recursos propios del autor.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

##### A NIVEL INTERNACIONAL

- **Días Oscar y Romero Diomaris (2005); “Diseño de un Manual de Descripción de Cargos para el Colegio Especializado de Desarrollo Integral”** concluyó que el diseño de puestos es muy importante para una organización ya que contará con un instrumento que especifique de forma clara los niveles de responsabilidad, funciones de cargo requisitos y/o perfil del ocupante, las condiciones de trabajo y los niveles de descripción.
- **Aguilar Cubillo, Jorge Allan y Fonseca Sandoval, Edihit (2010); “Perfil de Competencias Generales del Funcionario Público del Régimen de Servicio Civil Costarricense”**, señala que las competencias que se indican, constituyen una serie de características claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de cumplir las responsabilidades laborales e institucionales, de realizar las funciones con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera proactiva y exitosa. Por tal motivo se configuran un conjunto de características tipo o referenciales, parámetros de gran utilidad con los cuales comparar y orientar los procesos relacionados con la admisión de las personas, la formación y capacitación de los funcionarios.

### A NIVEL NACIONAL

- **Arrunátegui Gadea, Jorge (2009) “Desarrollo de Perfiles por Competencias para el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP”.** El alcance de este proyecto es de desarrollar perfiles por competencias para el nivel nacional del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (Gobierno Nacional) que permita diseñar las futuras estrategias de capacitación y metodologías de evaluación del rendimiento para este sistema administrativo, en cada uno de sus niveles funcionales o puestos ocupacionales.
- **Quintanilla Arce (2006); “Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho”**, concluye que es preciso resaltar como resultado final que una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de la Municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de esta en los desempeños laborales.

### A NIVEL LOCAL

- **Alva Saldaña y Periche Benavides (2010) “Formulación de un Manual de Organización y Funciones para Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Grifos Cajamarca SAC”**, concluye que la empresa no cuenta con instrumentos necesarios para lograr una gestión exitosa con competitividad.
- **Bedoya Sánchez, Enrique O. (2003); “La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas”**, concluye que:

los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos, el proceso de la gestión de evaluación del desempeño así como la adecuación de los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

## **2.2.BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. TEORÍAS RELACIONADAS**

#### **a) Teoría de Taylor**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas.

#### *Primera Etapa de Taylor*

Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos. En esta publicación Taylor expresa:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas

- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

### *Segunda Etapa de Taylor*

La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Racionalización del trabajo. “Entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo existe siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos se encuentran y perfeccionan mediante un análisis científico, y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT). (Chiaventato 2006)

### **b) Teoría Fayol**

La teoría clásica se encargaba del énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Esta teoría tuvo un enfoque normativo y prescriptivo.

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección

hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica. (Chiaventato 2006)

**c) Teoría de Douglas McGregor**

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. A continuación las premisas de las dos posturas:

***Teoría X***

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

**Las premisas de la teoría X son:**

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.
- La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión” McGregor.

### *Teoría Y*

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

La teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad. (→ <http://www.gestipolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/> 2007)



### 2.2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (I. Chiavenato 2002, 05).

La función principal de la gestión de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma

#### a) **Objetivo de la Gestión del Talento Humano.**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (<http://www.gestiopolis.com/tag/gestion-por-competencias/> 2012)

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera de cómo se trate. La administración de recursos humanos (ARH) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2002).

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a las organizaciones: esto significa saber emplear habilidades y la capacidad de fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituyen el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. (I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pag. 06).
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito en la organización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los conceptos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo horas adecuadas de trabajo y tareas dignificadas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administra el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben de seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también y en especial para las personas que trabajan ahí.

**b) Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano**

- ✓ *Admisión de Personas, División de Reclutamiento y Selección de Personal:* ¿Quién debe trabajar en la organización? Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- ✓ *Aplicación de Personas, División de Cargos y Salarios:* ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- ✓ *Compensación de las Personas, División de Beneficios Sociales:* ¿Cómo compensar a las personas? Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas, incluye recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
- ✓ *Desarrollo de Personas, División de Capacitación:* ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo

de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y los programas de comunicación e integración.

- ✓ *Mantenimiento de Personas, División de Higiene y Seguridad:* ¿Cómo retener las personas en el trabajo? Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- ✓ *Evaluación de Personas, División de Personal:* ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Proceso empleados para acompañar y controlar las actividades de la persona y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales (I. Chiavenato 2002, Pág. 08).

**c) ¿Porque es Importante la Gestión de los Recursos Humanos?**

Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de los recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- Que la gente no este comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación pierda luego su nivel (M. A. Alles 2000, p.21).

**d) La Función de los Recursos Humanos Cambio sus Prioridades**

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exige mucho otras prioridades:

- Los empleados debes ser competitivos.
- El área de recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar.
- Los Recursos Humanos se miden en resultados financieros.
- Los Recursos Humanos deben de crear valor, no reducir costes.
- Los Recursos Humanos deben de crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal (M. A. Alles 2000, pág. 27).

Los Recursos Humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia de una compañía y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos conjuntamente con el área de recursos humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzo a capacitar y entrenar al personal.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la misión, visión y valores de la organización. El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros (M. A. Alles 2000, pág.47).

### **2.2.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

La descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados con sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero están totalmente diferenciados entre sí. La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existe, define que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace. (<http://www.monografias.com/trabajos/puestosanalisis> s.f.)

El análisis de puestos determina los requisitos que debería tener un ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz 1991, Pág. 72)

**a) Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos**

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recurso humanos.

Algunos de los objetivos son:

- ❖ Sirve como base para el reclutamiento de personal. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la elección de los lugares donde debe reclutarse.
- ❖ Sirve como base para la selección de personal. Determina el perfil del ocupante de cargo y las pruebas que le serán aplicadas.
- ❖ Sirve como base para la capacitación de personal. Determina las necesidades de capacitación.
- ❖ Sirve como base para la administración de salarios. Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
- ❖ Facilita la evaluación de desempeño. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones.
- ❖ Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial. (Dessler ,1996, pág. 87)

**b) Diseño de Puestos**

La palabra puesto designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. La situación de un hombre que realiza tareas bajo la dirección de otro no ha sido modificada a pesar de los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e inclusive democráticos que ha ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad.

El diseño de puestos es la especificación del contenido de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero si el análisis y descripción de los mismos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos. Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. (Elba 1985, pág. 35)

**2.2.4. COMPETENCIA**

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer (Spencer 1993, 13), “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

(Tobón 2006) Dice que "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales enmarcados en funciones definidas".

Según (Mertens 2009), las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera la (UNESCO 1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupa las competencias en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado.

Según la psicóloga del trabajo (Valle 2009): "puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro". Esta competencia se refiere a los siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

(Spencer 1993) Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

#### **a) Competencias Laborales**

Existen diferentes definiciones de competencia laboral

- "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño



efectivo” (CHIAVENATO 2007).

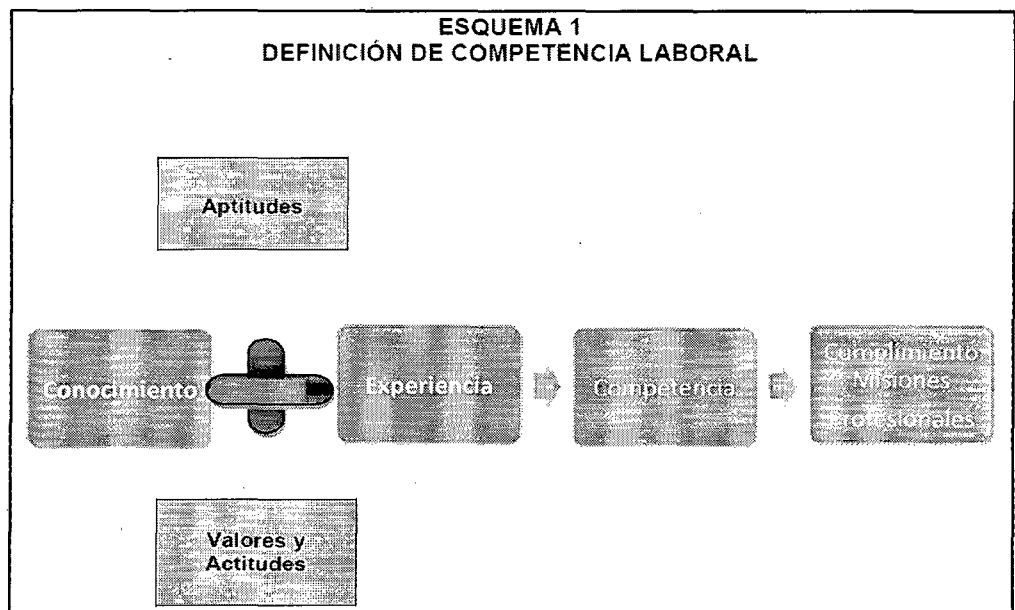
- “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. Considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM 2007).
- “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (DUCCI 1997).

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y hacer negocios en los mercados globales.

En Recursos Humanos hablamos comúnmente de aptitudes, interés y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podemos diferenciar a las persona. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia (INTECAP 2003, P. 25).

En otra definición la Competencia Laboral es . “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”. (<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/2008>)

Es conocida también como “un conjunto de actividades, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

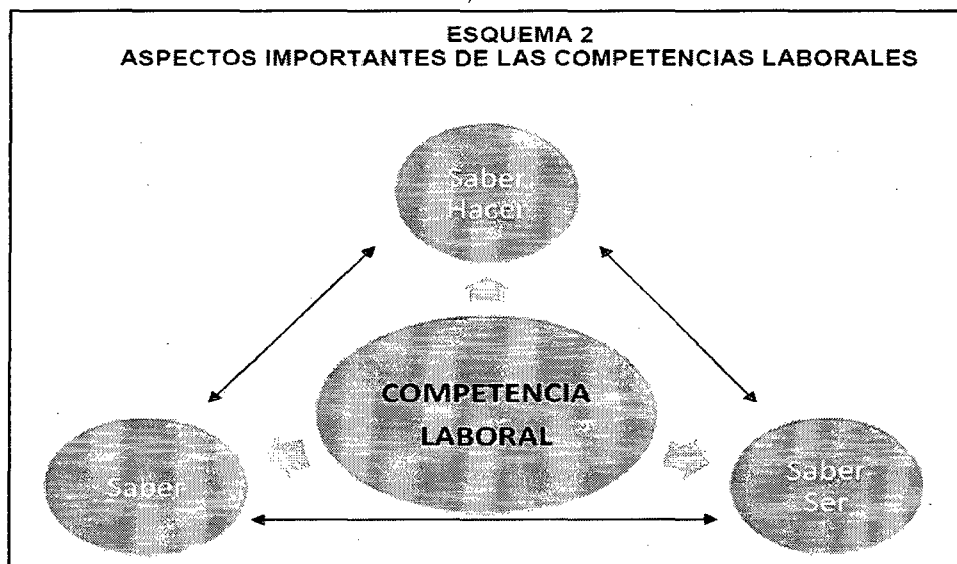


*Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. P 38*

Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, al saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es una aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades y que también incluye el saber crear e innovar vinculando las experiencias; el último punto pero no menos importante es el saber que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes

ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

Para definir con términos sencillos algunos de los conceptos utilizados en los párrafos anteriores, podemos decir que los conocimientos no son más que los datos de información adquirida por las vías formales o no son más que los datos e información adquirida por vías formales o no y que nos ayudan a entender determinados hechos, las destrezas o habilidades son conductas automatizadas por la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato con que venimos dotados al nacer y nuestras actitudes pueden definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo (INTECAP 2003, p. 37-39).



*Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. P 39*

#### b) Tipos de Competencias

Para Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- ❖ **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- ❖ **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- ❖ **Concepto Propio o Concepto de uno Mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que

una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

- ❖ **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- ❖ **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: La “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de

información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad (Spencer 1993, 09-10).

### **c) Como Identificar las Competencias**

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

- I. El análisis funcional.
- II. El análisis conductista.

#### **I. El Enfoque del Análisis Funcional**

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre las aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Algunas de las definiciones que se pueden encontrar en los documentos referentes al Análisis Funcional son las siguientes:

- **Intecap:** El análisis funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de la misión del área ocupacional, a partir de la misión de área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.
- **Mertens:** El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría el análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia de ambos.

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no solo en su relación con el entorno de la empresa sino como un subsistema dentro de la misma, donde cada función es el entorno de otra.

- **Sistema Inglés:** El análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se debe efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave de la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿Qué hay que hacer para que se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la Competencia Laboral de un trabajador. Normalmente esto ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El desarrollo del análisis funcional se lleva a cabo a través de grupos técnicos conformados por las personas que están directamente relacionadas con el área o subárea de competencia que se está analizando y que se encarga de elaborar, informar y actualizar el documento.

El análisis funcional se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que este sigue para poder obtenerlos. (INTECAP 2003).

## **II. El Enfoque del Análisis Conductista**

Este método pretende identificar conocimientos, habilidades destrezas y actitudes que influyen en comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El procedimiento para desarrollar es el siguiente:

- a) Formación del grupo de expertos.
- b) Recopilar datos.
- c) Identificación de funciones de competencias.
- d) Elaborar perfiles.



e) Validar perfiles.

El análisis conductista toma como base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

Los análisis Funcional y Conductista buscan identificar las competencias que se emplearan para:

- **Descripción del Empleo:** Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.
- **Evaluación y Clasificación del Empleo:** Se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.
- **Evaluación del Desempeño Laboral:** Sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.
- **Diseño de Capacitación:** Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos.
- **Prácticas de Empleo:** Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas (INTECAP 2003, p. 28-34).

A continuación se encuentra un cuadro con la comparación analítica entre los dos tipos de análisis a utilizar.

ESQUEMA 3

COMPARACIÓN ANALÍTICA ENTRE ANÁLISIS FUNCIONAL Y ANÁLISIS CONDUCTUAL		
Características	Análisis Funcional	Análisis Conductual
Marco conceptual	Enfoque europeo, basado en resultados	Enfoque americano basado en desempeño laboral
Aplicación	A nivel de país, rama, sector organización o área	A nivel de puestos y procesos
Unidad de análisis	Análisis funcionales generales a específicas (unidad de competencia)	Análisis de actividades específicas y puestos individuales
Alcance de las normas de competencia	A nivel de país, rama, sector, organización o area	A nivel de puestos, área y organización
Certificación	Puede ser utilizado con fines de certificación	La certificación no es uno de sus objetivos.
Fortalezas	Método claro y fundamentado se vincula al propósito principal de la organización	Enfoque vertical, rapidez relativa
Desventaja	Puede requerir más tiempo y esfuerzo	No siempre se vincula con el proposito principal de la organización

*Fuente: Gestión por Competencias Laborales .INTECAP.2003.p.91*

Los principios o criterios en los que está basado el Análisis Funcional son los siguientes:

- 1) Parte de lo general a lo particular.
- 2) Transferibilidad.
- 3) Estructura semántica que indica acción (INTECAP 2003, p.96) .

**d) Clasificación de las Competencias**

A nivel mundial existen diversas formas de entender las competencias laborales. Pero en su mayoría se toman tres tipos de competencias, a saber:

❖ **Competencias Básicas.**

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que poseen un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcando dentro de principios, valores y códigos éticos y morales. (Casanova 2012)

❖ **Competencias Transversales.**

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades en diferentes áreas, subáreas o sectores que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos atender clientes entre otros.

❖ **Competencias Técnicas.**

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencias se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo de forma autodidáctica (INTECAP 2003, p. 34-35).

**e) Niveles de Competencia.**

Los niveles de competencia sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre los diferentes cargos de trabajo y

para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencias que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas. (<http://www.eoi.es/wiki/index./Competencias en Recursos humanos s.f.>)

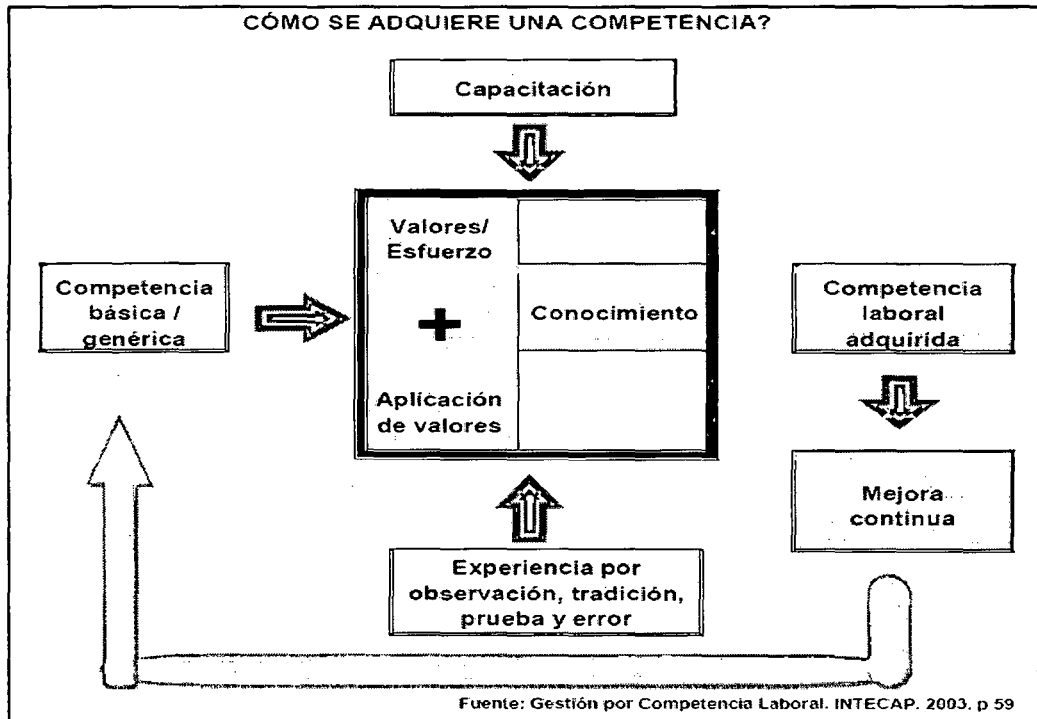
#### **f) Adquisición de las Competencias**

La competencia laboral no es una prioridad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y capacitación.

Las competencias no son una simple aptitud o conjunto de estas, como se dijo anteriormente se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces debe tener capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principales: La primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

ESQUEMA 4



La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, desarrolla estas características a través de la experiencia o a través de la capacitación (INTECAP 2003, p.58-60).

**g) Beneficios de las Competencias Laborales**

La aplicación de las competencias laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y la empresa, buscando mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como la empresa, ya que estos van ligados a la Gestión del recurso Humano.

➤ **Beneficios Para los Trabajadores.**

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

- a) Fomento de la formación continua para toda la vida.
- b) Desarrollo de multi-habilidades.
- c) Reconocimiento de la experiencia.
- d) Mayores oportunidades de empleo.
- e) Mejora la calidad de vida

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias; esto no es suficiente.

En el enfoque de Competencia Laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que le acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por tanto certificarse en

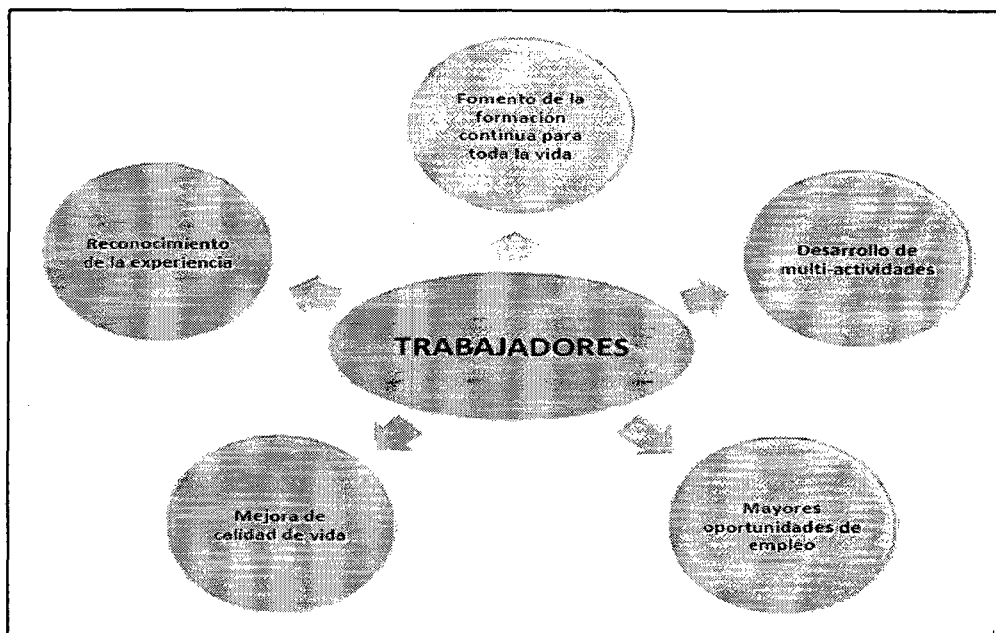
ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la certificación, motivando al empleado a actualizarse y autoformarse.

Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por Competencia Laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para los cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar económicamente. (Abud 1997)

**ESQUEMA 5**  
**BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES**



*Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP. 2003. p. 63*

➤ **Beneficios para la Empresa**

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestionan el recurso Humano por Competencia Laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera ésta tenga sobre los empleados y no sobre las necesidad para mejorar la



capacidad de los mismos, por lo cual evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.

Otra acción que es común a muchos programas de capacitación empresarial, es la fácil e ineficaz fórmula del recetario que supone que al repetir los mismos cursos por mucho tiempo, se obtendrán mejores resultados. Sin embargo al igual que el caso anterior, estos no son completamente efectivos.

Al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral y de allí parte para detectar cuáles son las necesidades específicas, lo que resulta una capacitación efectiva.

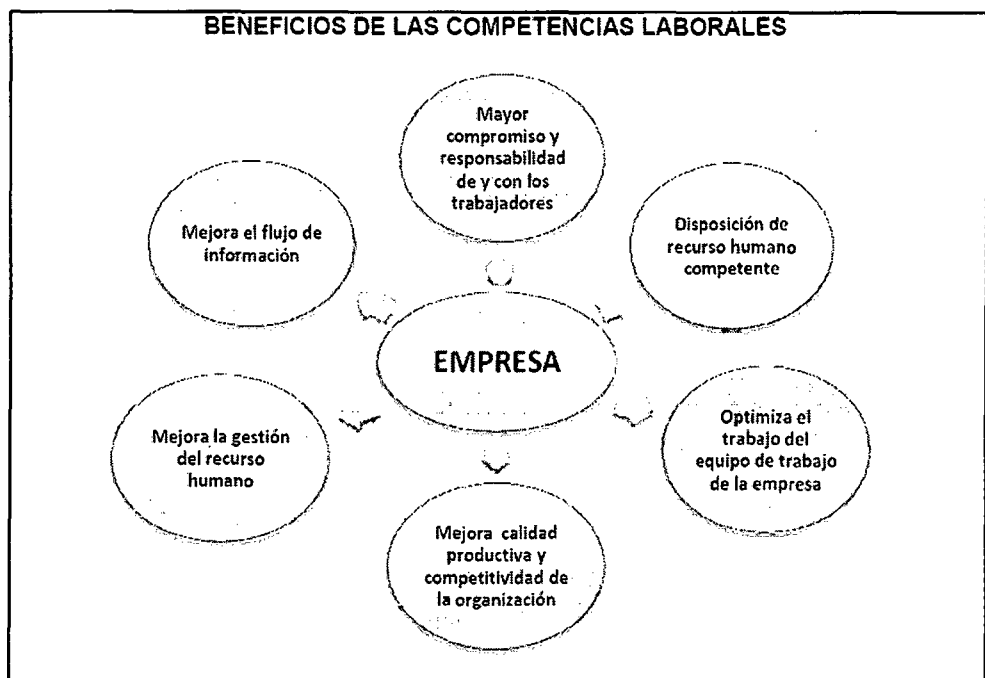
En tercer lugar todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sienten motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por Competencias Laborales es que al cambiar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por Competencias sea efectivo y duradero debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se debe crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización (INTECAP 2003, p. 62-66).

ESQUEMA 6



*Fuente: Gestión por Competencia laboral. INTECAP.2003.p.65*

### 2.2.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Al hablar de Gestión de Recurso Humanos se está refiriendo a “El proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme a planes que se

fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas”.

Para lograrlo se han desarrollado un modelo de gestión el cual busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se lleva a cabo en Recursos Humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización. (R. M. Hodgetts 1990)

**a) Aplicación a la Gestión de recursos Humanos por Competencia Laboral**

La Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite al responsable de Recursos Humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones.

La globalización y la apertura de mercados presentan retos y nuevas exigencias tanto a la organización como a los empleados. Como resultado deben estar en disposición de actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales.

Tradicionalmente en Recursos Humanos se definían las características requeridas para ocupar un puesto determinado, basados en la experiencia, buena fe o visión del analista, esto presentaba los siguientes inconvenientes:

- ❖ Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- ❖ Es difícil predecir rasgos específicos a un puesto y definirlos objetivo.
- ❖ No predicen el comportamiento en el trabajo.
- ❖ Las pruebas de evaluación que se utilizan no suelen tener relación con las tareas que las personas han de realizar en el trabajo.

A diferencia del enfoque tradicional, la nueva Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales. A partir de ellas es posible identificar los comportamientos necesarios para ejecutar el trabajo efectivo y luego se agrupan para definir el perfil de trabajo.

Las ventajas de este enfoque en comparación con el tradicional, según Gabriel García Saiz son:

- Facilita el empleo de conceptos más objetivos y comportamientos en la organización.
- Es más fácil establecer los perfiles de exigencias y de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona.
- Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.
- Está orientado a resultados.
- La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.

La Gestión por Competencia Laboral genera una gran cantidad de información, la cual será utilizada por la organización y los empleados en diferentes procesos de Recursos Humanos.

La organización debe tomar en cuenta que para implantar un Sistema de Competencias, deberá estar en disposición de:

- ❖ Contratar recurso humano calificado y certificado en sus competencias.
- ❖ Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.
- ❖ Basarse en un perfil laboral para la contratación de personal.

- ❖ Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.
- ❖ Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación.
- ❖ Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización.
- ❖ Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.

Así mismo el empleado debe:

- ❖ Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua.
- ❖ Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional.
- ❖ Trazar metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.
- ❖ Certificarse en sus competencias.

La mayoría de las actividades de Recursos Humanos están relacionadas y se ven beneficiadas con las competencias laborales. En este modelo, éstas se dirigen hacia dos grandes objetivos:

### **Captar Recurso Humano Competente**

Para lo cual se llevara a cabo los siguientes procesos:

- **Reclutamiento de Personal:** La gestión por competencias, requiere un cambio de mentalidad y por lo tanto también un cambio en la dirección tradicional que se ha dado al proceso de reclutamiento.

Aunque los medios utilizados son los mismos, poner más énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para la posición, así como el tipo de colaborador que la organización necesita.

- **Selección de Personal:** Una correcta selección deberá contemplar todos los aspectos plasmados en el perfil. Para luego evaluar y entrevistar por competencias.

Los resultados deberán reflejar claramente ¿Quién de todos los candidatos se adecua más a la posición y ofrece la capacidad de desempeño requerida?, de tal forma que la brecha entre lo necesario y lo real sea más corta.

- **Evaluación de Competencias:** La evaluación de Competencias es uno de los aspectos novedosos de esta Gestión. La evaluación por competencias es aplicada tanto a nuevos empleados en el proceso de selección, como a los antiguos al iniciar con la Gestión por Competencias, tomando en cuenta tanto las competencias ya adquiridas, como el potencial que poseen para desarrollar nuevas. Los resultados servirán para identificar las necesidades de capacitación y diseñar un plan de carrera acorde a la realidad de los mismos.

- **Inducción:** Para que el nuevo colaborador pueda integrarse correctamente a la organización y absorber la cultura de trabajo por competencias laboral, es impredecible que la organización ofrezca una inducción tanto hacia la empresa como hacia a posición que la persona ocupará.

Por lo que al administrar los Recursos Humanos por competencias, este es uno de los aspectos que deberá ser considerado como primordial.

### **Asegurar el Bienestar y Desarrollo de sus Competencias**

Para lo cual deberá cumplir o llevar a cabo los siguientes procesos.

- **Evaluación de Desempeño:** Es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como una actividad que se debe realizar cada cierto tiempo sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación de desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se puede distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño.

- Decisiones administrativas (Sistema de incentivos y recompensas, remuneración variable ascensos, promociones, traslados, etc.)
- Desarrollo del personal (Detección de necesidades de capacitación, retroalimentación y consejería, planes de desarrollo, identificación de potencialidades, identificación de sucesores).
- Investigación (Evaluar la calidad de las selecciones, evaluar la calidad de la capacitación, analizar obstáculos del entorno, estudios de satisfacción laboral, evaluar la efectividad de los planes de desarrollo).

- **Capacitación:** Partiendo de la evaluación de desempeño y la evaluación de competencias, se pueden determinar aquellas áreas en las que el colaborador necesita formación complementaria. En la nueva gestión, el encargado de área analizara antes de tomar una decisión, ¿Qué competencias debe desarrollar el colaborador? Y diseñar un plan de capacitación acorde a sus necesidades.
  
- **Plan de Carrera y de Sucesión:** Estos dos tipos de planes basados en competencias laborales, combinan los requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas poseídas por el colaborador respecto a las competencias requeridas por la organización.

Por lo que a partir de las evaluaciones de competencias y desempeño determinan las brechas a completar para un desempeño efectivo o para ocupar otras posiciones dentro de la organización.

- **Sistema de Compensación:** Se considera el proceso más difícil de implementar. Llevar a cabo compensaciones por competencias, quiere decir que se considerarán para el cálculo, las competencias de los empleados con relación a la posición que ocupan y su desempeño.

Por lo que para diseñar el sistema de compensaciones y estructura salarial deberá llevarse a cabo la evaluación de desempeño por competencias, para poder definir cuáles serán las compensaciones que apliquen.

Es importante resaltar que el hecho de establecer una gestión por competencias no significa aumentos salariales. Lo que se busca como se ha establecido con anterioridad, es ser competentes y compensar a los colaboradores por ese esfuerzo adicional que están realizando a través de



mejores oportunidades dentro de la organización u otros medios (económicos y no económicos)

Una vez establecidos cada uno de los procesos de Recursos Humanos, este sistema de gestión habrá logrado:

En primer lugar la Certificación de las Competencias de los colaboradores, la cual puede ser extendida por la misma empresa o por una entidad certificadora.

En segundo lugar, una clara incidencia en el Desempeño Organizacional, en el cual es uno de los más beneficiados con este proceso como resultado de la mejora continua que se registra la cual le da la oportunidad al empleado de superarse constantemente y ser evaluado en las competencias que posee.

Como resultado el clima dentro de la organización también sufre un cambio importante. Esto se torna más cordial y leal, se encuentran colaboradores y no empleados, se trabaja en pro de los objetivos colectivos e individuales y se construye paso a paso una cultura, en la cual el trabajo por competencias es una forma de vida. (DUCCI 1997)

**b) Sistema de Información de Competencias Laborales (SILC)**

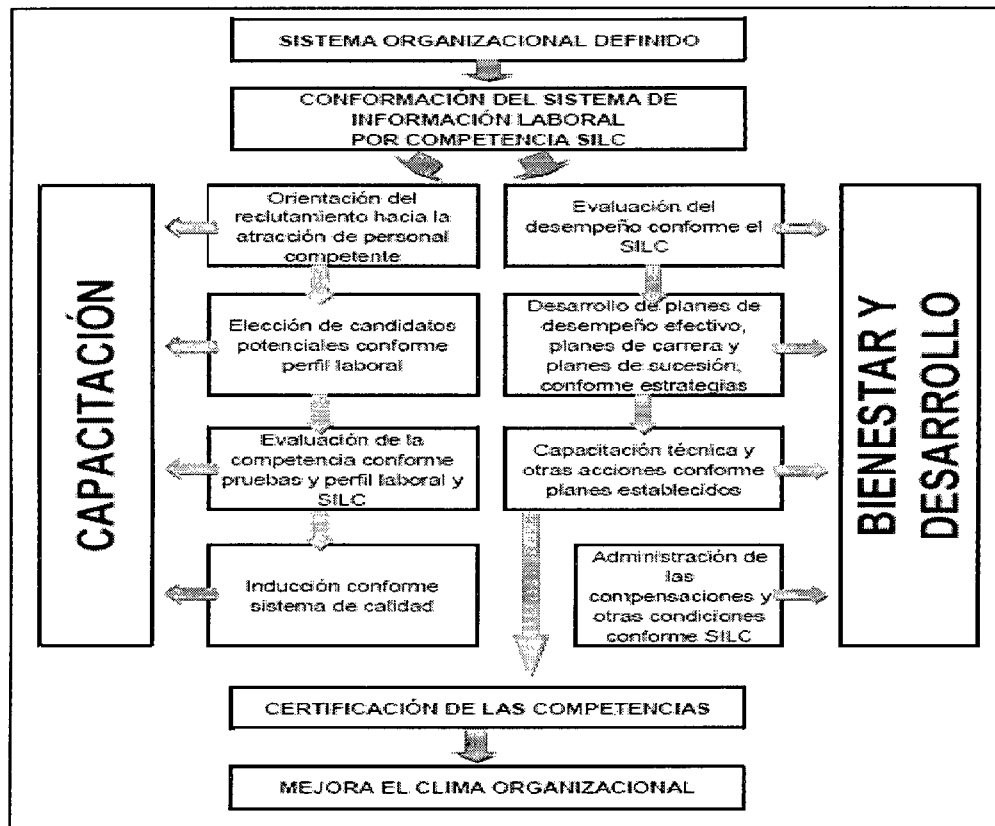
Esta es la base de información de Recursos Humanos necesitara para llevar a cabo sus funciones.

Durante su desarrollo se identifican las competencias requeridas, se elaboran normas y estándares, perfiles laborales, así como manuales de Recursos Humanos (INTECAP 2003, pag. 67) .

El SILC lo conforma:

1. La definición de las competencias laborales requeridas en el área.
2. La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares o normas de Competencia Laboral, dependiendo el nivel de detalle que se requiera en la empresa.
3. Las descripciones de puesto y de perfiles laborales, donde se describen las competencias, indicadores de gestión, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona para desempeño de cargo.
4. El catálogo de matrices, en donde se registra la información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el Administrador de Recursos Humanos.
5. Los manuales del área de Recursos Humanos entre los cuales se pueden mencionar el manual de descripción de puestos, el manual de funciones y el manual de normas y procedimientos (INTECAP 2003, pag. 84-85).

**ESQUEMA 7**  
**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**  
**LABORALES**



*Fuente: Gestión por Competencia Laboral. INTECAP.2003.p.68*

**2.2.6. ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTO**

Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

La descripción del perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de la organización, así:

- a. **Para los Altos Directivos y Ejecutivos.** Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar las decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- b. **Para los Mandos Medios.** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- c. **Para Otros Integrantes de la Organización.** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

En la Gestión por Competencia Laboral el análisis de perfiles laborales se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.

Al analizar y escribir perfiles laborales, utilizando la información, utilizando la información que proporciona los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de Recursos Humanos:

1. Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
2. Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
3. Reorganizar la estructura laboral de la organización.
4. Planificar las necesidades del recurso humano.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
6. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
7. Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
8. Determinar niveles realistas de desempeño.
9. Crear planes para capacitación y desarrollo.
10. Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la organización.
11. Planear las necesidades de capacitación.
12. Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
13. Elaborar planes de carrera.
14. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
15. Tener información para elaborar planes de incentivos.

Independientemente de cuál sea el caso, al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.
2. Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.
3. Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados por todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen (INTECAP 2003, pag. 149-151).

### 2.2.7. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ❖ **Competencias:** La competencia es un grupo relacionado de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan en su mayor parte a un trabajo (roles o responsabilidades) o que se correlacionan con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido frente a los estándares correctamente aceptados y pueden ser perfeccionados por medio de acciones formativas y de desarrollo. (<https://es.wikipedia.org/wiki/Competencia> 2014)
  
- ❖ **Competencias Básicas:** Las competencias básicas sirven para cohesionar saberes y permiten la aplicación de lo aprendido y se demuestra en la vida habitual evidenciando la funcionalidad de los aprendizajes que deberá contribuir a aumentar el interés de la persona (Casanova 2012).
  
- ❖ **Competencias Genéricas:** Competencias con un enorme grado de transferibilidad y por lo tanto son útiles en una gran cantidad de funciones productivas. Por ejemplo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la capacidad de planificar (Casanova 2012).
  
- ❖ **Competencias Laborales:** Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo" y agrega, "es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (Abud 1997).
  
- ❖ **Condiciones Operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que

trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad (Abud 1997).

- ❖ **Comportamiento Organizacional:** Es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional (Hodgetts 1990).
- ❖ **Conocimientos:** Es el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se reproduce en el pensamiento humano; dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica (<http://definicion.de/conocimiento/> 2008)
- ❖ **Clima Organizacional:** Un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en la conducta de trabajo. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo. (<http://www.gestiopolis.com> 2002)
- ❖ **Condiciones Organizacionales y Ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del puesto desarrollará sus funciones. Se compone de los factores de riesgo ocupacional y la descripción de las condiciones operativas. (Hodgetts 1990).
- ❖ **Dependencia y Relaciones Organizativas:** Ubicación del puesto dentro de la estructura jerárquica y tipificación de sus relaciones en relaciones de dependencia, dirección y supervisión y comunicación y coordinación. (Hodgetts 1990).

- ❖ **Desempeño Laboral:** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (I. Chiavenato 2000).
  
- ❖ **Evaluación del Desempeño Laboral:** La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (I. Chiavenato 2000).
  
- ❖ **Factores de Riesgo Ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del puesto, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones, y a las condiciones generales del trabajo que pueden implicar algún tipo de riesgo ocupacional. (Marquéz 1989).
  
- ❖ **Habilidades:** La capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto durante el proceso de actividad teórica como práctica. (<http://definicion.de/?s=habilidades> 2008)
  
- ❖ **Gestión por Competencias:** Se refiere a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados. De aquí que las competencias claves necesiten ser valiosas, raras, costosas de imitar, por lo cual son totalmente inherentes al capital humano de la organización. (Fernandez 2001).
  
- ❖ **Grado:** Es la posición en la escala de valor que se le da a un puesto, de acuerdo con el Sistema de Valuación de Puestos correspondiente, dentro de cada grupo. (<http://definicion.de/?s=grado> 2008)



- ❖ **Grupo:** El conjunto de puestos con la misma jerarquía o rango, independientemente de la denominación de los mismos. (<http://definicion.de/?s=grupo> 2008)
  
- ❖ **Parámetros de Desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del puesto, así como el impacto de las mismas sobre el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. (Rosental 1973).
  
- ❖ **Perfil del Individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el puesto. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal. (Fernandez 2001).
  
- ❖ **Perfil del Puesto:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), y los objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (I. Chiavenato 2000).
  
- ❖ **Puesto:** Lugar o sitio designado para la realización de una actividad. (<http://www.wordreference.com/definicion/puesto> 2005)
  
- ❖ **Servicio:** Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligadas a un producto físico. (<http://definicion.de/servicio/> 2008).

### **2.2.8. HIPÓTESIS**

La determinación de los perfiles de puestos del personal que labora en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora mejoraría la Gestión de los Recursos Humanos a través de la adecuada distribución de roles y tareas.

### **2.2.9. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

❖ **Variable independiente:**

- Perfil de puestos por competencias

❖ **Variable dependiente:**

- Gestión de Recursos Humanos

❖ **Conceptualización de Variables**

TABLA N° 01

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>Perfil de Puestos por Competencias</b>	Obtención, organización y evaluación de información sobre los puestos de trabajo, relacionada con su contenido de funciones y especificaciones del ocupante del mismo. Se refiere a la descripción general del puesto.	Representa el conjunto de competencias relevantes para ocupar un puesto en una organización y que permita el logro de los objetivos estratégicos
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permita el desarrollo individual y organizacional sostenido	Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos

*Elaboración propia*

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Descriptiva – Explicativa:** Porque se realizó una descripción de la situación actual de la Municipalidad Distrital de Namora, además se identificó los puestos que conforman la Gerencia de Infraestructura y las principales funciones que se realizan, para luego ayudar a diseñar el perfil por competencias que requiere cada uno de ellos.
- **Aplicativa:** Porque las conclusiones que surgirán del trabajo de investigación servirán para la implementación de la propuesta de contar con un perfil por competencias dentro de la gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.

#### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **En Forma General: Descriptiva y Explicativa**  
Ya que se describió y explicó detalladamente la situación actual que se presenta en los puestos que conforman la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.
- **En Forma Específica: Transversal- No Experimental.**  
Es transversal – no experimental puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de estas. De la misma manera este estudio tiene las características del diseño trasversal porque se estudió y describe los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

### 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

- **Método Inductivo:** Porque se partió de la observación y descripción de las variables con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permiten elaborar la propuesta de determinar el perfil de puestos por competencias en la Municipalidad Distrital de Namora.
- **Método Deductivo:** Este método científico fue utilizado más para la elaboración del marco teórico, en el cual se partió de conceptos generales para explicar una problemática específica.
- **Método de la Observación:** Se procedió a reconocer las funciones de cada puesto en la Gerencia de Infraestructuras existentes para el objeto de estudio.
- **Método de Análisis:** Se identificó cada una de las partes que constituye de las variables, así mismo se estableció sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.
- **Método Sintético:** Se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizó la variable con la finalidad identificar sus partes constituyentes, de tal manera que nos permitió arribar a conclusiones en función del objetivo del trabajo de investigación.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomara como unidad de análisis a los 06 trabajadores que laboran en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, por lo tanto la población será igual a la muestra.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### c) Fuente Primaria

- **Observación Directa:** Se realizó por la Tesista durante la estancia en la institución.
- **Entrevista:** De la cual se obtendrá información directa. La investigación consiste en la aplicación de entrevistas para la realización del diagnóstico actual de la gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora, las cuales fueron aplicadas a los 6 trabajadores según la población.
- **Cuestionario:** Se consulta al personal por medio de un cuestionario sobre sus actividades diarias, semanales y mensualidades, así como al jefe inmediato del mismo para corroborar dichas actividades.

#### d) Fuente Secundaria

Datos divulgados por medios impresos, documentos tales como, MOF, ROF, CAP. Para la elaboración del marco teórico se recurre a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de Internet.

### 3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información fue recolectada a través de la revisión de los documentos de gestión además de la observación de la Tesista así como de los cuestionarios (hojas de trabajo) y entrevistas realizadas cada uno de los encargados de cada unidad que conforma la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.

## CAPÍTULO IV

### CONSIDERACIONES GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA

#### 4.1. Misión de la Municipalidad Distrital de Namora

“Somos una Municipalidad comprometida a brindar servicios de calidad con transparencia en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora”.

#### 4.2. Visión de la Municipalidad Distrital de Namora

“Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, buscando ser de Namora una ciudad ordenada, segura, inclusiva y saludable, donde se fomente la cultura”.

#### 4.3. Valores de la Municipalidad Distrital de Namora

- ❖ **Responsabilidad:** En la municipalidad distrital de Namora los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo a ellas.
- ❖ **Honestidad:** Desempeñar las funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- ❖ **Compromiso:** Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.
- ❖ **Ética:** En cada decisión que tomemos, estará inmiscuida siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- ❖ **Respeto:** Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.



- ❖ **Transparencia:** Proceder con veracidad e información abierta y oportuna.

#### **4.4. Descripción de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora.**

La Gerencia de Infraestructura es un órgano de línea (Ver anexo N° 01) que tiene como objetivo proponer, conducir, supervisar, monitorear y controlar los proyectos de inversión que se realicen en la infraestructura pública del distrito; así como de los estudios de pre inversión.

La Gerencia de Infraestructura está a cargo de un funcionario público de confianza denominado Gerente de Infraestructura, quien depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia Municipal.

##### ***Funciones***

- ✓ Ejecutar el plan operativo y presupuesto municipal correspondiente a la Gerencia de Infraestructura, disponiendo eficiente y eficazmente de los recursos presupuestales, económicos, financieros, materiales y equipos asignados.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la promoción de la inversión en la ejecución de obras necesarias para el desarrollo del distrito, con la participación de la población organizada.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de equipamiento e infraestructura, así como el plan de inversiones del Distrito.
- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de obras públicas de infraestructura.
- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de formulación de expedientes técnicos de ejecución de obras, de contratación de

consultorías de proyectos y supervisiones de estudios a través de procesos de selección públicos.

- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de ejecución, inspección, supervisión, recepción y liquidación de obras.
- ✓ Velar por el cumplimiento del plan de inversiones en obras públicas y en su respectiva asignación de los recursos económicos y financieros en coordinación con la gerencia de planificación.
- ✓ Mantener actualizada la normatividad específica para proyectos y obras públicas.
- ✓ Coordinar con entidades públicas y privadas que tengan relación con los estudios de los proyectos y ejecución de obras.
- ✓ Aplicar la normatividad que regula las autorizaciones de ejecución de obras en vía pública.
- ✓ Emitir opinión técnica sobre los reajustes y reprogramación de los proyectos dentro de sus competencias.
- ✓ Proponer y supervisar estudios y/o diseños de los proyectos de obras públicas y proyectos tendientes a mejorar la infraestructura del distrito.
- ✓ Informar mensualmente al Gerente Municipal, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
- ✓ Elaborar el plan anual de inversiones en coordinación con la Gerencia de planificación.
- ✓ Emitir resoluciones de Gerencia para la aprobación de expedientes técnicos elaborados en la sub gerencia de estudios y proyectos y de aquellos contratados con consultores externos.
- ✓ Emitir resoluciones de gerencia para la aprobación de liquidaciones técnicas financiera de los proyectos ejecutados.
- ✓ Proponer, impulsar e implementar las mejoras e innovaciones en los procesos, procedimientos, directivas y normatividad del área a su cargo, en coordinación con la gerencia de planificación.

- ✓ Representar a la municipalidad ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales para la coordinación y realización de actividades concernientes al ámbito de su competencia.

**4.5. Cuadro de Asignación de Personal para la Gerencia de Infraestructura (Ver anexo N°02)**

## CAPÍTULO V

**DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA**

**5.1. ANÁLISIS FODA DE LA GERENCIA INFRAESTRUCTURA DE LA  
MDN<sup>1</sup>**

**Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Incremento del interés de las Instituciones privadas y ONG's en apoyar a la ejecución de proyectos y formar alianzas estratégicas.	<b>A1.</b> Incremento de los problemas sociales en el distrito que afectan el normal desempeño de la Gerencia.
<b>O2.</b> Incremento del apoyo a la gestión Municipal de parte de la población del distrito.	<b>A2.</b> Recorte del Presupuesto por parte del gobierno central.
<b>O3.</b> Constantes ofertas de capacitación y actualización por Instituciones Públicas y Privadas, en temas de la Administración Pública.	<b>A3.</b> Viviendas en zonas de riesgo, detectadas por Defensa Civil.
<b>O4.</b> Constante innovación y avance de la tecnología informática que permite mejorar la eficiencia administrativa de la Institución municipal.	<b>A4.</b> Aumento de la migración a zonas informales (invasión de terreno)
<b>O5.</b> Normatividad vigente que permite la participación ciudadana como mecanismo de una gestión participativa para lograr el desarrollo local sostenible.	<b>A5.</b> Tendencias políticas de oposición negativa, intereses personales.

<sup>1</sup> Fuente: Matriz Foda general de la Municipalidad Distrital de Namora

### Fortalezas y Debilidades

Para tener un mayor enfoque de los valores, puntos claves y falencias que podría tener la Gerencia de Infraestructura se efectuó un análisis en cuanto a administración, recursos humanos, tecnología y sistemas de información para poder así determinar cuáles son las fortalezas principales y sus debilidades prioritarias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. La Gestión actual cuenta con un mayor conocimiento sobre las necesidades de la población.	D1. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la capacitación, la retribución, línea de carrera, el reconocimiento, evaluación de desempeño, etc.- no se encuentra correctamente desarrollada para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.
F2. La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, lo que conlleva a identificar a la comunidad con los Objetivos y metas locales.	D2. Duplicidad de tareas y asignación de responsabilidades sin una correcta y aplicada inducción.
F3. Experiencia y formación del personal en la realización de su trabajo.	D3. Nulidad de planes de desarrollo de planes sistematizados de capacitación y desarrollo para los colaboradores.
F4. Cuentan con documentos de Gestión actualizados como el MOF, ROF, RIT y CAP.	D4. Las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la gerencia son nulas.
F5. Recursos financieros propios disponibles	D5. Procesos de control informales en la Gerencia de Infraestructura

# MATRIZ FODA

## OPORTUNIDADES

- O1. Incremento del interés de las Instituciones privadas y ONG's en apoyar a la ejecución de proyectos y formar alianzas estratégicas.
- O2. Incremento del apoyo a la gestión Municipal de parte de la población del distrito.
- O3. Constantes ofertas de capacitación y actualización por Instituciones Públicas y Privadas, en temas de la Administración Pública.
- O4. Constante innovación y avance de la tecnología informática que permite mejorar la eficiencia administrativa de la Institución municipal.
- O5. Normatividad vigente que permite la participación ciudadana como mecanismo de una gestión participativa para lograr el desarrollo local sostenible.

## AMENAZAS

- A1. Incremento de los problemas sociales en el distrito que afectan el normal desempeño de la Gerencia.
- A2. Recorte del Presupuesto por parte del gobierno central.
- A3. Viviendas en zonas de riesgo, detectadas por Defensa Civil.
- A4. Aumento de la migración a zonas informales (invasión de terreno)
- A5. Tendencias políticas de oposición negativa, intereses personales.

## FORTALEZAS

- F1. La Gestión actual cuenta con un mayor conocimiento sobre las necesidades de la población
- F2. La Gestión actual propicia la organización y participación de los vecinos, lo que conlleva a identificar a la comunidad con los objetivos y metas locales.
- F3. Experiencia y formación del personal en la realización de su trabajo.
- F4. Cuentan con documentos de Gestión actualizados como el MOF, ROF, RIT y CAP.
- F5. Recursos financieros propios disponibles.

**(F5, F3, O4)** Al contar con recursos disponibles podemos implementar mejoras en cuanto a procesos – Elaborar un Plan de Motivación.

**(F3, F1, A2)** Potenciar al personal mediante el plan de capacitación y motivación para evitar la corrupción.

**(O1, F1)** Aprovechar el interés y apoyo de las instituciones privadas y ONG'S, así como el conocimiento sobre las necesidades de la población para elaborar proyectos en beneficio de la población.

**F2, A1, A5)** Aprovechar el contacto directo con los usuarios, para elaborar un plan de calidad que guie la mejora del servicio, la solución de los problemas sociales y ayude a ser frente a la oposición.

## DEBILIDADES

- D1. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la capacitación, la retribución, línea de carrera, el reconocimiento, evaluación de desempeño, etc.- no se encuentra correctamente desarrollada para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad.
- D2. Duplicidad de tareas y asignación de responsabilidades sin una correcta y aplicada inducción.
- D3. Nulidad de planes de desarrollo de planes sistematizados de capacitación y desarrollo para los colaboradores.
- D4. Las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la gerencia son nulas.
- D5. Procesos de control informales en la Gerencia de Infraestructura.

**(D2, D3, O2)** Elaborar un plan operativo que sirva como guía para la consecución de los objetivos.

**(O3, D4)** Aprovechar las constantes ofertas de capacitación y actualización que ofrecen las Instituciones públicas y privadas en temas de Administración Pública para desarrollar profesionalmente al personal que labora en la Gerencia de Infraestructura.

**(D2, D3, D4, A1)** Implementar un sistema de control de objetivos que sean de guía en la toma de decisiones y soporte en el objetivo institucional brindar servicio de calidad para hacer frente a la creciente competencia.

## 5.2. COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA.

Para la definición de las competencias del personal de la Gerencia de Infraestructura se consideró la metodología de análisis como la lluvia de ideas, se escogieron las principales competencias del personal administrativo de la organización, las cuales son las consideradas a poseer por parte de sus servidores para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Las competencias se describen a continuación:

- **Capacidad de Aprendizaje Continuo:** Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en comunidades de aprendizaje y de práctica.
- **Identificación y Compromiso Corporativo:** Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas Institucionales. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la organización en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión. Actuar con integridad, imparcialidad, equidad y lealtad consigo mismo y con la organización, reconociendo el valor y la importancia de conservar los principios corporativos.
- **Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos:** Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información, implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de

expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito

- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados.
  
- **Orientación a Resultados o a Logros:** Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por superar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación)
  
- **Investigación:** Es la inquietud y la curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar y presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades que pueden ser útiles en el presente y el futuro.



### 5.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se obtuvo a partir del análisis de los documentos de gestión (MOF, CAP), para luego aplicar la encuesta a cada jefe de cada unidad (Ver anexos N° 03, 04, 05, 06, 07, 08), obteniendo los siguientes resultados:

GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE LA MISION, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

(Gerencia de Infraestructura)

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

**Unidad Orgánica:** Gerencia de Infraestructura

**Nombre del Puesto:** Gerencia de Infraestructura

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia Municipal

**Puestos a los que Supervisa:** Todas las Unidades que pertenecen a la Gerencia de Infraestructura

II. MISIÓN DEL PUESTO

La Gerencia de Infraestructura, es un órgano de línea, encargado de dirigir, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el proceso de los proyectos de inversión pública, además de velar por la distribución de la inversión pública de acuerdo a las necesidades planteadas en el PIA y PIM.

III. FUNCIONES

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Verificación de las valorizaciones de obras por contrata y administración directa de la empresa ejecutora y supervisora.	2	5	5	27
2	Mantener actualidad la normativa específica para proyectos y obras públicas.	5	4	4	21
3	Velar por el cumplimiento del Plan de Inversión en Obras Públicas y su respectiva asignación de los recursos económicos y financieros en coordinación con las unidades correspondientes.	5	5	3	20
4	Monitorear el avance de las obras, estudios y otros que sean atendidos oportunamente.	4	5	4	24
5	Velar por el cumplimiento de los objetivos específicos de su competencia establecidos en el Plan Estratégico Institucional.	5	4	3	17

6	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de formulación de expedientes técnicos de ejecución de obras, de contratación de consultorías de proyectos y supervisión de estudios a través de procesos de selección públicos.	3	4	5	23
7	Promover, gestionar y concertar la inversión pública y privada para el desarrollo de proyectos de inversión.	1	3	3	10
8	Ejecutar programas y proyectos de emergencia, de acuerdo a la normatividad legal vigente.	1	3	4	13
9	Verificación de las actividades diarias de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura.	5	3	2	11
10	Supervisar las acciones de liquidación y transferencia de proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora, conforme a la legislación vigente.	1	5	5	26
11	Administrar el Sistema de Gestión Documentaria en el ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente.	5	5	4	25
12	Supervisar la ejecución de proyectos en la fase de inversión, de acuerdo a la normativa legal.	4	5	5	29

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES**

**Coordinaciones Internas**

Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Personal de la diferentes Unidades a su cargo, Personal Administrativo de la Institución.

**Coordinaciones Externas**

Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Gerencia de Infraestructura)

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Titulado
<input checked="" type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado
			<input type="checkbox"/> Doctorado
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado

B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto

Ingeniería Civil

C) ¿Se requiere colegiatura?

Si  No

D) ¿Se requiere habilitación?

Si  No

II. CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.

Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de Autocad.

B) Programas de especialización y sustentados con documentos.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado, Gestión Estratégica en Obras Públicas, Gerencia de Proyectos, Procesos de Selección, Diseño Estructural Computarizado.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

5 años como mínimo.

**Experiencia Específica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de  
Unidad

Gerente  
o Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

3 años como mínimo en puestos similares.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno.

**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.**

(Gerencia de Infraestructura)

**Unidad Orgánica:** Gerencia de Infraestructura

**Nombre del Puesto:** Gerencia de Infraestructura

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia Municipal

**Puestos a los que Supervisa:** Todas las Unidades que pertenecen a la Gerencia de Infraestructura

FUNCIONES DEL PUESTO		COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla N° 03)
1	Verificación de las valorizaciones de obras por contrata y administración directa de la empresa ejecutora y supervisora.	Liderazgo, Trabajo en Equipo, Integridad, Iniciativa, Adaptabilidad, Empatía, Dinamismo, Negociación, Análisis, Memoria, Razonamientos Lógico, Comunicación Oral.
2	Mantener actualizada la normativa específica para proyectos y obras públicas.	
3	Velar por el cumplimiento del Plan de Inversión en Obras Públicas y su respectiva asignación de los recursos económicos y financieros en coordinación con las unidades correspondientes.	
4	Monitorear el avance de las obras, estudios y otros que sean atendidos oportunamente.	
5	Velar por el cumplimiento de los objetivos específicos de su competencia establecidos en el Plan Estratégico Institucional.	
6	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de formulación de expedientes técnicos de ejecución de obras, de contratación de consultorías de proyectos y supervisión de estudios a través de procesos de selección públicos.	
7	Promover, gestionar y concertar la inversión pública y privada para el desarrollo de proyectos de inversión.	
8	Ejecutar programas y proyectos de emergencia, de acuerdo a la normatividad legal vigente.	
9	Verificación de las actividades diarias de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura.	
10	Supervisar las acciones de liquidación y transferencia de proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora, conforme a la legislación vigente.	
11	Administrar el Sistema de Gestión Documentaria en el ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente.	
12	Supervisar la ejecución de proyectos en la fase de inversión, de acuerdo a la normativa legal.	

SECRETARÍA DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Secretaría de la Gerencia de Infraestructura)

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Unidad Orgánica: Secretaría de la Gerencia de Infraestructura

Nombre del Puesto: Secretaría de la Gerencia de Infraestructura

Dependencia Jerárquica Lineal: Gerencia de Infraestructura

Puestos a los que Supervisa: Ninguno

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

La Oficina de Secretaría de la Gerencia de Infraestructura, tiene como misión apoyar al desarrollo de las labores Técnicas-Administrativas, así como organizar, dirigir y controlar la tramitación documentaria y el sistema de archivos de dicha Gerencia.

**III. FUNCIONES**

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la oficina.	5	4	1	9
2	Atender la correspondencia y redactar documentos.	5	4	1	9
3	Atender el teléfono, concertar reuniones previa cita y preparar la agenda respectiva.	5	5	1	10
4	Recibir y enviar documentos vía e-mail u otros medios.	5	5	1	10



5	Prestar apoyo especializado operando programas de software (procesador de textos y hojas de cálculo) con equipos de cómputo.	2	1	4	6
6	Ordenamiento del archivo de Resoluciones de Alcaldía, Resoluciones de Gerencia, Ordenanzas, Decreto, etc.	4	4	1	8
7	Digitar todo tipo de documentos que se le sean encargados.	5	4	3	17
8	Redactar y preparar documentos para la firma del Gerente de Infraestructura.	5	5	3	20
9	Llevar y conservar el archivo de la documentación y formular los pedidos de los materiales y útiles de oficina para su control y distribución.	5	4	1	9

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES****Coordinaciones Internas**

Gerente de Infraestructura, Jefes de las diferentes Unidades de la Gerencia de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución.

**Coordinaciones Externas**

Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.

**MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO**

(Secretaría de la Gerencia de Infraestructura)

**I. FORMACIÓN ACADÉMICA**

**A) Formación Académica**

**B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto**

**C) ¿Se requiere colegiatura?**

Si  No

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input checked="" type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado
			<input type="checkbox"/> Doctorado
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado

Secretariado Ejecutivo

**D) ¿Se requiere habilitación?**

Si  No

**II. CONOCIMIENTOS**

**A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.**

Conocimientos en Redacción y Digitación de textos, Manejo de Correspondencia y Archivo de Documentos.

**B) Programas de especialización y sustentados con documentos.**

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Asistencia Gerencial en la Gestión Pública.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

2 años como mínimo.

**Experiencia Específica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de  
Unidad

Gerente o  
Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

1 año como mínimo en el sector público.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno.

**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

(Secretaría de la Gerencia de Infraestructura)

**Unidad Orgánica:** Secretaría de la Gerencia de Infraestructura

**Nombre del Puesto:** Secretaría de la Gerencia de Infraestructura

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que supervisa:** Ninguno.

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla N° 03)
1	Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la oficina.	Trabajo en Equipo, Integridad, Adaptabilidad, Empatía, Atención, Memoria, Comprensión Lectora.
2	Atender la correspondencia y redactar documentos.	
3	Atender el teléfono, concertar reuniones previa cita y preparar la agenda respectiva.	
4	Recibir y enviar documentos vía e-mail u otros medios.	
5	Prestar apoyo especializado operando programas de software (procesador de textos y hojas de cálculo) con equipos de cómputo.	
6	Ordenamiento del archivo de Resoluciones de Alcaldía, Resoluciones de Gerencia, Ordenanzas, Decreto, etc.	
7	Digitar todo tipo de documentos que se le sean encargados.	
8	Redactar y preparar documentos para la firma del Gerente de Infraestructura.	
9	Llevar y conservar el archivo de la documentación y formular los pedidos de los materiales y útiles de oficina para su control y distribución.	

**UNIDAD FORMULADORA Y ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN**

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión)

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Unidad Orgánica:** Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión

**Nombre del Puesto:** Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que Supervisa:** Ninguno

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

Realizar estudios de Pre-Inversión a nivel de perfil técnico.

**III. FUNCIONES**

Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Programar, coordinar y controlar los estudios de factibilidad de proyectos y expedientes técnicos de obras que ejecute la Municipalidad.	4	5	5	29
2	Realizar coordinaciones y consultas necesarias con las entidades respectivas para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la Gerencia de Infraestructura.	4	5	5	29
3	Elaborar los estudios bajo los lineamientos y directivas del SNIP.	5	5	5	30
4	Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.	4	5	5	29
5	Organizar, dirigir coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de inversión pública.	2	5	5	27
6	Elaborar el Plan de Inversión de los Proyectos de corto, mediano y largo plazo; debidamente financiados y con expediente técnico y presupuesto analítico.	1	5	5	26
7	Analizar y proponer el calendario de ejecución de obras, en función a la capacidad operativa de la Municipalidad y el presupuesto de programas de inversiones.	1	5	5	26
8	Establecer procedimientos para el control eficaz de obras.	1	5	5	26

9	Elaborar los estudios y/o proyectos para la recuperación de las inversiones de las obras públicas.	5	5	5	30
10	Revisar y opinar sobre los diferentes estudios y proyectos ejecutados por contratación de servicios profesionales.	4	5	5	29
11	Aprobar y modificar los expedientes técnicos cuando se realicen cambios en obra de acuerdo al replanteo ejecutado.	2	5	5	27
12	Proponer e inspeccionar estudios y proyectos de obras públicas tendientes a mejorar la infraestructura del Distrito.	1	5	5	26

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES****Coordinaciones Internas**

Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución, Jefe de la OPI.

**Coordinaciones Externas**

Entidades Públicas y Privadas, Profesionales que elaboren estudios.

**MÁTRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO**

(Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión)

**I. FORMACIÓN ACADÉMICA**

**A) Formación Académica**

**B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto**

**C) ¿Se requiere colegiatura?**

Si  No

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Titulado
<input checked="" type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado
			<input type="checkbox"/> Doctorado
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado

Ingeniería Civil

**D) ¿Se requiere habilitación?**

Si  No

**II. CONOCIMIENTOS**

**A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.**

Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de Autocad.



**B) Programas de especialización y sustentados con documentos.**

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Elaboración de Estudios en el Marco del SNIP, Formulación de Proyectos.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	No aplica	Nivel de Dominio		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

4 años como mínimo.

**Experiencia Específica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
 Profesional

Auxiliar o  
 Asistente

Supervisor/  
 Coordinador

Jefe de  
 Unidad

Gerente o  
 Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

2 años como mínimo en puestos similares.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno.

**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

(Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión)

**Unidad Orgánica:** Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión

**Nombre del Puesto:** Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que supervisa:** Ninguno

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla N° 03)
1	Programar, coordinar y controlar los estudios de factibilidad de proyectos y expedientes técnicos de obras que ejecute la Municipalidad.	Trabajo en Equipo, Integridad, Iniciativa, Adaptabilidad, Empatía, Dinamismo, Creatividad/Innovación, Análisis, Memoria, Comprensión Lectora, Razonamientos Lógico,
2	Realizar coordinaciones y consultas necesarias con las entidades respectivas para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la Gerencia de Infraestructura.	
3	Elaborar los estudios bajo los lineamientos y directivas del SNIP.	
4	Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.	
5	Organizar, dirigir coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de inversión pública.	
6	Elaborar el Plan de Inversión de los Proyectos de corto, mediano y largo plazo; debidamente financiados y con expediente técnico y presupuesto analítico.	
7	Analizar y proponer el calendario de ejecución de obras, en función a la capacidad operativa de la Municipalidad y el presupuesto de programas de inversiones.	
8	Establecer procedimientos para el control eficaz de obras.	
9	Elaborar los estudios y/o proyectos para la recuperación de las inversiones de las obras públicas.	
10	Revisar y opinar sobre los diferentes estudios y proyectos ejecutados por contratación de servicios profesionales.	
11	Aprobar y modificar los expedientes técnicos cuando se realicen cambios en obra de acuerdo al replanteo ejecutado.	
12	Proponer e inspeccionar estudios y proyectos de obras públicas tendientes a mejorar la infraestructura del Distrito.	

UNIDAD DE ESTUDIOS, EVALUACIÓN Y CATASTRO

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES  
PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro)

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Unidad Orgánica:** Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro

**Nombre del Puesto:** Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que Supervisa:** Ninguno

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

Elabora y evaluar los expedientes técnicos y tramitación de documentos relacionados al Catastro del Distrito de Namora.

**III. FUNCIONES**

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Mantener actualizado en Catastro Municipal.	2	5	5	27
2	Supervisar y monitorear las construcciones y remodelaciones autorizadas.	3	2	3	9
3	Tramitar y emitir las licencias de edificación.	2	3	3	11
4	Elaborar el Plan de Acondicionamiento Territorial del Distrito, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental.	1	5	5	26
5	Opinar y tramitar el otorgamiento de remodelación y demoliciones de inmuebles de las áreas urbanas, de conformidad con las normas del Reglamento Nacional de Construcciones y el Reglamento Distrital respectivo.	1	4	3	13
6	Tramitar los certificados de finalización de obra.	3	2	3	9
7	Elaborar informes de opinión sobre acciones de demarcación territorial en el Distrito.	1	4	4	17
8	Apoyar en las inspecciones para licencias de usos de agua.	1	2	3	7

9	Elaborar el Plan de Desarrollo Urbano, el Esquema de Zonificación de Áreas Urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos en base al Plan de Acondicionamiento Territorial.	1	5	5	26
10	Diseñar y ejecutar Planes de Renovación Urbana.	1	5	5	26
11	Tramitar las solicitudes para constancias de catastro.	2	3	2	8
12	Planear, ejecutar y evaluar el desarrollo y mantenimiento del sistema de información geográfica.	1	5	5	26

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES**

**Coordinaciones Internas**

Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución.

**Coordinaciones Externas**

Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas.

**MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO**

(Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro)

**I. FORMACIÓN ACADÉMICA**

**A) Formación Académica**

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Titulado
<input checked="" type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría

**B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto**

<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado

Ingeniería Civil

**C) ¿Se requiere colegiatura?**

Si  No

**D) ¿Se requiere habilitación?**

Si  No

**II. CONOCIMIENTOS**

**A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.**

Conocimiento de la Influencia de las Infraestructuras en la Ordenación del Territorio, Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de Autocad Aplicado al Planeamiento Urbano, Reglamento Nacional de Construcción.

**B) Programas de especialización y sustentados con documentos.**

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Tasaciones y Peritajes.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	No aplica	Nivel de Dominio		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

4 años como mínimo.

**Experiencia Especifica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de  
Unidad

Gerente o  
Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

2 años como mínimo en puestos similares.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno.



**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

(Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro)

**Unidad Orgánica:** Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro

**Nombre del Puesto:** Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que supervisa:** Ninguno.

Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla Nº 03)
1	Mantener actualizado en Catastro Municipal.	Trabajo en Equipo, Integridad, Iniciativa, Adaptabilidad, Dinamismo, Creatividad/Innovación, Análisis, Memoria, Compresión Lectora, Razonamientos Lógico,
2	Supervisar y monitorear las construcciones y remodelaciones autorizadas.	
3	Tramitar y emitir las licencias de edificación.	
4	Elaborar el Plan de Acondicionamiento Territorial del Distrito, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental.	
5	Opinar y tramitar el otorgamiento de remodelación y demoliciones de inmuebles de las áreas urbanas, de conformidad con las normas del Reglamento Nacional de Construcciones y el Reglamento Distrital respectivo.	
6	Tramitar los certificados de finalización de obra.	
7	Elaborar informes de opinión sobre acciones de demarcación territorial en el Distrito.	
8	Apoyar en las inspecciones para licencias de usos de agua.	
9	Elaborar el Plan de Desarrollo Urbano, el Esquema de Zonificación de Áreas Urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos en base al Plan de Acondicionamiento Territorial.	
10	Diseñar y ejecutar Planes de Renovación Urbana.	
11	Tramitar las solicitudes para constancias de catastro.	
12	Planear, ejecutar y evaluar el desarrollo y mantenimiento del sistema de información geográfica.	

**UNIDAD DE SUPERVISIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS.**

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras)

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Unidad Orgánica:** Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras

**Nombre del Puesto:** Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que Supervisa:** Ninguno

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

La Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras, planifica, conduce, supervisa y ejecuta obras, según programas desarrollados por la entidad; toma decisiones de mayor complejidad.

**III. FUNCIONES**

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Verificar que las obras se ejecuten de acuerdo al expediente técnico aprobado y a las normas vigentes.	5	5	5	30
2	Organizar, coordinar la supervisión de las obras públicas municipales dentro de la jurisdicción de la entidad, bajo la modalidad de administración directa e inspecciona y controla las que se ejecuten por contrato.	5	5	5	30
3	Revisar y evaluar los informes técnicos de valorizaciones de la ejecución de obras.	3	5	5	28
4	Tramitar pagos de ampliaciones de plazo y demás documentación de obras por contrato y que estos contengan toda la documentación requerida por ley.	2	5	5	27
5	Llevar el registro y control de las finanzas y garantías de los contratistas.	2	5	5	27
6	Emitir mensualmente o cuando son requeridos informes sobre avances físicos financieros de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora.	2	3	3	11
7	Formar parte del comité de recepción de obras.	1	3	3	10

8	Designar supervisores de obra y proponer la conformación de Comisiones de Recepción de obras.	1	4	3	13
9	Elaborar el informe del cierre de proyecto de Inversión Pública conforme a las normas del Sistema de Inversión Pública-SNIP.	1	5	4	21
10	Brindar asesoría y apoyo técnico, en asuntos relacionados con la liquidación y supervisión de obras a las diferentes entidades y dependencias de la Municipalidad.	3	3	4	15
11	Revisión y aprobaciones de liquidaciones de obras.	4	5	5	29
12	Solicitar oportunamente la contratación de supervisores textos para obras.	2	4	3	14

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES**

**Coordinaciones Internas**

Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución.

**Coordinaciones Externas**

Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.

**MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO**

(Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras)

**I. FORMACIÓN ACADÉMICA**

**A) Formación Académica**

**B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto**

**C) ¿Se requiere colegiatura?**

Si  No

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Titulado
<input checked="" type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría

Ingeniería Civil

**D) ¿Se requiere habilitación?**

Si  No

<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Doctorado		
<input type="checkbox"/> Egresado	<input type="checkbox"/> Titulado	<input type="text"/>

**II. CONOCIMIENTOS**

**A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.**

Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de Autocad, Valorizaciones y Liquidaciones de Obras, Residencia y Supervisión de obras.

**B) Programas de especialización y sustentados con documentos.**

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado, Diplomado en Elaboración de Estudios a Nivel de Inversión.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	No aplica	Nivel de Dominio		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

4 años como mínimo.

**Experiencia Especifica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de  
Unidad

Gerente o  
Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

2 años como mínimo en puestos similares.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno.

**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

(Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras)

**Unidad Orgánica:** Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras

**Nombre del Puesto:** Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que supervisa:** Ninguno.

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla N° 03)
1	Verificar que las obras se ejecuten de acuerdo al expediente técnico aprobado y a las normas vigentes.	Trabajo en Equipo, Integridad, Iniciativa, Adaptabilidad, Dinamismo, Creatividad/Innovación, Análisis, Memoria, Comprensión Lectora, Razonamientos Lógico,
2	Organizar, coordinar la supervisión de las obras públicas municipales dentro de la jurisdicción de la entidad, bajo la modalidad de administración directa e inspeccionar y controlar las que se ejecuten por contrato.	
3	Revisar y evaluar los informes técnicos de valorizaciones de la ejecución de obras.	
4	Tramitar pagos de ampliaciones de plazo y demás documentación de obras por contrato y que estos contengan toda la documentación requerida por ley.	
5	Llevar el registro y control de las finanzas y garantías de los contratistas.	
6	Emitir mensualmente o cuando son requeridos informes sobre avances físicos financieros de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora.	
7	Formar parte del comité de recepción de obras.	
8	Designar supervisores de obra y proponer la conformación de Comisiones de Recepción de obras.	
9	Elaborar el informe del cierre de proyecto de Inversión Pública conforme a las normas del Sistema de Inversión Pública-SNIP.	
10	Brindar asesoría y apoyo técnico, en asuntos relacionados con la liquidación y supervisión de obras a las diferentes entidades y dependencias de la Municipalidad.	
11	Revisión y aprobaciones de liquidaciones de obras.	
12	Solicitar oportunamente la contratación de supervisores textos para obras.	

**UNIDAD DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA  
PÚBLICA.**

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES  
PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública )

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Unidad Orgánica:** Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública

**Nombre del Puesto:** Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que Supervisa:** Personal que labora temporalmente

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

La Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución y mantenimiento de las Obras Públicas Municipales, para el desarrollo sostenido del Distrito.

**III. FUNCIONES**

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES PTJE. TOTAL = (CE X COM)+F			
		F	CE	COM	TOTAL
1	Elaborar y/o revisar la liquidación técnica de las actividades realizadas.	4	5	5	29
2	Planificar, ejecutar y evaluar los programas de mantenimiento y conservación de bienes de uso público tales como plazas, vías urbanas, pavimentos, puentes, lozas deportivas y otros.	1	5	5	26
3	Dirigir y Supervisar la ejecución de proyectos y obras de inversión por Administración Directa.	5	5	3	20
4	Elaborar cronogramas de mantenimiento.	1	5	3	16
5	Revisar y dar conformidad a los términos de referencia para la ejecución de actividades de mantenimiento y la supervisión de las mismas.	1	2	3	7
6	Supervisar, evaluar, controlar y fiscalizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual.	1	5	3	16
7	Liquidar todos los manteamientos que ejecute la Municipalidad.	1	2	5	11
8	Gestionar la asignación de personal y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la unidad.	3	2	3	9



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

9	Dispone las investigaciones, auditorias inspecciones y demás medidas que demande la buena marcha de la Gerencia de Infraestructura.	1	2	3	7
10	Ejecutar programas y proyectos de Emergencia de acuerdo a la Normatividad legal vigente.	1	2	5	11
11	Coordinar la ejecución de proyectos por contrata.	1	2	3	7
12	Autoriza y tramita el pago del personal que labora en diferentes actividades que ejecuta la Unidad de Mantenimiento.	2	2	3	8

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES****Coordinaciones Internas**

Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución.

**Coordinaciones Externas**

Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública)

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica

Secundaria  
 Técnica Básica  
 Superior

Incompleta  Completa

B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto

Egresado  
 Bachiller  
 Titulado  
 Maestría  
 Egresado  Titulado  
 Doctorado  
 Egresado  Titulado

C) ¿Se requiere colegiatura?

Si  No

D) ¿Se requiere habilitación?

Si  No

Ingeniería Civil

II. CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.

Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de Autocad.

**B) Programas de especialización y sustentados con documentos.**

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado.

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			✘	
Excel			✘	
PowerPoint			✘	

IDIOMAS	No aplica	Nivel de Dominio		
		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		✘		

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

4 años como mínimo.

**Experiencia Especifica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de  
Unidad

Gerente o  
Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

2 años como mínimo en puestos similares.

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

Ninguno

**MATRIZ DE FUNCIONES ESENCIALES Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

(Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública)

**Unidad Orgánica:** Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública

**Nombre del Puesto:** Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública

**Dependencia Jerárquica Lineal:** Gerencia de Infraestructura

**Puestos a los que supervisa:** Personal que labora temporalmente

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS REQUERIDAS (Ver tabla N° 03)
1	Elaborar y/o revisar la liquidación técnica de las actividades realizadas.	Trabajo en Equipo, Iniciativa, Adaptabilidad,, Dinamismo, Creatividad/Innovación, Análisis, Memoria, Compresión Lectora.
2	Planificar, ejecutar y evaluar los programas de mantenimiento y conservación de bienes de uso público tales como plazas, vías urbanas, pavimentos, puentes, lozas deportivas y otros.	
3	Dirigir y Supervisar la ejecución de proyectos y obras de inversión por Administración Directa.	
4	Elaborar cronogramas de mantenimiento.	
5	Revisar y dar conformidad a los términos de referencia para la ejecución de actividades de mantenimiento y la supervisión de las mismas.	
6	Supervisar, evaluar, controlar y fiscalizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual.	
7	Liquidar todos los manteamientos que ejecute la Municipalidad.	
8	Gestionar la asignación de personal y el recurso necesarios para la ejecución de las actividades de la unidad.	
9	Dispone las investigaciones, auditorias inspecciones y demás medidas que demande la buena marcha de la Gerencia de Infraestructura.	
10	Ejecutar programas y proyectos de Emergencia de acuerdo a la Normatividad legal vigente.	
11	Coordinar la ejecución de proyectos por contrata.	
12	Autoriza y tramita el pago del personal que labora en diferentes actividades que ejecuta la Unidad de Mantenimiento.	

## CAPÍTULO VI

### DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA.

#### 6.1.BASE LEGAL

- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

#### 6.2.DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

##### 6.6.1. Lineamientos para la Formulación de los Perfiles de puestos por Competencias

- a) Los perfiles de puestos elaborados no podrán ser empleados para crear nuevas unidades orgánicas distintas a las contenidas en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF).
- b) La elaboración de los perfiles de puestos por competencias servirá simultáneamente para actualizar los diferentes documentos de gestión administrativa.

##### 6.6.2. Sobre la Elaboración de los Perfiles de Puestos por Competencias.

Cada perfil de puesto contiene los siguientes aspectos:

- a) **Identificación del Puesto:** Describe los datos de ubicación del puesto dentro de la estructura orgánica, su denominación, dependencia jerárquica, así como la supervisión ejercida directamente.

- b) **Misión del Puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando que hace, o a quienes impacta su labor.
- c) **Funciones del Puesto:** Describe las funciones que realizan en orden de importancia para cumplir la misión del puesto.
- d) **Coordinaciones Principales:** Indica las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente se interactúa el puesto; asimismo con las principales organizaciones o entidades externas con quienes coordina.
- e) **Requisitos del Puesto:** Contiene los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia laboral.
- f) **Competencias:** Describe las competencias principales requeridas para el puesto.

#### **6.6.3. De la Aprobación de los Perfiles de Puesto:**

Los perfiles de puestos por competencias de la Gerencia de Infraestructura serán aprobados en Consejo Municipal mediante Ordenanza Municipal, para luego ser entregados al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos para su correcto empleo.

### **6.3.DETERMINACIÓN DE PERFILES**

CUADRO N°01: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
<b>Código:</b>	EJ4-35-435-2	Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Personal de las Diferentes Unidades a su Cargo, Personal Administrativo de la Institución. Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Titulado	
<b>Denominación:</b>	Gerencia de Infraestructura		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento de las Técnicas Topográficas. Manejo de AutoCAD, Conocimientos en Ofimática nivel Medio, Inglés Básico.	
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia Municipal				
<b>Rol:</b>	Dirección de Unidad/Procesos				
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora				
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
La Gerencia de Infraestructura, es un órgano de línea, encargado de dirigir, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el proceso de los proyectos de inversión pública, además de velar por la distribución de la inversión pública de acuerdo a las necesidades planteadas en el PIA y PIM.		<b>Tipo de experiencia:</b>	5 años a más en el sector público o privado.		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	3 años como mínimo en puestos similares.		
<b>3. FUNCIONES ESENCIALES</b>		<b>7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>		<b>8. COMPETENCIAS</b>	
Supervisar la ejecución de proyectos en la fase de inversión, de acuerdo a la normativa legal.		Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado		<b>Liderazgo:</b> Para orientar al equipo de trabajo que tiene a su cargo.	
Verificación de las valorizaciones de obras por contrata y administración directa de la empresa ejecutora y supervisora.				<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia.	



<p>Supervisar las acciones de liquidación y transferencia de proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora, conforme a la legislación vigente.</p>	<p>Gestión Estratégica en Obras Públicas</p>	<p><b>Integridad:</b> En todas las actividades que desempeñe como Gerente de Infraestructura.</p>
<p>Administrar el Sistema de Gestión Documentaria en el ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente.</p>	<p>Gerencia de Proyectos</p>	<p><b>Iniciativa:</b> Como Gerente actuar con anticipación ante nuevas oportunidades y estar preparado para posibles problemas.</p>
<p>Monitorear el avance de las obras, estudios y otros que sean atendidos oportunamente.</p>	<p>Procesos de Selección</p>	<p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.</p>
<p>Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de formulación de expedientes técnicos de ejecución de obras, de contratación de consultorías de proyectos y supervisión de estudios a través de procesos de selección públicos.</p>	<p>Diseño Estructural Computarizado</p>	<p><b>Empatía:</b> Escuchar los pensamientos o preocupaciones de los diferentes jefes de cada Unidad.</p>
<p>Mantener actualidad la normativa específica para proyectos y obras públicas.</p>		<p><b>Dinamismo:</b> Capacidad para trabajar arduamente, en jornadas de trabajo prolongadas.</p>
<p>Velar por el cumplimiento del Plan de Inversión en Obras Públicas y su respectiva asignación de los recursos económicos y financieros en coordinación con las unidades correspondientes.</p>		<p><b>Negociación:</b> Llegar a acuerdos con los trabajadores, empresas contratistas y la población.</p> <p><b>Análisis:</b> Sistematizar los problemas que se presentan en la gerencia, para poder dar una la solución más viable.</p> <p><b>Memoria:</b> Retener información, sobre expedientes, obras ejecutadas, pagos, etc.</p> <p><b>Razonamientos Lógico:</b> Ordenación de ideas y conceptos.</p> <p><b>Comunicación Oral:</b> Como representante de la Gerencia, transmite ideas, información y opiniones de las funciones encomendadas.</p>

Elaboración Propia

**CUADRO N° 02: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA SECRETARÍA DE LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	AP-05-675-1	Gerente de Infraestructura, Jefes de las diferentes Unidades de la Gerencia de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución. Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Técnico
<b>Denominación:</b>	Secretaría de la Gerencia de Infraestructura		<b>Título Requerido:</b>	Secretariado Ejecutivo
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Técnico		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimientos en Redacción y Digitación de textos, Manejo de Correspondencia y Archivo de Documentos. Conocimientos en Ofimática nivel Medio, Inglés Básico.
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia de Infraestructura			
<b>Rol:</b>	Técnico.			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
La Oficina de Secretaría de la Gerencia de Infraestructura, tiene como misión apoyar al desarrollo de las labores Técnicas-Administrativas, así como organizar, dirigir y controlar la tramitación documentaria y el sistema de archivos de dicha Gerencia.		<b>Tipo de experiencia:</b>	2 años a más en el sector público o privado.	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	1 año como mínimo en puestos similares.	
<b>3. FUNCIONES ESENCIALES</b>		<b>7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>	
Redactar y preparar documentos para la firma del Gerente de Infraestructura.			<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia.	

<p>Digitar todo tipo de documentos que se le sean encargados.</p>	<p>Asistencia Gerencial en la Gestión Pública.</p>	<p><b>Integridad:</b> En todas las actividades que desempeñe como Secretaría de dicha Gerencia.</p> <p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.</p> <p><b>Empatía:</b> Escuchar los pensamientos o preocupaciones de su jefe inmediato.</p> <p><b>Atención:</b> En las tareas que se le encomienda.</p> <p><b>Memoria:</b> Retener información, Resoluciones de Alcaldía, Resoluciones de Gerencia, Ordenanzas, Decretos, etc.</p> <p><b>Comprensión Lectora:</b> Comprensión de los documentos que recepciona y de los que emite por orden del Gerente.</p>
<p>Atender el teléfono, concertar reuniones previa cita y preparar la agenda respectiva.</p>		
<p>Recibir y enviar documentos vía e-mail u otros medios.</p>		
<p>Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la oficina.</p>		
<p>Atender la correspondencia y redactar documentos.</p>		
<p>Llevar y conservar el archivo de la documentación y formular los pedidos de los materiales y útiles de oficina para su control y distribución.</p>		
<p>Ordenamiento del archivo de Resoluciones de Alcaldía, Resoluciones de Gerencia, Ordenanzas, Decreto, etc.</p>		

*Elaboración Propia*

**CUADRO N° 03: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD FORMULADORA Y ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	EJ3-35-435-1	Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución, Jefe de la OPI. Entidades Públicas y Privadas, Profesionales que elaboren estudios.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Titulado
<b>Denominación:</b>	Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento de las Técnicas Topográficas. Manejo de AutoCAD.
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia de Infraestructura			Conocimientos en Ofimática nivel Medio, Ingles Básico.
<b>Rol:</b>	Formulación y Elaboración de Procesos			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Realizar estudios de Pre-Inversión a nivel de perfil técnico.		<b>Tipo de experiencia:</b>	4 años a más en el sector público o privado.	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	2 años como mínimo en puestos similares.	
<b>3. FUNCIONES ESENCIALES</b>		<b>7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>	
Elaborar los estudios bajo los lineamientos y directivas del SNIP.			<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia, así como	

Elaborar los estudios y/o proyectos para la recuperación de las inversiones de las obras públicas.	<p>Elaboración de Estudios en el Marco del SNIP.</p> <p>Formulación de Proyectos.</p>	la OPI de la Municipalidad Distrital de Namora.
Realizar coordinaciones y consultas necesarias con las entidades respectivas para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la Gerencia de Infraestructura.		<p><b>Integridad:</b> En todas las actividades que desempeñe como Formulator es esta Unidad.</p>
Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.		<p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.</p>
Programar, coordinar y controlar los estudios de factibilidad de proyectos y expedientes técnicos de obras que ejecute la Municipalidad.		<p><b>Empatía:</b> Escuchar los las sugerencias de su Jefe Inmediato, de los diferentes Jefes de las unidades así como el Encargado de la OPI.</p>
Revisar y opinar sobre los diferentes estudios y proyectos ejecutados por contratación de servicios profesionales.		<p><b>Atención:</b> En las opiniones, recomendaciones o sugerencias que se le hace</p>
Aprobar y modificar los expedientes técnicos cuando se realicen cambios en obra de acuerdo al replanteo ejecutado.		<p><b>Memoria:</b> Retener información, sobre los expedientes formulados para evitar la duplicidad de los mismos.</p>
Organizar, dirigir coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de inversión pública.		<p><b>Comprensión Lectora:</b> De las diferentes fuentes textuales que le sirvan para la formulación de los proyectos y/o estudios</p>

Elaboración Propia

CUADRO N° 04: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD DE ESTUDIOS, EVALUACIÓN Y CATASTRO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	EJ3-35-435-2	Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución. Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Titulado
<b>Denominación:</b>	Unidad de Estudios, Evaluación y Catastro		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Influencia de las Infraestructuras en la Ordenación del Territorio, Técnicas Topográficas, Manejo de AutoCAD Aplicado al Planeamiento Urbano, Reglamento Nacional de Construcción. Ofimática nivel Medio, Inglés Básico.
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia de Infraestructura			
<b>Rol:</b>	Certificación, Verificación y Ejecución de Procesos			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Elabora y evaluar los expedientes técnicos y tramitación de documentos relacionados al Catastro del Distrito de Namora.		<b>Tipo de experiencia:</b>	4 años a más en el sector público o privado.	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	2 años como mínimo en puestos similares.	
<b>3. FUNCIONES ESENCIALES</b>		<b>7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>	
Mantener actualizado en Catastro Municipal.			<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia.	
Diseñar y ejecutar Planes de Renovación Urbana.				

<p>Elaborar el Plan de Desarrollo Urbano, el Esquema de Zonificación de Áreas Urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos en base al Plan de Acondicionamiento Territorial.</p>	<p>Tasaciones y Peritajes.</p>	<p><b>Integridad:</b> En todas las actividades que desempeñe como Jefe de esta Unidad.</p>
<p>Planear, ejecutar y evaluar el desarrollo y mantenimiento del sistema de información geográfica.</p>		<p><b>Iniciativa:</b> Anticiparse ante nuevas oportunidades y estar preparado para posibles problemas.</p>
<p>Elaborar el Plan de Acondicionamiento Territorial del Distrito, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana, las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales las áreas agrícolas y las áreas de conservación ambiental.</p>		<p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.</p>
<p>Elaborar informes de opinión sobre acciones de demarcación territorial en el Distrito.</p>		<p><b>Dinamismo:</b> Capacidad para trabajar arduamente, en jornadas de trabajo prolongadas.</p>
<p>Opinar y tramitar el otorgamiento de remodelación y demoliciones de inmuebles de las áreas urbanas, de conformidad con las normas del Reglamento Nacional de Construcciones y el Reglamento Distrital respectivo.</p>		<p><b>Creatividad/Innovación:</b> Para la desarrollo de esquemas de acondicionamiento territorial.</p>
<p>Tramitar y emitir las licencias de edificación.</p>		<p><b>Análisis:</b> Sistematizar los problemas que se presentan en la unidad y dar soluciones.</p>

*Elaboración Propia*

**CUADRO N° 05: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD DE SUPERVISIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
<b>Código:</b>	EJ3-35-435-3		Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución. Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Titulado	
<b>Denominación:</b>	Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras.			<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional			<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de AutoCAD, Valorizaciones y Liquidaciones de Obras, Residencia y Supervisión de obras. Conocimientos en Ofimática nivel Medio, Inglés Básico.	
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia de Infraestructura					
<b>Rol:</b>	Verificación y Supervisión de Procesos.					
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora					
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
La Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras, planifica, conduce, supervisa y ejecuta obras, según programas desarrollados por la entidad; toma decisiones de mayor complejidad.		<b>Tipo de experiencia:</b>	4 años a más en el sector público o privado.			
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	2 años como mínimo en puestos similares.			
3. FUNCIONES ESENCIALES		7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN	8. COMPETENCIAS			
Verificar que las obras se ejecuten de acuerdo al expediente técnico aprobado y a las normas vigentes.			<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia.			



<p>Organizar, coordinar la supervisión de las obras públicas municipales dentro de la jurisdicción de la entidad, bajo la modalidad de administración directa e inspeccionar y controlar las que se ejecuten por contrato.</p>	<p>Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado</p>	<p><b>Integridad:</b> En todas las actividades que desempeñe como Jefe de esta Unidad.</p>
<p>Revisión y aprobaciones de liquidaciones de obras.</p>		<p><b>Iniciativa:</b> Anticiparse ante nuevas oportunidades y estar preparado para posibles problemas.</p>
<p>Revisar y evaluar los informes técnicos de valorizaciones de la ejecución de obras.</p>		<p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.</p>
<p>Tramitar pagos de ampliaciones de plazo y demás documentación de obras por contrato y que estos contengan toda la documentación requerida por ley.</p>	<p>Diplomado en Elaboración de Estudios a Nivel de Inversión.</p>	<p><b>Dinamismo:</b> Capacidad para trabajar arduamente, en jornadas de trabajo prolongadas.</p>
<p>Llevar el registro y control de las finanzas y garantías de los contratistas.</p>		<p><b>Creatividad/Innovación:</b> Para dar salidas cuando se presenta alguna contingencia en la ejecución de las obras.</p>
<p>Elaborar el informe del cierre de proyecto de Inversión Pública conforme a las normas del Sistema de Inversión Pública-SNIP.</p>		<p><b>Análisis:</b> Sistematizar los problemas que se presentan en la unidad y dar soluciones.</p>
<p>Brindar asesoría y apoyo técnico, en asuntos relacionados con la liquidación y supervisión de obras a las diferentes entidades y dependencias de la Municipalidad.</p>		<p><b>Memoria:</b> Retener información de inspecciones, ampliaciones de plazo, etc.</p>
		<p><b>Comprensión Lectora :</b> De los diferentes documentos que estén bajo su responsabilidad.</p>

*Elaboración Propia*

**CUADRO N° 06: PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Código:</b>	EJ3-35-435-4	Alcalde, Regidores, Gerente Municipal, Gerente de Infraestructura, Personal Administrativo de la Institución. Pobladores del Distrito, Entidades Públicas y Privadas, Empresas Contratistas.	<b>Nivel de Instrucción:</b>	Titulado
<b>Denominación:</b>	Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública		<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero Civil
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Conocimiento de las Técnicas Topográficas, Manejo de AutoCAD.
<b>Dependencia Jerárquica Lineal :</b>	Gerencia de Infraestructura			Conocimientos en Ofimática nivel Medio, Inglés Básico.
<b>Rol:</b>	Ejecución de Procesos.			
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Municipalidad Distrital de Namora			
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
La Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución y mantenimiento de las Obras Públicas Municipales, para el desarrollo sostenido del Distrito.		<b>Tipo de experiencia:</b>	4 años a más en el sector público o privado.	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	2 años como mínimo en puestos similares.	
<b>3. FUNCIONES ESENCIALES</b>		<b>7. PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<b>8. COMPETENCIAS</b>	
Elaborar y/o revisar la liquidación técnica de las actividades realizadas.			<b>Trabajo en Equipo:</b> Creación de un trabajo en cooperación entre todas las unidades que conforman esta Gerencia.	
Planificar, ejecutar y evaluar los programas de mantenimiento y conservación de bienes de uso público tales como plazas, vías				

urbanas, pavimentos, puentes, lozas deportivas y otros.	Diplomado en Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado	<b>Iniciativa:</b> Anticiparse ante nuevas oportunidades y estar preparado para posibles problemas.
Dirigir y Supervisar la ejecución de proyectos y obras de inversión por Administración Directa.		<b>Adaptabilidad:</b> Capacidad para enfrentar situaciones nuevas y aceptar los cambios de manera positiva.
Supervisar, evaluar, controlar y fiscalizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual.		<b>Dinamismo:</b> Capacidad para trabajar arduamente, en jornadas de trabajo prolongadas.
Elaborar cronogramas de mantenimiento.		<b>Creatividad/Innovación:</b> Para dar salidas cuando se presenta alguna contingencia en la ejecución de las obras.
Liquidar todos los manteamientos que ejecute la Municipalidad.		<b>Análisis:</b> Sistematizar los problemas que se presentan en la unidad y dar soluciones.
Ejecutar programas y proyectos de Emergencia de acuerdo a la Normatividad legal vigente.		<b>Memoria:</b> Retener información de pagos, inspecciones, etc.
Gestionar la asignación de personal y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la unidad.		<b>Comprensión Lectora:</b> De los diferentes documentos que estén bajo su responsabilidad.

*Elaboración Propia*

## CONCLUSIONES

- Se elaboraron los Perfiles de Puestos de la Gerencia de Infraestructura por competencias de la Municipalidad Distrital de Namora, para que sirvan como modelo para el resto de puestos de la entidad y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos, para lograr los objetivos institucionales y tener una gestión de calidad.
- Se elaboraron las Perfiles de Puestos de la Gerencia de Infraestructura por competencias, lo cual servirá como base para el proceso de reclutamiento, selección de personal, programas de capacitación, entre otros.
- Al elaborar los Perfiles de Puestos por Competencias, se pudo concluir que es una herramienta útil de la Gestión de Recursos Humanos, ya que a diferencia de los descriptores de puestos tradicionales se toma en cuenta no solamente los conocimientos de la persona, sino también las habilidades, experiencia y valores de la misma, además se basa en los resultados del colaborador y no en el proceso que se sigue para poder obtenerlo.

### RECOMENDACIONES

- Elaborar las descripciones de puestos basados en Competencias Laborales de las demás unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Namora.
- Dar a conocer la misión, visión y valores de la municipalidad a todo el personal para que se sientan parte de ello y se establezca un mejor clima y cultura organizacional.
- Utilizar los Perfiles de Puestos por Competencias para el proceso de Gestión de Recursos Humanos.
- Aprobar los Perfiles de Puestos por Competencias en Consejo Municipal y entregar al jefe de Recursos Humanos para su óptimo empleo y a la vez dar a conocer a de las existencia de estos a cada unidad orgánica que corresponda.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Abud, I. «*La normalización y certificación de competencia laboral: medio para incrementar la productividad de las empresas.*» Conocer , 1997
- Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.* Argentina: Ediciones Granica S.A., 2000.
- Casanova, Antonia. *La Evaluación de las Competencias Básicas .* Madrid: La Muralla, 2012.
- Chiavenato, Idalberto. «Perfil de puestos por competencias.» En *Perfil de puestos por competencias*, de Idalberto Chiavenato. México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: McGraw-Hill, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración.* Mexico: McGraw-Hill, 2006.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal.* México: Editorial Prentice-Hall, ,1996
- DUCCI, María Angélica. «El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional .» En *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional* , de María Angélica DUCCI. Montevideo: Uruguay, 1997.
- Elba, Gama Bernal. “*Antecedentes en sus Bases para el Análisis de Puestos*”, México: Ediciones Garay, 1985
- Hodgetts, Richard M. *Comportamiento en las Organizaciones .* México : Editorial Interamericana, 1990.
- INEM. «Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional.» *INEM*, 2007.
- INTECAP, Productividad, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. *Gestión por Competencia Laboral.* Guatemala: Autor, 2003.
- Spencer, Spencer y. *Diccionario de Competencias.* 1993.
- Schultz, Duane. *Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos en su Psicología Industrial.* México: Editorial McGraw Hill, 1991.
- Tobón, S. “*Formación basada en competencias*”, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
- UNESCO (1995). *Documento de Política para el Cambio y Desarrollo de la Educación*, París, Francia.

## LINOGRAFÍA

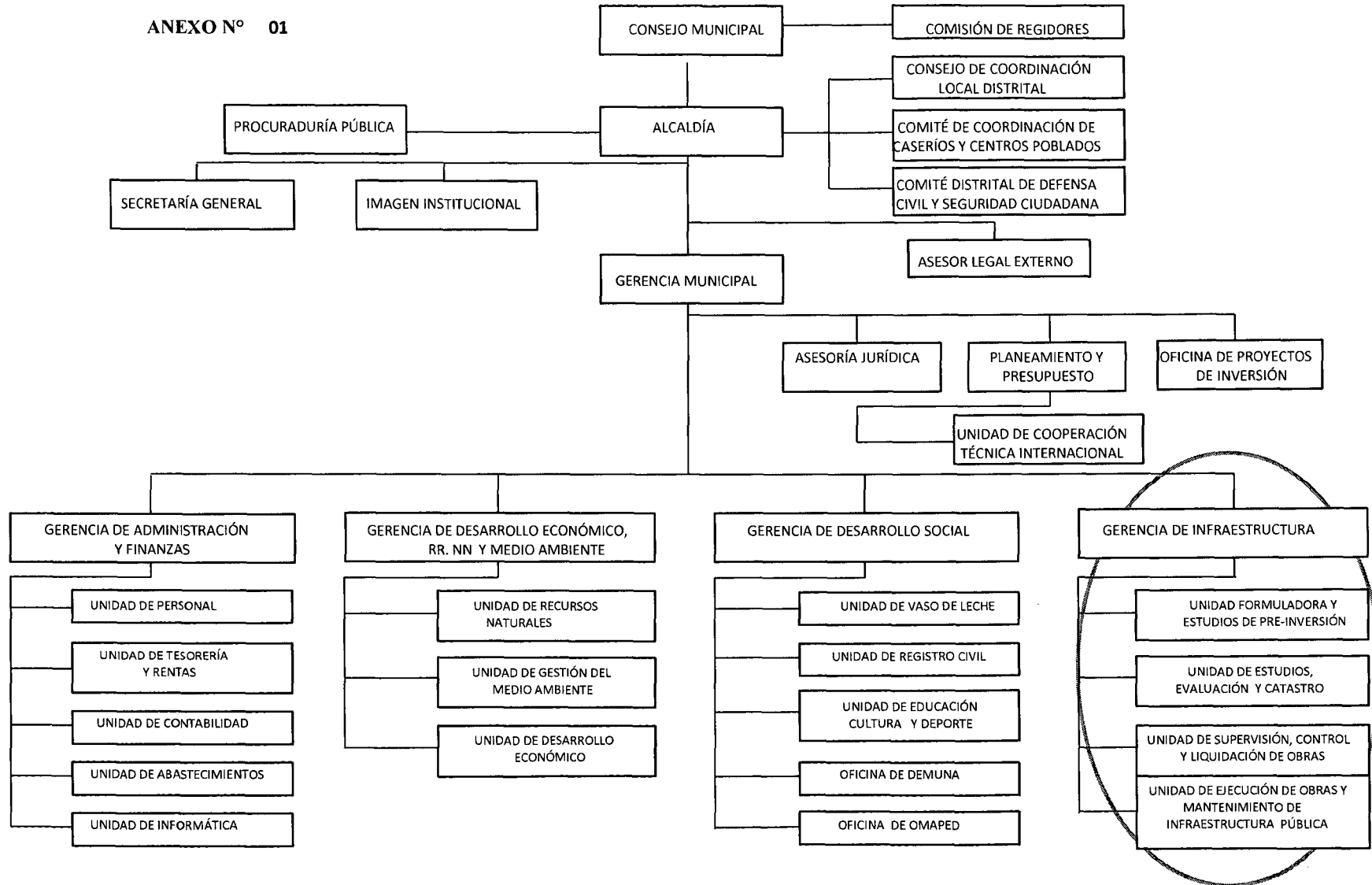
- ([http://www.monografias.com/trabajos/puestos analisis s.f.](http://www.monografias.com/trabajos/puestos analisis s.f)) (último acceso: 25 de marzo del 2014).
- <http://www.gestiopolis.com/tag/gestion-por-competencias/> 2012 (último acceso: 15 de abril del 2014).
- <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> (último acceso: 15 de abril del 2014).
- Mertens, L. (2009) .ISO 9000:2000 y Competencia Laboral: El Aseguramiento del Aprendizaje Continuo e Incluye en la Organización. (último acceso 28 de mayo del 2014) de <http://www.leonardmertens.com>
- <http://www.eoi.es/wiki/index/Competencias en Recursos humanos> (último acceso: 11 de octubre del 2014).
- Valle, I (2009).GestioPolis.com Comunidad virtual de conocimiento en Gestión de Negocios. (último acceso 15 de junio del 2014)<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec>.
- <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/> (último acceso: 28 de julio del 2015)

# ANEXOS

---



ANEXO N° 01



ANEXO N° 02

7.3 DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA									
N° DE ORDEN	CARGO CLASIFICADO	CÓDIGO	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN	CATE.	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
							O	P	
69	Ingeniero I	EJ4-35-435-2	Jefe de la Gerencia	EC	P	1	1		1
70	Secretaria II	AP-05-675-1	Secretaria de la Gerencia de Infraestructura	SP-AP	T	1	1		
<b>7.3.1 Unidad de Estudios Evaluación y Catastro</b>									
71	Ingeniero I	EJ3-35-435-1	Jefe de la Unidad	SP-EJ	P	1	1		
<b>7.3.2 Unidad Formuladora y Estudios de Pre-Inversión</b>									
72	Ingeniero I	EJ3-35-435-1	Jefe de la UF	SP-EJ	P	1	1		
<b>7.3.3 Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras</b>									
73	Ingeniero I	EJ3-35-435-1	Jefe de la Unidad	SP-EJ	P	1	1		
<b>7.3.4 Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de Infraestructura Pública</b>									
74	Ingeniero I	EJ3-35-435-1	Jefe de la unidad	SP-EJ	P	1	1		
<b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>						<b>6</b>	<b>6</b>		<b>1</b>

LEYENDA	
FP	Funcionario Público
EC	Empleado de Confianza
SP-DS	Servicio Público-Directivo Superior
SP-EJ	Servicio Público-Ejecutivo
SP-ES	Servicio Público-Especialista
SP-AP	Servicio Público-Apoyo
O	Ocupado
P	Previsto
LEYENDA	
P	Profesional
T	Técnico
A	Auxiliar
O	Obrero

ANEXO N°03

**MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, FUNCIONES Y COORDINACIONES  
PRINCIPALES DEL PUESTO**

(Hoja de Trabajo N° 01)

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Dependencia Jerárquica Lineal: \_\_\_\_\_

Puestos a los que Supervisa: \_\_\_\_\_

**II. MISIÓN DEL PUESTO**

--

**III. FUNCIONES**

N°	FUNCIONES DEL PUESTO	PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		F	CE	COM	TOTAL

**IV. COORDINACIONES PRINCIPALES**

<b>Coordinaciones Internas</b>

<b>Coordinaciones Externas</b>

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil

ANEXO N° 04

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO

(Hoja de Trabajo N° 02)

I. FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica

B) Grado(s) y estudios requeridos para el puesto

C) ¿Se requiere colegiatura?

Si  No

	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Técnica Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Titulado
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado
			<input type="checkbox"/> Doctorado
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado

D) ¿Se requiere habilitación?

Si  No

II. CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.

B) Programas de especialización y sustentados con documentos.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos

**C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.**

OFIMÁTICA	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
PowerPoint				

IDIOMAS	Nivel de Dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				

**III. EXPERIENCIA**

**Experiencia General.**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral que tiene usted, ya sea en el sector público o privado.

**Experiencia Especifica.**

**A) Marque el nivel mínimo del puesto que se requiere como experiencia, ya sea en el sector público o privado.**

Practicante  
Profesional

Auxiliar  
o  
Asistente

Supervisor/  
Coordinador

Jefe de Unidad

Gerente o  
Director

**B) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto ya sea en el sector público o privado.**

**C) Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia, en caso existiera un adicional para el puesto.**

*Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil*



ANEXO N° 06

TABLA DE PUNTUACIÓN DE LAS FUNCIONES

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones depuesto y obtener las **FUNCIONES ESENCIALES**; las misma que son aquellas 8 con mayor frecuencia

FACTORES	ABREVIACIÓN	PREGUNTAS RELACIONADAS
<b>Frecuencia</b> Frecuencia o regularidad con que se realiza la función.	F	¿Con qué frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente cada cuanto tiempo se realiza dicha función?
<b>Consecuencia de Error o no Aplicación de la Función</b> Que tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.	CE	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer errores o no ejecutar la función?, ¿Cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute en toda la organización, a las áreas, a puestos a uno mismo?
<b>Complejidad de la Función</b> Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función	COM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

$$\text{TOTAL} = (\text{CE} \times \text{COM}) + \text{F}$$

GRADOS	FACTORES		
	Frecuencia (F)	Consecuencia de error o no aplicación (CE)	Complejidad (COM)
5	Todos los días ( Diario )	<b>Consecuencias muy graves:</b> pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<b>Máxima complejidad:</b> la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento y habilidades
4	Al menos una vez por semana (semanal)	<b>Consecuencias graves:</b> pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	<b>Alta complejidad:</b> la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez a los quince días ( Quincenal)	<b>Consecuencias considerables:</b> repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<b>Complejidad moderada:</b> la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

2	Al menos una vez al mes ( mensual )	<b>Consecuencias menores:</b> cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	<b>Baja Complejidad:</b> la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
1	Otros( Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual )	<b>Consecuencias Mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	<b>Mínima complejidad:</b> la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.

*Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil*

ANEXO N° 07

**TABLA DE CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA E IDIOMAS**

**CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA**

**WORD ( Procesador de textos )**

<b>Básico</b>	Crear, abrir, guardar o eliminar textos. / Cortar, pegar, cambiar formatos, fuentes y tamaños de texto. / Configurar página, sangría, alineación, espacio de párrafos, viñetas. / Uso de ortografía y gramática de textos. / Imprimir textos.
<b>Intermedio</b>	Crear, insertar, modificar y eliminar: imágenes, símbolos, gráficos, comentarios. / Creación y modificación de tablas y plantillas de texto/, Creación de encabezados y pies de páginas. / Revisiones de texto.
<b>Avanzado</b>	Elaboración de documentos maestros (creación de enlaces de documentos). / Combinación de correspondencia, etiquetas y catálogos. / Creación, modificación y automatización de control de campos para Formularios de Word.

**EXCEL (Hojas de Cálculo)**

<b>Básico</b>	Operaciones básicas de edición (copiar, borrar, insertar y trasladar datos, uso de menú contextual). / Uso de formato de hojas de cálculo (tipo de dato, fuente, tamaño, bordes, alineación de contenido, formato de filas y columnas).
<b>Intermedio</b>	Gestión de gráficos. / Gestión de base de datos (registro, filtros, formato condicional, reportes). / Gestión de tablas y gráficos dinámicos comunes o básicos./ Manejo de funciones básicas o comunes de matemática, estadística, lógica, textos, fecha y hora).
<b>Avanzado</b>	Gestión de tablas y gráficos dinámicos complejos o especiales. / Manejo de funciones complejas o especiales de matemática, estadística, financiera, lógica , texto, fecha y hora./ creación y gestión de macros.

**POWERPOINT (Diapositivas)**

<b>Básico</b>	Operaciones básicas de edición (abrir, añadir, eliminar y cambiar de diseño la diapositiva). / Inserta texto, imagen, viñetas, notas, objetivos, gráficos./ Diseño simple de presentación de diapositivas.
<b>Intermedio</b>	Operaciones medias de edición (gestionar múltiples tipos de texto, imágenes, objetivos gráficos y tablas). / Diseño y configuración media de las diapositivas en cuanto a sonido, imagen y efectos de la diapositiva.

<b>Avanzado</b>	Operaciones avanzadas de edición (gestiona complejos y múltiples tipos de texto, imágenes, objetos, gráficos y tablas). / Diseño y configuración avanzada de diapositivas en sonido, imagen, animación y efectos especiales.

\* **NO APLICA:** Significa que no es indispensable el uso de la herramienta ofimática para el puesto.

#### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

<b>Básico</b>	Comprensión de palabras y expresiones de uso frecuente (manejo de información básica sobre sí mismos, familia, lugares de interés, ocupaciones). Se comunica en forma simple y básica, poco fluida, escribe términos sencillos y aún de poca claridad.
<b>Intermedio</b>	Comprensión de textos medianamente complejos, puede relacionarse y expresarse con grado suficiente de fluidez y claridad. Puede redactar textos medianamente complejos y detallados sobre temas diversos.
<b>Avanzado</b>	Comprensión de una amplia variedad de textos de complejidad alta. Sabe expresarse de forma fluida sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad.

\* **NO APLICA:** Significa que no es indispensable el uso del idioma para el puesto.

*Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil*

## ANEXO N°08

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CONCEPTO
<b>Liderazgo</b>	Habilidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Capacidad para animar y motivar a los demás: desarrollar el espíritu de equipo, actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo.
<b>Integridad</b>	Capacidad de trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo, asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.
<b>Iniciativa</b>	Preferencia por actuar por adelantado ante posibles eventos o condiciones relevantes. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, emprender acciones que no se han solicitado, actuar con anticipación ante nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar problemas futuros.
<b>Adaptabilidad</b>	Es la capacidad para enfrentar con versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
<b>Empatía</b>	Habilidad para escuchar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás.
<b>Dinamismo</b>	Habilidad para trabajar arduamente en situaciones exigentes y cambiantes, que cambian en cortos espacios de tiempo en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>Autocontrol</b>	Capacidad para permanecer estable bajo presión u oposición habilidad para mantener las emociones a pulso, bajo control y resentirse a acciones negativas.
<b>Negociación</b>	Habilidad para fomentar el consenso. Es el intento para hacer coincidir criterios diferentes en una situación determinada, con el objeto de llegar a un acuerdo y buscar el mejor beneficio.
<b>Atención</b>	Es el esfuerzo de enfocarse en determinado estímulo. Una buena atención se caracteriza por su intensidad y por la resistencia a desviarla hacia otros estímulos no estimulantes.
<b>Creatividad/Innovación</b>	Inventiva, Originalidad, imaginación constructiva que permite generar nuevas ideas o conceptos que producen soluciones o transformaciones originales.
<b>Análisis</b>	Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes.

<b>Memoria</b>	Facultad que le permite al ser humano retener y recordar hechos pasados con facilidad; ya sea a nivel visual, auditiva, olfativa, otros sentidos.
<b>Comprensión Lectora</b>	Facilidad para comprensión, uso y reflexión de los textos; apoyándose en el uso de técnicas de adquisición, codificación y recuperación de información (subrayado, notas, mapas conceptuales, otros).
<b>Razonamiento Lógico</b>	Habilidad para pensar, ordenar ideas y conceptos empleando los criterios de causa-efecto, objetividad, racionalidad y sistematicidad.
<b>Razonamiento Matemático</b>	Facilidad para interpretar, calcular y demostrar soluciones matemáticas.
<b>Razonamiento Verbal</b>	Facilidad para razonar con contenidos verbales, estableciendo entre ellos principios de clasificación, ordenación, relación y significados.
<b>Comunicación Oral</b>	Facilidad para transmitir ideas, información u opiniones de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptiva las propuestas de los demás.

*Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil*

**ANEXO N° 09**

**MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NAMORA** (Aprobado y actualizado el 12 de Agosto del 2014 por Ordenanza Municipal N° 003-2014/MDN)

**GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA**

**A. Naturaleza del Cargo**

La Gerencia de Infraestructura, es un órgano de línea, encargada de dirigir, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar el proceso de los proyectos de inversión pública.

**Cargo: Ingeniero II**

**Código: EJ4-35-435-2**

**B. Funciones Específicas**

1. Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el proceso de formulación de expedientes técnicos de ejecución de obras, de contratación de consultorías de proyectos y supervisiones de estudios a través de procesos de selección públicos.
2. Organizar, dirigir, coordinar y evaluar los procesos de ejecución, inspección, supervisión, recepción y liquidación de proyectos de inversión pública.
3. Velar por el cumplimiento del Plan de Inversión en Obras Públicas y su respectiva asignación de los recursos económicos y financieros en coordinación con las unidades correspondientes.
4. Mantener actualizada la normativa específica para proyectos y obras públicas.
5. Aplicar la normatividad que regula las autorizaciones de ejecución de obras en vía públicas.
6. Velar por el cumplimiento de los objetivos específicos de su competencia establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
7. Administrar la información que se procese en el Sistema Informático con que cuente la unidad orgánica, para el mejor cumplimiento de sus funciones.
8. Administrar el Sistema de Gestión Documentaria en el ámbito de su competencia, conforme a la normatividad vigente.
9. Proponer el diseño de los procesos y procedimientos de su unidad orgánica en coordinación con la Gerencias de Planeamiento y Presupuesto.

10. Ejecutar y supervisar los proyectos, de su competencia, contenidos en el Plan de Desarrollo Concertado.
11. Diseñar y conducir el proceso de ejecución de los proyectos de inversión en sus diferentes etapas, en concordancia con los dispositivos legales vigentes.
12. Promover y proponer la suscripción de convenios interinstitucionales para la ejecución de obras en materia de su competencia.
13. Promover, gestionar y concertar la inversión pública y privada para el desarrollo de proyectos de inversión.
14. Supervisar la ejecución de los proyectos en la fase de inversión, de acuerdo a la normativa legal.
15. Supervisar las acciones de liquidación y transferencia de los proyectos de inversión ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora, conforme a la legislación vigente.
16. Ejecutar programas y proyectos de emergencia, de acuerdo a la normatividad legal vigente.
17. Otras funciones que se le asigne y corresponda.

#### **C. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

La Gerencia de Infraestructura depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal.

#### **D. Requisitos Mínimos del Cargo.**

- Título profesional de Ingeniería Civil.
- Conocimientos en Proyectos de Inversión Pública.
- Capacitación y experiencia en el área asignada.

**Cargo: Secretaria I**

**Código: AP-05-675-1**

**A. Funciones específica**

1. Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la oficina.
2. Atender la correspondencia y redactar documentos.
3. Digitar todo tipo de documentos que le sean encargados.
4. Redactar y preparar documentos para la firma del Gerente de Infraestructura.
5. Atener el teléfono, concertar reuniones previa cita y preparar la agenda respectiva.
6. Recibir y enviar documentación vía fax, e-mail u otros medios.
7. Prestar apoyo especializado operando programas de software (procesador de textos y hojas de cálculos) con equipos de cómputo.
8. Ordenamiento del archivo de las resoluciones de Alcaldía, Resoluciones de la Gerencia, Ordenanzas, Decretos, etc.
9. Llevar y conservar el archivo de la documentación y formular los pedidos de los materiales y útiles de oficina para su control y distribución.
10. Otras funciones que sean asignadas por el gerente de Infraestructura.

**B. Nivel de autoridad**

- ✓ Depende directamente de la Gerencia de Infraestructura.
- ✓ No tiene mando sobre el personal.

**C. Grado de Responsabilidad**

Es responsable del cumplimiento de las funciones asignadas y de la conservación y mantenimiento en buen estado de los bienes a su cargo.



**D. Requisitos Mínimos**

- Título de Secretariado Ejecutivo.
- Experiencia en cargos similares no menor a dos (02) años en gobiernos locales o administración pública o privada.

**UNIDAD FORMULADORA Y ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN**

**Cargo: Ingeniero I**

**Código: EJ3-35-435-1**

**A. Funciones Específicas**

1. Evaluar y emitir informes técnicos sobre los estudios de pre-inversión con independencia, objetividad y calidad profesional.
2. Programar coordinar y controlar los estudios de factibilidad de proyectos y expedientes técnicos de obras que ejecute a Municipalidad.
3. Durante la fase de pre inversión, las UF pondrán a disposición de la DGPM y de los demás órganos del SNIP toda la información referente al PIP, en caso estos lo soliciten.
4. En el caso de la UF del Gobierno Local de Namora, solamente pueden formular proyectos que se enmarquen en las competencias de su nivel de Gobierno.
5. Realizar las coordinaciones y consultas necesarias con las entidades respectivas para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la Gerencia de Infraestructura.
6. Formular los proyectos a ser ejecutados por tercero con sus propios recursos o por el Gobiernos Local no sujetos al SNIP. En este caso la UF correspondiente es aquella que pertenece a la Entidad sujeta al SNIP que asumirá los gastos de operación y mantenimiento del PIP.
7. Informar a su OPI Institucional los proyectos presentados a evaluación ante la OPI responsable de la función en la que se enmarca el PIP, en los casos que corresponda.

8. La UF en el ejercicio de sus funciones es responsable de: Considerar, en la elaboración de los estudios, los parámetros y normas técnicas para no fraccionar proyectos, para lo cual debe tener en cuenta la definición del PIP contenida en la presente Directiva del Sistema de Inversión Pública y demás normas del SNIP.
9. Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI, cuando corresponda.
10. Mantener actualizada la información Registrada en el banco de Proyectos.
11. Organizar, dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseños de proyectos de inversión pública.
12. Coordinar con las entidades públicas y privadas que tengan relación con los estudios de los proyectos y ejecución de proyectos de inversión pública.
13. Elaborar el Plan de Inversión de los proyectos de corto, mediano y largo plazo debidamente financiados y con expediente técnico y presupuesto analítico.
14. Evaluar, controlar, organizar y ejecutar acciones relacionadas a la ejecución de obras y rehabilitación de la infraestructura urbana en concordancia a los dispositivos legales vigentes.
15. Analizar y proponer el calendario de ejecución de obras, en función a la capacidad operativa de la Municipalidad y el presupuesto del programa de inversiones.
16. Establecer procedimientos para el control eficaz de obras.
17. Elaborar los estudios y/o proyectos para la recuperación de las inversiones de las obras públicas.
18. Revisar y opinar sobre los diferentes estudios y proyectos ejecutados por contratación de servicios profesionales, así como aprobar y modificar los expedientes técnicos cuando se realicen cambios en obra de acuerdo al replanteo ejecutado.
19. Evaluar las necesidades de cada uno de los sectores urbanos en cuanto a los servicios básicos de luz, agua, desagüe, alcantarillado pluvial; así como el equipamiento

urbano (vías públicas, parques, jardines, centros educativos, centros de recreación y otros de apoyo vecinal).

20. Proponer e inspeccionar estudios y proyectos de obras públicas tendientes a mejorar la infraestructura del distrito.

**B. Línea de Autoridad y Responsabilidad**

El área de Unidad Formuladora depende jerárquicamente de la Gerencia de Infraestructura.

**C. Requisitos Mínimos del Cargo**

- Título Profesional en Ingeniería Civil.
- Conocimientos en proyectos de inversión pública.
- Capacitación y experiencia en el área asignada.

**UNIDAD DE ESTUDIOS/EVALUACIÓN Y CATASTRO**

**A. Naturaleza Del Cargo**

La unidad de Estudios/Evaluación y Catastro se encarga de la Realización de acciones de planeamiento para la Ejecución y de construcción para el desarrollo sostenido del Distrito. También es el encargado de la elaboración de los estudios de pre inversión de los diferentes proyectos y además la formulación y evaluación de los expedientes.

**Cargo: Ingeniero I**

**Código: EJ3-35-435-2**

**B. Funciones Específicas**

1. Elaborar el Plan de Acondicionamiento Territorial del Distrito, que identifique las áreas urbanas y de expansión urbana; las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales, las áreas agrícolas y de expansión agrícola y las áreas de conservación ambiental.

2. Establecer relaciones inter institucionales con el sector privado y público en aras de lograr alianzas estratégicas y proyectos que permitan complementar esfuerzos y recursos, para el logro de mejores y mayores metas.
3. Elaborar el Plan de Desarrollo Urbano, el Esquema de Zonificación de Áreas Urbanas, el Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos y demás planes específicos en base al Plan de Acontecimiento Territorial.
4. Elaborar informes de opinión sobre acciones de demarcación territorial en el Distrito.
5. Normar, tramitar, el otorgamiento de remodelación y demoliciones de inmuebles de las áreas urbanas, de conformidad con las normas de Reglamento nacional de Construcciones y el Reglamento Distrital respectivo.
6. Opinar y tramitar el otorgamiento de certificados de compatibilidad de uso, certificado de conformidad de obra y certificado de habilitación técnica de terminales terrestres y estaciones de ruta del servicio de transporte distrital, según corresponda.
7. Supervisar y monitorear las construcciones y remodelaciones autorizadas.
8. Monitorear y Fiscalizar el cumplimiento de los Planes u normas establecidos por la Municipalidad, en concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades, señalando las infracciones y sanciones correspondientes.
9. Diseñar y ejecutar Planes de Renovación Urbana.
10. Gestionar, implementar y ejecutar el Plan de Desarrollo Urbano.
11. Organizar la señalización y nomenclatura de las vías en coordinación con las instancias correspondientes.
12. Mantener actualizado el Catastro Municipal.
13. Formular y proponer normas y procedimientos sobre Catastro Urbano.
14. Planear, ejecutar y evaluar el desarrollo y mantenimiento del sistema de información geográfica.

**C. Líneas de Autoridad**

El Área de Catastro depende jerárquicamente de la Gerencia de Infraestructura

**D. Requisitos Mínimos**

- Título de Ingeniero Civil, que incluya estudios relacionados con la especialidad.
- Experiencia en laborales especializadas de inversión pública.

**UNIDAD DE SUPERVISIÓN, CONTROL Y LIQUIDACIÓN DE OBRAS**

**A. Naturaleza del cargo**

La Unidad de Supervisión, Control y Liquidación de Obras, planifica, conduce, supervisa y ejecuta obras, según programas desarrollados por la entidad; toma decisiones de mayor complejidad y supervisa al personal.

**Cargo: Ingeniero I**

**Código: EJ3-35-435-3**

**B. Funciones Específicas:**

1. Organizar, coordinar la supervisión de las obras públicas municipales dentro de la jurisdicción de la Entidad, bajo la modalidad de administración directa e inspeccionar, supervisar y controlar las que se ejecuten por contrato, y realizar las valorizaciones correspondientes.
2. Planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la supervisión y liquidación de las Obras Públicas que ejecuta la Entidad por la modalidad de Administración Directa, Contrata, Convenio y/o encargo.
3. Revisar, evaluar los informes técnicos de valorizaciones de la ejecución de obras.
4. Ejecutar las labores de control y seguimiento en los proceso de ejecución de obras bajo cualquier modalidad.
5. Ejecutar labores de liquidación y transferencia de las obras ejecutadas por la Municipalidad Distrital de Namora.

6. Emitir mensualmente o cuando sean requeridos informes sobre avances físicos financieros de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Distrital de Namora.
7. Llevar el registro y control de las finanzas y garantías de los contratistas.
8. Brindar asesoría y apoyo técnico, en asuntos relacionados con la liquidación y supervisión de obras a las diferentes entidades y dependencias de la MDN.
9. Designar ingenieros inspectores para las obras que ejecute la Municipalidad Distrital de Namora, bajo cualquier modalidad.
10. Solicitar oportunamente la contratación de supervisores externos para obras.
11. Planear, proponer, dirigir, organizar y ejecutar las acciones y procesos de supervisión de la ejecución y liquidación de obras y proyectos de inversión, por administración directa, convenio o contrata de la Municipalidad Distrital de Namora, en concordancia con los dispositivos legales vigentes.
12. Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal Concertado y Presupuesto Participativo.
13. Dirigir la supervisión de la ejecución de las obras y proyectos de inversión.
14. Designar supervisores de obra y proponer la conformación de Comisiones de Recepción.
15. Dirigir la organización de base de datos de obras y proyectos ejecutados a liquidarse.
16. Brindar asesoría y apoyo técnico especializado en materia de su competencia.
17. Emitir informes técnicos, asesora y absolver consultas, en asuntos de su competencia.
18. Elaborar el informe de cierre del proyecto de Inversión Pública conforme a las normas de Sistema de Inversión Pública-SNIP.
19. Informar al Órgano que declaro la viabilidad el proyecto de Inversión Pública toda modificación, cuando ocurra durante la fase de inversión.

### **C. Líneas de Autoridad**

La Unidad de Supervisión y Liquidación de Obras, depende directamente de la gerencia de Infraestructura.

### **D. Requisitos Mínimos del Cargo**

- Título profesional en Ingeniería Civil
- Amplia experiencia en la conducción de actividades relacionadas al campo de la Ingeniería Civil.

## **UNIDAD DE EJECUCIÓN DE OBRAS Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA**

### **A. Naturaleza del cargo**

La Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento de la Infraestructura Pública se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar la ejecución y mantenimiento de las Obras Públicas Municipales, para el desarrollo sostenido de nuestro Distrito.

**Cargo: Ingeniero I**

**Código: EJ3-35-435-4**

### **B. Funciones Específicas**

1. Proponer, ejecutar y evaluar el programa Municipal de inversiones e infraestructura básica, en concordancia con los planes de desarrollo y el presupuesto participativo.
2. Planificar ejecutar y evaluar programas de mantenimiento y conservación de bienes de uso públicos tales como plazas, vías urbanas, pavimentos, puentes, lozas deportivas y otros.
3. Organizar, coordinar, ejecutar, dirigir y controlar la ejecución de las Obras Públicas municipales en la jurisdicción de la Entidad, bajo modalidad de

- administración directa e inspeccionar, supervisar y controlar las que se ejecutan por contrato y realizar las valorizaciones correspondientes.
4. Dirigir y supervisar la ejecución de Proyectos y Obras de Inversión por Administración Directa.
  5. Ejecutar Programas y Proyectos de Emergencia de acuerdo a la Normatividad Legal vigente.
  6. Promover la participación del sector privado en la realización de obras y estudios para la ejecución de proyectos.
  7. Evaluar la gestión técnica, financiera y administrativa de las unidades a su cargo.
  8. Supervisar, evaluar, controlar y fiscalizar el cumplimiento del Plan Operativo Anual.
  9. Disponer las investigaciones, auditorias, inspecciones y demás medidas que demande la buena marcha de la Gerencia de Infraestructura.
  10. Coordinar la ejecución de proyectos por contrata.
  11. Evaluar, supervisar la ejecución de las actividades y obras así como revisar y aprobar las valorizaciones respectivas.
  12. Elaborar y/o revisar la liquidación técnica de las actividades realizadas.
  13. Proponer la aprobación de presupuestos adicionales y deductivos, ampliaciones de plazo.
  14. Revisar y dar conformidad a los términos de referencia para la ejecución de actividades de mantenimiento y la supervisión de las mismas.
  15. Realizar evaluaciones técnico-económicas del estado de infraestructura vial, de gestión comunal, sistemas de agua potable, pequeños canales de riego, casas comunales y otros para proponer políticas para su mantenimiento.



16. Gestionar la asignación del personal y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la unidad.
17. Autorizar y tramitar el pago del personal que labora en diferentes actividades que ejecuta la unidad de mantenimiento.
18. Informar a la oficina correspondiente sobre el cumplimiento de las acciones programadas y otras que hayan sido encomendadas.
19. Otras funciones en materia de su competencia y aquella que asigne la gerencia de Infraestructura y Alcaldía.

**C. Líneas de Autoridad y Responsabilidad**

La Unidad de Ejecución y mantenimiento de Obras Públicas, depende jerárquicamente de la Gerencia de Infraestructura.

**D. Requisitos Mínimos**

- Título Profesional de Ingeniero Civil, que incluya estudios relacionados con la especialidad.
- Conocimiento de proyectos de inversión.