

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL  
ÁREA DE LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO DE  
SANEAMIENTO”**

Presentado por la Bachiller:

**ELIZABETH LOURDES PEÑALOZA ARRAYA**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREQUIPA – PERU**

**2016**

## DEDICATORIA

*A Dios, por haberme dado la fuerza para culminar este proyecto y guiarme siempre por buen camino.*

*A mis padres, Irma y Arturo por haberme brindado su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida y darme consejos para seguir siempre adelante.*

*A mis tíos Aloyda, Juana, Estela y Juan por preocuparse siempre por mí.*

*A mis hermanos Gustavo y Rudy, que siempre estuvieron brindándome su apoyo.*

*A mis familiares y amigos por siempre contar con ustedes.*

## RESUMEN

Actualmente la administración pública ha sido gestionada rígidamente y sin un enfoque de mejora continua, la cual no ha tomado en cuanto la importancia del factor humano en el desarrollo de la administración, aspecto que ha mermado el proceso de mejorar en aspectos de organización de trabajo y la forma de estructurar a organización.

El presente trabajo de investigación propone un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en las competencias para el departamento de logística de una empresa pública, un departamento que es clave en todas las organizaciones, y que el desempeño de su personal se ve reflejado en la competitividad de la misma. Es por ello la necesidad de que el personal que labora actualmente tenga las competencias necesarias para poder desarrollar sus funciones, con el fin que los requerimientos que lleguen sean atendidos con la calidad y eficiencia que se requiere.

Para llevar a cabo la presente investigación se tomó como base al personal que labora en el área de Compras y Servicios. La primera parte de la investigación, dará un diagnóstico actual de la empresa, estructura organizativa, proceso que se desarrollan, descripción de funciones desde el punto de vista de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas con las que actualmente se labora, así como también la eficiencia del personal.

La segunda parte denominada diseño del modelo de gestión por competencia, en la cual se mostrara los resultados hallados del personal con las competencias con la que actualmente laboran, y las propuestas de mejora a nivel de competencias y beneficios esperados.

**Palabras clave:** Recursos humanos, Departamento de logística, Modelo gestión por competencias

## ABSTRACT

At present, the public administration is been management in an inflexible way and without a continual improvement approach, which didn't took the human factor importance in a develop administration, And that aspect is been reducing de improvement process of the work organization and organization structure way.

This working paper propose a human resource for a public logistics department based in a Management Competency Model. This department is very important in many organization, and de human develop it's reflect competitiveness itself. Competencies provide organizations with a way to define in behavioral terms what it is that people need to do to produce the results that the organization desire.

For this working paper it takes the employees of acquisition and services who actually work is this. Department. The first part of this investigation is to diagnose the present situation, organizational structure, process develop, description functions about knowledge, abilities and attitude who work at the present time.

The second part, it will denote result's evaluation, and show as the result we found about personal behavior, and the efficiency that it's been working to atent acquisition and services.

And for the last part, we proceed to develop the model, with it respective budget, as well as cost-effectiveness analysis that compares the relative costs and outcomes (effects) of two or more courses of action.

**Keywords:** Human Resource, Logistics department, Model-based competency management

## ÍNDICE

CAPITULO I.....	2
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	2
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.5. OBJETIVOS .....	4
1.5.1. Objetivo General .....	4
1.5.2. Objetivo Específico:.....	4
1.6. HIPÓTESIS .....	4
1.6.1. Hipótesis General:.....	4
1.7. VARIABLES .....	4
1.8. OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES .....	5
1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	5
1.9.1. Limitaciones de la Investigación.....	5
1.9.2. Alcances de la Investigación.....	5
1.10. METODOLOGÍA.....	6
1.10.1. Tipo de investigación .....	6
1.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTO.....	6
1.11.1. Técnica .....	6
1.11.2. Instrumento.....	6
CAPITULO II .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	8
2.2.1. Definición de Gestión.....	8
2.2.2. Definición de competencia.....	8
2.2.3. Características de las competencias: .....	9
2.2.4. Objetivos de la competencia.....	11
2.2.5. Grado de especificidad de la competencia .....	11

2.2.6.	Tipos de competencia:.....	12
2.2.7.	Dimensiones de las competencias .....	12
2.2.8.	Evaluación de las competencias .....	13
2.2.9.	Métodos de análisis de puesto .....	13
2.2.9.1.	Métodos no estructurados .....	13
2.2.10.	Mapas de competencias.....	14
2.3.	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y LAS COMPETENCIAS .....	15
2.3.1.	La cadena del suministro:.....	15
2.3.2.	Logística: .....	16
2.3.3.	Objetivos de la administración del suministro .....	16
2.3.4.	Importancia de la administración del suministro .....	17
2.3.5.	Tipos de organizaciones. ....	18
2.3.6.	Modelos organizacionales .....	18
2.3.7.	Actividades y responsabilidades del suministro.....	19
2.3.8.	Importancia de la Gestión del Recurso Humano.....	20
2.4.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA EN SECTOR PÚBLICO.....	21
2.4.1.	Modelo de competencias .....	21
2.4.2.	¿Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública?.....	21
2.4.3.	Importancia de un diccionario de competencias .....	21
2.4.4.	Tipos de saberes .....	21
CAPITULO III .....		23
DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....		23
3.1.	LA INSTITUCIÓN.....	23
3.1.1.	Historia .....	23
3.1.2.	Actividades principales de la entidad.....	23
3.1.3.	Misión.....	23
3.1.4.	Visión .....	24
3.1.5.	Valores corporativos.....	24
3.1.6.	Área de cobertura .....	24
3.1.7.	Organigrama.....	25
3.2.	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA .....	27
3.2.1.	Organigrama del departamento de logística.....	27

3.2.2.	Misión del departamento .....	28
3.2.3.	Localización en la estructura .....	28
3.2.4.	Organización .....	28
3.3.	METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	28
3.4.	PROCESOS DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTRO .....	29
3.5.	PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA .....	30
3.5.1.	Proceso de Compras Directas .....	30
3.5.2.	Procedimiento de prestación de Servicio Directo .....	33
3.5.3.	Diagrama de flujo de Procedimiento para valorización (Tercerización, Obras y Proyectos .....	36
3.5.4.	Diagrama de flujo para el procedimiento requerimientos por proceso .....	37
3.6.	IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE PUESTO .....	38
3.6.1.	Jefe del departamento de logística.....	38
3.6.2.	Asistente administrativo .....	40
3.6.3.	Técnico Programación Contrataciones:.....	42
3.6.4.	Auxiliar Programación Contrataciones .....	43
3.6.5.	Profesional Contratación y Compras.....	45
3.6.6.	Técnico de contrataciones .....	46
3.6.7.	Auxiliar Seguimiento Contrataciones y Compras.....	48
3.6.8.	Técnico de Servicios Generales .....	49
3.6.9.	Auxiliar Servicios Generales I .....	51
3.6.10.	Auxiliar servicios generales II.....	53
3.6.11.	Almacén.....	54
3.7.	EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA POR OFICINA .....	56
3.7.1.	Área de Adquisiciones.....	57
3.7.2.	Evaluación de eficiencia en el Área de Servicios.....	59
3.8.	EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL PERSONAL.....	61
3.8.1.	Jefe del departamento de logística.....	62
3.8.2.	Evaluación del Asistente administrativo .....	63
3.8.3.	Evaluación del Técnico programación adquisiciones .....	64
3.8.4.	Evaluación al Auxiliar de programación.....	65
3.8.5.	Evaluación del Profesional de contrataciones y compra .....	66

3.8.6.	Evaluación al Técnico de contrataciones .....	67
3.8.7.	Evaluación Auxiliar seguimiento contrataciones y compras .....	68
3.8.8.	Evaluación Auxiliar servicios generales I.....	69
3.8.9.	Evaluación Auxiliar servicios generales II.....	70
3.8.10.	Evaluación Técnico de Servicio .....	71
3.8.11.	Evaluación del Almacenero.....	72
CAPITULO IV .....		74
DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS .....		74
4.1.	PROPÓSITO.....	74
4.2.	OBJETIVO .....	74
4.3.	ARMADO DEL MODELO DE COMPETENCIA.....	74
4.3.1.	Diccionario de competencias.....	75
4.3.1.1.	Definición de cada competencia específica por área.....	76
4.3.1.2.	Competencias cardinales .....	80
4.3.1.3.	Competencias Técnicas .....	82
4.4.	PERFILES COMPETENCIALES .....	82
4.4.1.	Perfil competencias del Jefe del logística.....	82
4.4.2.	Perfil competencial del Asistente Administrativo.....	84
4.4.3.	Perfil competencial del técnico programación contrataciones .....	85
4.4.4.	Perfil Competencial del Auxiliar programación contrataciones .....	86
4.4.5.	Perfil competencial profesional contrataciones y compras .....	87
4.4.6.	Perfil competencial del técnico contrataciones .....	88
4.4.7.	Perfil competencial del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras .....	89
4.4.8.	Perfil competencial del técnico servicios generales .....	90
4.4.9.	Perfil competencial del auxiliar servicios generales I.....	91
4.4.10.	Perfil competencial del Auxiliar servicios generales II.....	92
4.4.11.	Perfil Competencia del Almacenero.....	93
4.5.	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS .....	94
4.5.1.	Evaluación del Jefe del Departamento de Logística .....	95
4.5.1.1.	Evaluación de competencias específicas del área .....	95
4.5.1.2.	Evaluación de conocimientos técnico .....	95
4.5.2.	Evaluación del Asistente Administrativo.....	96

4.5.2.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	96
4.5.2.2. Evaluación del conocimiento técnico.....	96
4.5.3. Evaluación del técnico programación y contrataciones .....	97
4.5.3.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	97
4.5.3.2. Evaluación de conocimientos técnico .....	97
4.5.4. Auxiliar programación contrataciones .....	98
4.5.4.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	98
4.5.4.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	98
4.5.5. Profesional contrataciones y compras .....	99
4.5.5.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	99
4.5.5.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	99
4.5.6. Técnico contrataciones .....	100
4.5.6.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	100
4.5.6.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	100
4.5.7. Auxiliar seguimiento contrataciones y compra .....	101
4.5.7.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	101
4.5.7.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	101
4.5.8. Técnico de servicios generales .....	102
4.5.8.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	102
4.5.8.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	102
4.5.9. Auxiliar de servicios generales I .....	103
4.5.9.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	103
4.5.9.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	103
4.5.10. Auxiliar de servicios generales II.....	104
4.5.10.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	104
4.5.10.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	104
4.5.11. Almacenero .....	105
4.5.11.1. Evaluación de competencias específicas del área .....	105
4.5.11.2. Evaluación de conocimientos técnicos.....	105
4.5.12. Resumen de la evaluación de competencias.....	106
4.6. CAPACITACIONES SUGERIDAS PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA ...	107
4.6.1. Capacitaciones.....	107

4.6.2. Modelo de competencia como mejora continúa.....	113
4.6.3. Utilidad del modelo.....	114
4.7. BENEFICIOS ESPERADOS .....	115
4.7.1. Efectividad si se aumente las capacitaciones .....	116
4.7.2. Aplicando el modelo con aumento de personal.....	116
CONCLUSIONES .....	119
RECOMENDACIONES .....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	122

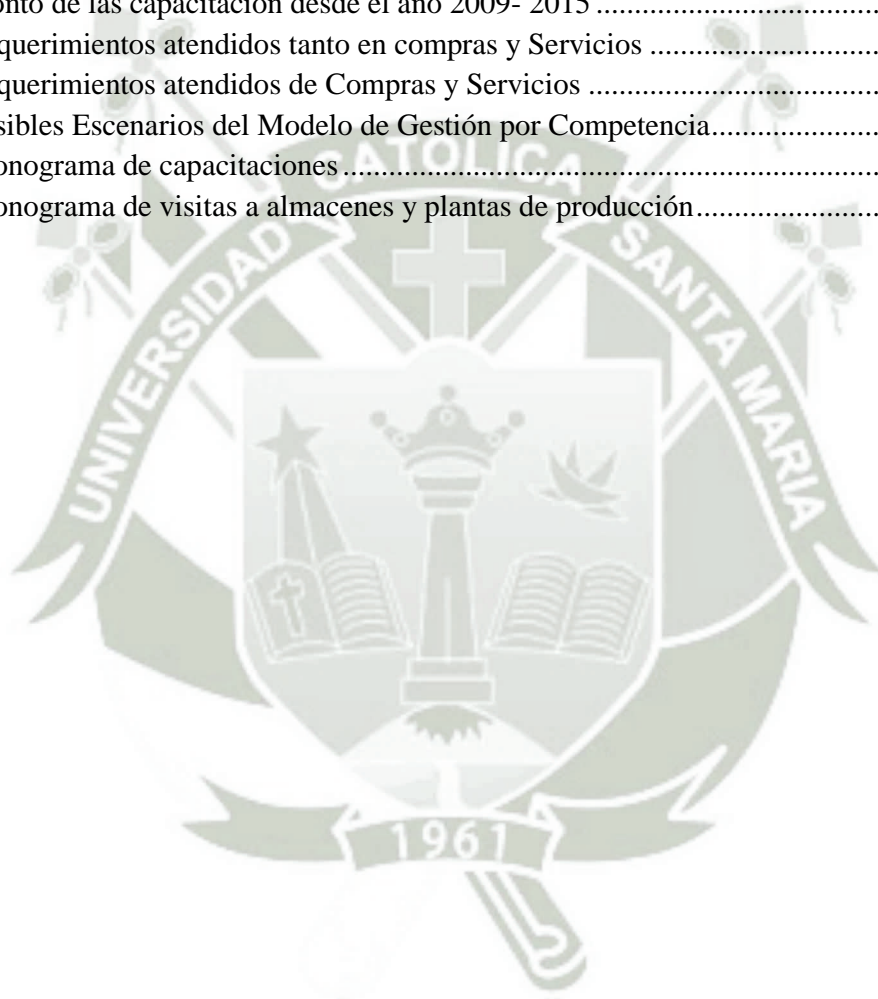


## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Variables de Estudio.....	5
Cuadro 2: Categoría de los Profesionales de Abasto .....	17
Cuadro 3: Diferencia entre Organizaciones Públicas.....	18
Cuadro 4: Descripción de las zonas de cobertura.....	25
Cuadro 5: Descripción de la cantidad de personal que labora en el Departamento de Logística.....	29
Cuadro 6: Descripción del puesto de Jefe de logística .....	38
Cuadro 7: Descripción del puesto Asistente administrativo .....	40
Cuadro 8: Descripción del puesto técnico de programación contrataciones.....	42
Cuadro 9: Descripción del puesto Auxiliar programación contrataciones.....	43
Cuadro 10: Descripción del puesto de profesional contratación y compras .....	45
Cuadro 11: Descripción del puesto de Técnico de contrataciones .....	46
Cuadro 12: Descripción de Auxiliar seguimiento contrataciones y compras.....	48
Cuadro 13: Descripción del puesto de Técnico de servicios generales .....	49
Cuadro 14: Descripción del puesto Auxiliar de servicios generales I.....	51
Cuadro 15: Descripción de puesto Auxiliar servicios generales II .....	53
Cuadro 16: Descripción del puesto de almacén .....	54
Cuadro 17: Total requerimientos de Adquisiciones .....	57
Cuadro 18: Requerimientos logísticos por tipo de Actividad .....	58
Cuadro 19: Total Requerimientos de Servicios.....	59
Cuadro 20: Requerimientos logísticos por tipo de Actividad .....	59
Cuadro 21: Descripción de actividades del jefe de logística .....	62
Cuadro 22: Descripción de actividades del asistente administrativo .....	63
Cuadro 23: Descripción de actividades del técnico de programación adquisiciones .....	64
Cuadro 24: Descripción de actividades auxiliar de programación.....	65
Cuadro 25: Descripción de actividades del profesional de contrataciones y compras.....	66
Cuadro 26: Descripción de actividades del técnico de contrataciones.....	67
Cuadro 27: Descripción de actividades de seguimiento contrataciones y compras .....	68
Cuadro 28: Descripción de actividades del auxiliar servicio generales I.....	69
Cuadro 29: Descripción de actividades del auxiliar de servicios generales II .....	70
Cuadro 30: Descripción de actividades del técnico de servicio .....	71
Cuadro 31: Descripción de actividades del almacenero.....	72
Cuadro 32: Eficiencia por puesto del departamento de logística .....	73
Cuadro 33: Competencias Específicas del área.....	76
Cuadro 34: Grado de Competencias específicas del Jefe de Logística .....	83
Cuadro 35: Grado de Conocimiento técnico del Jefe de Logística .....	83
Cuadro 36: Grado de competencias específicas del asistente administrativo .....	84
Cuadro 37: Grado de conocimientos técnicos del asistente administrativo .....	84
Cuadro 38: Grado de competencia específica para el técnico programación contrataciones.....	85
Cuadro 39: Grado de conocimientos técnicos del técnico programación contrataciones .....	85

Cuadro 40: Grado de Competencias específicas del auxiliar programación contrataciones .....	86
Cuadro 41: Grado de conocimientos técnicos del auxiliar programación contrataciones.....	86
Cuadro 42: Grado de competencias específicas del profesional contrataciones y compras.....	87
Cuadro 43: Grado de conocimientos técnico del profesional de contrataciones y compras .....	87
Cuadro 44: Grado de competencias específicas del técnico de contrataciones .....	88
Cuadro 45: Grado de conocimientos técnicos del técnico contrataciones .....	88
Cuadro 46: Grado de competencias específicas del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras .	89
Cuadro 47: Grado de conocimientos técnicos del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras....	89
Cuadro 48: Grado de competencias específicas técnico de servicios generales.....	90
Cuadro 49: Grado de conocimientos técnico del técnico de servicios generales .....	90
Cuadro 50: Grado de competencias específicas del Auxiliar servicios generales I .....	91
Cuadro 51: Grado de conocimientos técnicos del auxiliar de contrataciones del estado .....	91
Cuadro 52: Grado de competencias específicas del Auxiliar servicios generales II.....	92
Cuadro 53: Grado de conocimiento técnico del Auxiliar servicios generales II .....	92
Cuadro 54: Grado de competencias específicas del almacenero.....	93
Cuadro 55: Grado de conocimientos técnicos del almacenero.....	93
Cuadro 56: Evaluación de competencias específicas del jefe de logística .....	95
Cuadro 57: Evaluación de conocimientos técnicos del jefe de logística.....	95
Cuadro 58: Evaluación de competencias específicas del asistente administrativo .....	96
Cuadro 59: Evaluación del conocimiento técnico del Asistente administrativo .....	96
Cuadro 60: Evaluación de competencias específicas del técnico programación contrataciones .....	97
Cuadro 61: Evaluación conocimiento del técnico programación contrataciones.....	97
Cuadro 62: Evaluación de conocimientos específico del Auxiliar programación contrataciones .....	98
Cuadro 63: Evaluación de conocimiento técnico del Auxiliar programación contrataciones.....	98
Cuadro 64: Evaluación de competencias específicas del Profesional contrataciones y compras .....	99
Cuadro 65: Evaluación de conocimientos técnico del profesional contrataciones y compras .....	99
Cuadro 66: Evaluación de competencias específicas del técnico contrataciones.....	100
Cuadro 67 Evaluación de conocimientos técnico del técnico contrataciones .....	100
Cuadro 68: Evaluación conocimiento específico del auxiliar seguimiento contrataciones y compra	101
Cuadro 69: Evaluación de conocimiento técnicos del Auxiliar seguimiento contrataciones compras .....	101
Cuadro 70: Evaluación competencias específicas técnico servicios generales .....	102
Cuadro 71: Evaluación conocimientos técnico del técnico servicios generales.....	102
Cuadro 72: Evaluación de competencias específicas del auxiliar de servicios generales I.....	103
Cuadro 73: Evaluación de conocimiento técnico del auxiliar servicios generales I .....	103
Cuadro 74: Evaluación competencias específicas del Auxiliar servicios generales II.....	104
Cuadro 75: Evaluación de conocimientos técnicos del Auxiliar servicios generales II.....	104
Cuadro 76: Evaluación de competencias específicas del almacenero.....	105
Cuadro 77: Evaluación de conocimiento técnico del almacenero.....	105
Cuadro 78: Resumen de evaluación de competencias específicas del área.....	106
Cuadro 79: Resumen de evaluación de competencias técnicas del área .....	106
Cuadro 80: Competencia: Trabajo en equipo - Curso (Trabajo en Equipo).....	108

Cuadro 81: Competencias: Informática – Curso: Excel Avanzado.....	108
Cuadro 82: Competencia Logística – Curso: Logística Integral .....	109
Cuadro 83: Competencia ley de contrataciones del estado. – Curso ley de contrataciones del estado .....	110
Cuadro 84: Competencias: Comunicación – Curso: Comunicación Eficaz.....	110
Cuadro 85: Competencia: Supervisión - Curso: Supervisión Eficaz.....	111
Cuadro 86: Competencia Liderazgo – Curso: Liderazgo Efectivo .....	112
Cuadro 87: Competencias: Organización – Curso: Aplicación de las 5´s.....	112
Cuadro 88: Competencia: Trabajo bajo Estrés – Inteligencia Emocional.....	113
Cuadro 89: Competencia: Proactividad – Curso: Habito de la Gente Efectiva.....	113
Cuadro 90: Monto de las capacitación desde el año 2009- 2015 .....	115
Cuadro 91: Requerimientos atendidos tanto en compras y Servicios .....	116
Cuadro 92: Requerimientos atendidos de Compras y Servicios .....	117
Cuadro 93: Posibles Escenarios del Modelo de Gestión por Competencia.....	117
Cuadro 94: Cronograma de capacitaciones.....	118
Cuadro 95: Cronograma de visitas a almacenes y plantas de producción.....	118



## ÍNDICE DE FIGURAS

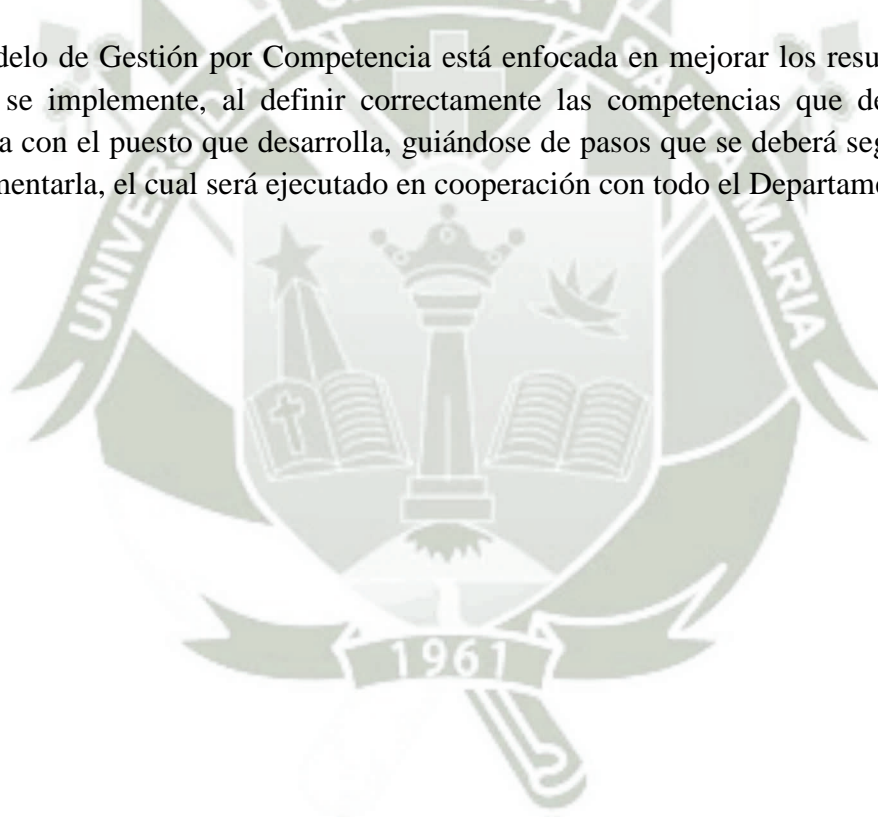
Figura 1: Modelo del Iceberg .....	10
Figura 2: Mapa de Competencia .....	15
Figura 3: Cadena de Suministro .....	16
Figura 4: Objetivos del Suministro .....	17
Figura 5: Organigrama Estructural de la Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Saneamiento .....	26
Figura 6: Organigrama Estructural del Departamento de Logística.....	27
Figura 7: Diagrama de flujo de la cadena de suministro .....	30
Figura 8: Diagrama de Flujo – Adquisiciones Directas .....	31
Figura 9 Diagrama de flujo: Prestación de servicio directo .....	33
Figura 10: Diagrama de flujo: Procedimiento valorización (tercerización, obras proyectos .....	36
Figura 11: Diagrama de flujo: Procedimiento de requerimiento por proceso .....	37
Figura 12: Diagrama Causa-Efecto del departamento de logística .....	56
Figura 13: Cantidad de Requerimientos Atendidos y No Atendidos .....	58
Figura 14: Cantidad De Requerimientos logísticos Atendido y No Atendidos.....	60
Figura 15: Pasos para el armado del modelo de competencias .....	75
Figura 16: Evaluación de conocimiento específico vs conocimiento técnico por puesto .....	107
Figura 17: Modelo de Gestión por Competencia como Mejora Continua .....	114

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el estado está realizando esfuerzos para mejorar la administración de Gestión de Recursos humanos específicamente enfocados en las competencias, si bien es cierto se ha creado entidades públicas para mejorar la finalidad de la gestión de las personas al servicio del estado, estas todavía no llegan a tener a influencia necesaria para modernizar las instituciones públicas y fortalecer la oficina de recursos humanos y pasar de un “administración de planilla” a la “Gestión de Personas”.

Todo cambio requiere esfuerzos, desde la Alta Gerencia hasta llegar a la parte administrativa, concientizar a las personas de la misión y visión de empresa, es base para poder desarrollar cualquier método, es específico el modelo que se está proponiendo que es la Gestión por Competencia, que es un tema nueva para empresas públicas, lo contrario al sector privado del cual ya viene implementado dicho modelo.

El modelo de Gestión por Competencia está enfocada en mejorar los resultados del área donde se implemente, al definir correctamente las competencias que debe tener cada persona con el puesto que desarrolla, guiándose de pasos que se deberá seguir para poder implementarla, el cual será ejecutado en cooperación con todo el Departamento Logística



## CAPITULO I PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Actualmente, la falta de personal especializado, carencia de criterio para la selección de personal, la desactualización de los puestos de trabajo y el creciente aumento de Procesos de selección así como las adquisiciones directas tanto de bienes como servicios de la EPS ha llevado a la necesidad de plantearse un modelo de Gestión que determine las Competencias necesarias para los empleados en el departamento de logística.

### 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Los recursos humanos se ha convertido hoy en día en un factor esencial a la hora de determinar la estrategia de desarrollo de la organización, su consecuente gestión llevara al desarrollo del talento humano, fundamental para que la organización pueda maximizar de forma efectiva y eficiente la contribución de las áreas que la conforman.

La logística es uno de los procesos básicos de cualquier organización, ya sea nacional como privada depende en grados variables los servicios y materiales que les proporciona otras organizaciones, ninguna es autosuficiente, ya que cada área de una organización necesita mobiliario, papelería, útiles de escritorio, comunicación y equipos y demás suministros, los cuales se hacen llegar por medio de requerimientos, esperando que sean atendidos en el menor tiempo posible, y para ello se necesita suficiente personal dotado de las habilidades necesarias para abastecer los pedidos de todas las áreas usuarias.

La carencia de personal calificado, la falta de actualización de perfiles de puestos que estén acorde al desarrollo de la empresa, la falta de personal en puestos estratégicos , ha llevado a que el departamento de logística de la EPS Sedapar S.A. sea visto como el cuello de botella de toda empresa, y a la inconformidad de los usuarios internos por el retraso de los pedidos, cabe mencionar que dicho departamento atiende los requerimientos tanto de bienes como servicios de las diversas oficinas que comprende la región Arequipa, las cuales son Arequipa y sus Oficinas Locales, la zona Sur y zona Norte, muy aparte la empresa tiene bajo su cargo las nuevas plantas de tratamiento de agua potable (PTAP), “Miguel de la Cuba Ibarra”, y la Planta de tratamiento de aguas Residuales (PETAR) La Escalerilla”, así como diversos proyectos sobre alcantarillado para la Región Arequipa, por consiguiente la logística de la empresa deberá ser conformada por un grupo de personas calificadas para abastecer a todas las áreas internas.

La gestión por competencia permite profundizar en las características que cada individuo debe contar así como también las habilidades y competencias requeridas en las actividades de cada puesto, por lo tanto conlleva a un desafío del factor humano el cual deberá asegurar el uso efectivo de los recursos y de las capacidades del área, para adquirir los bienes, servicios y armar procesos de selección que se requiere para maximizar la contribución del abasto de los usuarios internos.

El presente trabajo busca determinar que competencias y habilidades se requiere para cada puesto y al proponer un modelo de gestión buscaremos la adecuación de dichas capacidades lo cual conlleva a la integración de la estructura y estrategia corporativa.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Cómo un modelo de gestión ayudara a determinar las actividades y competencias del personal para mejorar la efectividad del departamento de logística?
2. ¿Existe relación entre las competencias del personal y las requeridas por el puesto?
3. ¿El personal que labora en la actualidad es suficiente para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Logística?
4. ¿Cuáles son los procedimientos que se debe seguir para poder implementar el modelo de gestión por competencias?

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La presenta investigación pretende demostrar la importancia de gestionar por competencia el recurso humano, y proponer un modelo el cual ayudara al personal que labora en el área de logística al establecer cuáles son las competencias que se quiere, y mejorar la efectividad del área de Logística.

Los aportes que se logren determinar ayudara al departamento de logística a aumentar su productividad, las cuales son determinar las competencias que se requiere por cada puesto de trabajo, la necesidad de más personal capacitado y las capacitaciones que necesita el personal que labora actualmente.

Con el diagnostica actual y las propuestas de mejora se pretende establecer el modelo de gestión por competencias, y será de ayuda para el departamento de logística, ya que ayudara a escoger al personal adecuado para que labore en dicha área y al departamento de personal,

el cual podrá copiar el modelo para aplicarlo a las demás áreas de la empresa y se logre en conjunto un modelo integrado.

## 1.5. OBJETIVOS

### 1.5.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias para mejorar la competitividad del personal del departamento de logística

### 1.5.2. Objetivo Específico:

- a. Analizar la eficiencia de la atención de los requerimientos tanto de bienes como de servicios.
- b. Realizar un diagnóstico actual de las funciones por puesto del departamento de logística.
- c. Analizar los desfases entre las competencias requeridas y las existentes del personal.
- d. Desarrollar en forma detallada y clara el modelo de lo propuesto.
- e. Determinar los beneficios al diseñar el modelo de competencias.

## 1.6. HIPÓTESIS

### 1.6.1. Hipótesis General:

La falta de guía para la gestión de talento humano ha llevado a que el departamento de logística no esté siendo eficiente, al proponer un del modelo de gestión por competencias se podrá mejorar este indicador.

## 1.7. VARIABLES

### a. Variable independiente

Gestión por Competencias.

**b. Variable Dependiente:**

Eficiencia

**1.8. OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES**

*Cuadro 1: Variables de Estudio*

<b>Tipo de variable</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub Indicadores</b>
Independiente	Gestión por Competencias	Desarrollo del modelo	Identificación de competencias
			Capacitaciones
Dependiente	Eficiencia	Requerimientos atendidos	Total requerimientos atendidos/Total requerimientos
		Evaluación de funciones importantes	Método Pareto, encuestas
		Evaluación de Competencias actuales	MOF y Flujo de procesos

*Fuente: Elaboración Propia*

**1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES**

**1.9.1. Limitaciones de la Investigación**

En el transcurso se puede presentar obstáculos eventuales como:

- Falta de cooperación del Jefe y Empleados a ser encuestados.
- Bibliografía no tan específica.

**1.9.2. Alcances de la Investigación**

En esta investigación se pretende determinar qué características y habilidades debe contar el personal del departamento de logística y la posibilidad de incremento de personal ayudara a aumentar la efectividad de dicha área.

Para el desarrollo de la investigación se realizara un diagnostico general del área, y propondrá un modelo de gestión por competencias la cual según investigaciones es un modelo muy usado a la hora de Gestionar Recursos Humanos.

## 1.10. METODOLOGÍA

### 1.10.1. Tipo de investigación

#### a. Descriptiva - Explicativo

Investigación descriptiva ya que se llegara a conocer la situación través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y además su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables

Explicativo porque va dirigido a responder las causas de los eventos físicos o sociales, básicamente se centra en explicar un fenómeno y en qué condiciones se da este.

## 1.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTO

### 1.11.1. Técnica

Las técnicas a utilizar serán la observación (En base a la experiencia como practicante), encuesta y entrevistas realizadas a los trabajadores del área (Jefe y Empleados).

### 1.11.2. Instrumento

Material Bibliográfico, Investigaciones realizadas, formatos de preguntas, hojas de Excel.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### Escenario Local

- **Tema:** Modelo integral de gestión por competencias para el área administrativa de una institución social privada de la ciudad de Arequipa, 2009
- **Centro de Estudios:** Universidad Católica de Santa María. Arequipa.
- **Autor:** Medina Medina Fiorella Giovana.
- **Contribución:** Realizar un diagnóstico situacional de las actividades realizadas para el personal administrativo de una institución social privada de la ciudad de Arequipa.
  - Identificar y evaluar los indicadores de gestión de la competencia y productividad del personal de la institución social privada.
  - Por último diseñar el modelo de gestión por competencias, para la mejora de su productividad.

#### Escenario Nacional

- **Tema:** Efectos de la Aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de Idioma
- **Centro de Estudios:** Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- **Autor:** Mazuelos Bravo Sandra Natalia
- **Contribución:** exploración de los recursos humanos y los criterios utilizados para la elección de técnicas e instrumentos para la selección del personal.
  - La gestión del personal docente en base a competencias como estrategia organizacional.
  - Realizar un acercamiento hacia las competencias específicas del personal docente.

#### Escenario Internacional

- **Tema:** Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencia del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico.

- **Centro de Estudios:** Universidad Católica Andres Bello, Venezuela – Caracas
- **Autor:** Berrios León, Pamela
- **Contribución:** Diagnosticar la situación actual de la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico.
  - Analizar el estado de arte de los modelos de la calidad para la gestión por competencia del capital humano.
  - Desarrollar los elementos de un modelo de la calidad para la gestión por competencia del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico.

## 2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### 2.2.1. Definición de Gestión

La definición de gestión según Chiavenato I. (2002) Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo del personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (Pág. 9)

### 2.2.2. Definición de competencia

En un mercado cada vez más exigente, las empresas tienen que adaptarse a los diferentes cambios y tiene que estar sujeto a reestructuraciones internas, de las

cuales la estructura organizativa y por ende la gestión de los recursos humanos tiene que ser el primero en modificarse, básicamente se trata de características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Según Matallana y Córdova (2005) se define competencia como “el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos a partir de la cual un individuo deber ser capaz de desempeñarse frente a una situación dada e incluye la capacidad de canalizar y resolver problemas imprevistos.” (Pág. 16), finalmente según Spencer y Spencer (1993) la competencia presenta las siguientes partes:

- Subyacente: Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Casualmente relacionada: Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad: Refiere a que la competencia predice quien hará algo bien o quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En conclusión podemos decir que la competencia es parte de la personalidad de la cual demuestras tus habilidades y destrezas frente al trabajo del cual habrá criterios o estándares establecidos y solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. Se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

### 2.2.3. Características de las competencias:

Como ya se indicó las competencias son formas de comportamientos y pensamientos que engloba diversas dimensiones, se plantea que se puede identificar cinco tipos de características Spencer y Spencer (1993)<sup>1</sup>

- a. Las motivaciones constituyen los intereses que una persona considera o desea constantemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: Las personas motivadas para obtener logros, constantemente se

---

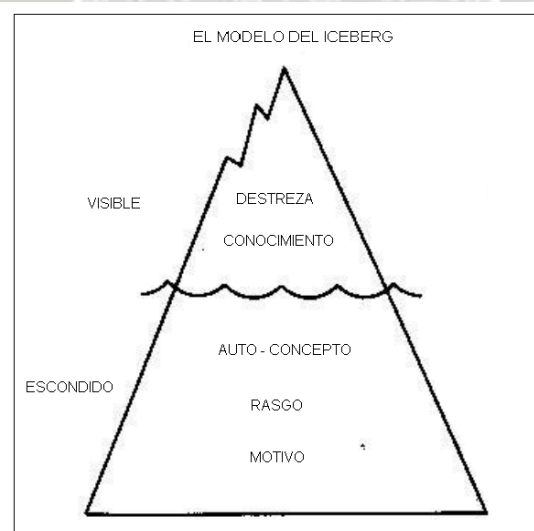
<sup>1</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.

fijan en metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- b. Los rasgos: Son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción” y “la buena visión” tipo rasgos físico para los pilotos de combate.
- c. El concepto de sí mismo: Se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- d. Los conocimientos: Constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: El conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
- e. Las destrezas: Conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: La habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

Este autor argumenta que sería más rentable a las organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requiere para realizar un trabajo específico.

**Figura 1: Modelo del Iceberg**



Fuente: Spencer & Spencer, Competence at work

Como se puede entender si se une estas palabras gestión y competencias ya no solo se trata de estar pendiente de las capacitaciones, salarios, desarrollo, etc. de las personas, si no gestionarlas a través de conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores y que con ellas se puede cumplir las metas establecidas.

#### 2.2.4. Objetivos de la competencia

- El análisis y adecuada gestión integrada de los recursos humanos.
- La sincronía de la gestión de los recursos humanos y las líneas estratégicas del negocio.
- La asociación del directivo en la gestión del recurso humano.
- El aporte al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisión de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- La calidad y asignación de recursos humanos como parte del proceso de mejora continua.

#### 2.2.5. Grado de especificidad de la competencia

**a. Conocimiento específico:** De carácter técnico, que es propio o peculiar de una persona el cual es preciso para la realización adecuada de las actividades y hace referencia a los conocimientos profesionales, técnicos o tecnológicos.

- Informática.
- Logística.
- Análisis financiero.
- ERP Administrativo, etc.

**b. Habilidades/cualidades:** capacidad específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://formacionhumana.files.wordpress.com>

- Empatía.
- Habilidad de Comunicación
- Liderazgo.
- Actitud ante los cambios, etc.

#### 2.2.6. Tipos de competencia:

1. **Competencia Diferenciadora:** Permite que los trabajadores con desempeño superior sobresalgan frente a aquellos con actuaciones medias o baja.
2. **Competencias Esenciales o Umbrales:** Establece las capacidades mínimas con las que debe contar un empleado para desempeñarse en un cargo específico.
3. **Competencias Claves:** Son aquellas que define cada organización tras identificar las características que pudiesen resultar apropiadas para el óptimo desarrollo de sus labores.

#### 2.2.7. Dimensiones de las competencias

- **Identificación:** Define cuales son las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente una actividad del trabajo, existen diferentes metodologías como en análisis funcional y análisis conductista, el primero analiza cuáles son las competencias correspondientes a una determinada función productiva, y el segundo que parte de determinar cuáles son las competencias propias de aquellos de buen desempeño y las toman como modelo a ser desarrolladas por el resto.
- **Normalización de competencias:** Fijar como norma una competencia identificada, describiéndola con un procedimiento común.
- **Formación:** Se desarrolla un plan de actividades de enseñanza una vez identificadas las competencias y descripta la norma, para facilitar el aprendizaje de las mismas.
- **Certificación:** Una vez evaluado las competencias que el individuo posea se procede al reconocimiento formal.
- **Normas:** Se puede usar como elemento de referencia y de comparación, el estándar, el cuál es la base del concepto de competencia para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer.

- **Evaluación:** Consiste en el contraste entre la evidencia de desempeño contra el estándar definido en la norma.

### 2.2.8. Evaluación de las competencias

En la evaluación por competencias no interesa recoger evidencias de cuanto ha aprendido el trabajador sino el rendimiento, o sea el saber hacer, por eso la evaluación basada en competencia debe hacerse en el lugar de trabajo.

Los métodos de evaluación usados son;

- Observación del rendimiento
- Pruebas de habilidades
- Ejercicios de simulación
- Realización de un proyecto
- Preguntas orales
- Examen escrito
- Preguntas de elección múltiple

Las tipos de evidencia usados son

- Del rendimiento
- De reconocimiento
- Directa
- Indirecta
- De apoyo
- Complementario
- Histórica

### 2.2.9. Métodos de análisis de puesto

#### 2.2.9.1. Métodos no estructurados

Los métodos descritos más abajo han sido escogidos teniendo en cuenta las observaciones precedentes y la elección que implican, este método ocupa un lugar importante porque no recurre a un instrumento preestablecido. Es importante distinguir los métodos cuyo objetivo es describir las actividades, las misiones y las responsabilidades inherentes al puesto, de

aquellos que permiten precisar las cualidades requeridas para ejercer correctamente estas actividades, cumplir las misiones y asumir estas responsabilidades. (Lévy-Leboyer, 2003)

- a. La observación: Puede ser más riguroso o menos, es decir, implicar simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto. La simple observación no permite escoger información sobre las tareas, pero si se acompaña con un análisis de los documentos disponibles para diseñar una lista de competencias y acompañado de una entrevista con la persona observada, constituye un método fácil de hacer aceptar y a menudo fructífero.
- b. Las entrevista: Este método permite obtener no solo una descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que les resulta agradables y sobre aquellas que son una carga pesada. Al igual que el anterior método los resultados obtenidos son subjetivos.
- c. Los incidentes críticos: Se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los expertos interrogados, son importantes para la actividad descrita. Los entrevistados y los entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, la información del incidente debe ser descrita detalladamente.
- d. La “cuadrícula de Kelly”: Es una teoría de las cualidades requeridas personales, parte de la idea que las personas para percibir el mundo exterior utilizamos un conjunto de conceptos que define su comportamiento, por lo cual la cuadrícula de Kelly obtiene una lista de estos conceptos personales y define su significado.(pág.66)

#### 2.2.10. Mapas de competencias

Las competencias se construyen, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. Las competencias se clasifican de la manera siguiente. Chiavenato I. (2009)<sup>3</sup>

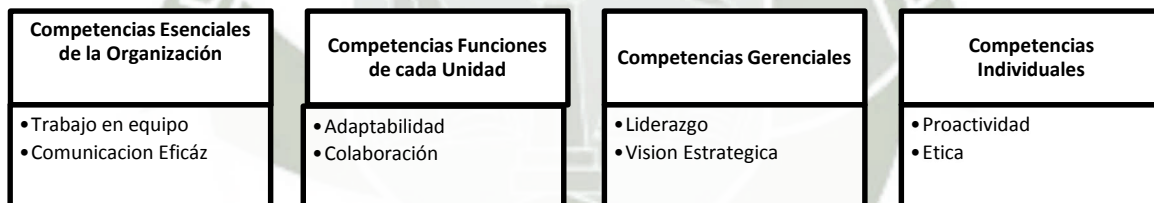
---

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.)

- a. Competencias esenciales de la organización: Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre los demás.
- b. Competencias funcionales: Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.
- c. Competencias administrativas: Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
- d. Competencias individuales: Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Por tanto, conviene hacer un mapa de las competencias necesarias. Cuando las competencias se localizan, se representan en un mapa, se definen y se certifican, se convierte en el criterio básico para la comparación con los candidatos.

**Figura 2: Mapa de Competencia**



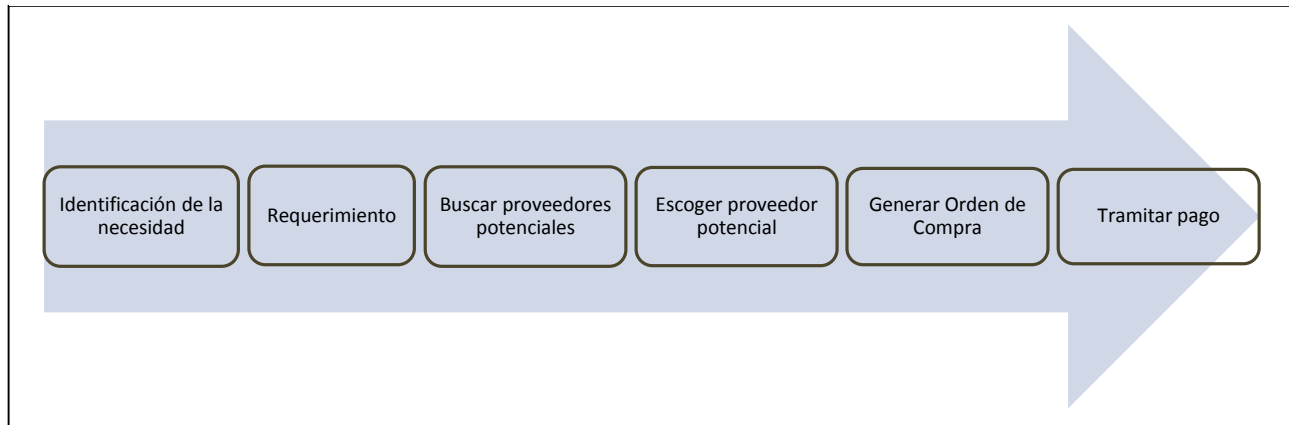
*Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.*

## 2.3. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y LAS COMPETENCIAS

### 2.3.1. La cadena del suministro:

(Johnson, Leenders & Flynn, 2012), Cuya finalidad es proporcionar materiales y servicios eficaces y eficientes a la organización

Figura 3: Cadena de Suministro



*Fuente: Jhonson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de Compras y Abastecimiento. Mexico: McGraw-Hill*

### 2.3.2. Logística:

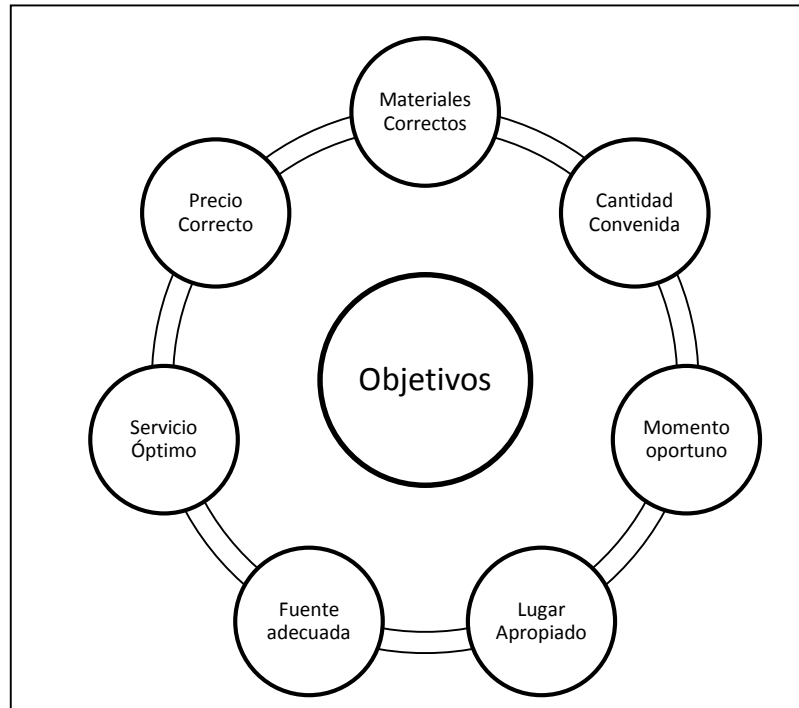
Es parte de la cadena de suministro y se encarga de **planear, implementar y controlar** un flujo efectivo y eficiente en sentido inverso y hacia adelante, así como almacenar bienes, servicios e información que relacione los puntos de origen y de consumo a efecto de satisfacer las necesidades de los clientes tanto externos como internos.

### 2.3.3. Objetivos de la administración del suministro

Quien toma las decisiones del área de suministro podría equipararse con un malabarista que trata de mantener varias pelotas en el aire al mismo tiempo, dado que debe lograr estos siete objetivos de manera simultánea. Como se puede ver en el diagrama de abajo los objetivos de la función de suministro es que se debe obtener

- Materiales Correctos: Es decir satisfacer los requisitos de calidad)
- Cantidad convenida: Cantidad que el área usuaria requiera.
- Momento Oportuno: Cuando se requiera el bien o servicio.
- Lugar oportuno: Lugar donde se encuentre la entidad.
- Fuente adecuada: Proveedor que satisfaga la necesidad.
- Servicio óptimo: Tanto antes como después de la venta
- Precio correcto. (Johnson, Leenders & Flynnn, 2012, pag 40).

**Figura 4: Objetivos del Suministro**



*Fuente: Jhonson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de Compras y Abastecimiento. Mexico: McGraw-Hill*

#### 2.3.4. Importancia de la administración del suministro

La manera en la que se debe estructurar y administrar la función del suministro depende de la naturaleza de la organización y es imprescindible que se coordine con la estructura y la estrategia corporativa, también se debe considerar el tamaño de la organización y la necesidad de especialización del suministro.

En las grandes organizaciones de suministro, con frecuencia las profesionales del abasto se dividen en dos categorías:

**Cuadro 2: Categoría de los Profesionales de Abasto**

Personal Táctico	Personal Estratégico
Necesidades Cotidianas	Capacidades analíticas y de planeación

*Fuente: Jhonson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de Compras y Abastecimiento. Mexico: McGraw-Hill*

El hecho de que no todas las organizaciones públicas sean iguales se hace visible en la siguiente figura

**Cuadro 3: Diferencia entre Organizaciones Públicas**

Nivel	Municipal	Estatad o Provincia	Federal
Misión	Metas sociales	Otras o Combinación	Económico
Generación de ingresos	Limitado	Combinación	Sustancial
Tamaño	Pequeño	Mediano	Grande
Número de Sitios	Único	Pocos	Muchos

*Fuente: Jhonson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de Compras y Abastecimiento. Mexico: McGraw-Hill*

### 2.3.5. Tipos de organizaciones.

#### a. Organizaciones pequeñas y Medianas

En este tipo de empresas no es raro ver que la responsabilidad del suministro este compartida por diversos individuos sin experiencia en el abastecimiento que satisfaga las necesidades de la empresa a partir de detallistas o mayoristas locales. En las compañías pequeñas, donde el personal del área consiste en solo uno o dos individuos, estos deben contar con capacidades y habilidades flexibles.

#### b. Organizaciones grandes

En este tipo de empresas, toma fuerza la idea de asignarle a un profesional la responsabilidad de suministro y crear una función independiente.

### 2.3.6. Modelos organizacionales

Los tres modelos organizaciones más comunes son los siguientes:

1. **Centralizado:** Donde la autoridad y la responsabilidad de la mayoría de las funciones relacionadas con el suministro se asignan a una organización central.
2. **Combinado:** Donde la autoridad y la responsabilidad se comparten entre una organización de abastecimiento central y las unidades de negocios.

3. **Descentralizado:** Donde la autoridad y la responsabilidad de las funciones relacionadas con el suministro se encuentran dispersas a través de toda la organización.

### 2.3.7. Actividades y responsabilidades del suministro

Los papeles y las responsabilidades del suministro se pueden englobar dentro de cuatro categorías generales.

#### 1. Lo que se adquiere

Los artículos que compra el grupo de suministro varían entre las diferentes organizaciones y se añaden o se eliminan de acuerdo con las circunstancias que imperan en la entidad. Los segmentos de adquisición incluyen las materias primas, compras estándar y compras directas especiales. Las compras no tradicionales son gastos que por lo general se manejan fuera del proceso administrativo de compras o suministro.

La alta administración de muchas organizaciones reconoce las significativas oportunidades resultantes de la aplicación de las habilidades de su grupo de abastecimiento y los beneficios de un proceso de suministro estructurado para adquirir materiales y servicios no tradicionales.

#### 2. Actividades de la cadena de suministro

El departamento de logística ha asumido las responsabilidades mayores en una amplia variedad de áreas, algunas de las cuales no se pueden catalogar como tradicionales, a medida que las compañías se esfuerzan por crear ventaja competitiva a través de su práctica de abastecimiento. La organización de la administración del área tiene más responsabilidades que las tareas tradicionales de “compra” que una vez se asociaron con la función. Las actividades que maneja la función varían entre empresas.

El cualquier organización, la adición o la eliminación de actividades se puede categorizar como interna o externamente enfocada.

- Interna: Cuentas por pagar, coordinación centralizada de las compras, administración de costos, aspectos legales, administración y logística de los materiales, calidad.

- Externa: Pueden concentrarse en el proveedor o en el cliente, la primera enfocada en el proveedor, evaluación y comunicación, compras electrónicas.

### **3. Tipo de participación**

La participación documental requiere que la función actúe como unidad de registro, como emisora de órdenes de compra como receptora de ofertas, pero las decisiones importantes de abastecimiento se toman al margen de ella, la participación profesional implica que los profesionales del área tienen oportunidad de ejercer sus conocimientos en las etapas importantes del proceso de compra. Una medida de participación significativa es el grado en el cual se espera que el área de suministro tome parte en las actividades corporativas mayores.

### **4. La participación en las actividades corporativas**

Las iniciativas corporativas estratégicas mayores incluyen, fusiones y adquisiciones, planeación de nuevas instalaciones, desarrollo de nuevos productos, subcontrataciones, mejora de ingresos, planeación de la tecnología, iniciativas del comercio electrónico a nivel corporativo y propuestas de reducción de costos a escalas corporativas.<sup>4</sup>

#### **2.3.8. Importancia de la Gestión del Recurso Humano**

Si el área de suministro desea contribuir a las metas y objetivos organizacionales, necesita estar integrada por profesionales con responsabilidad claramente definidas. La especialización dentro del departamento de suministro permite que el personal desarrolle su talento en áreas particulares y puede requerir la creación de grupos ad-hoc dentro de la estructura organizacional del área.

---

<sup>4</sup> Jhonson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). Administración de Compras y Abastecimiento. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.

## 2.4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA EN SECTOR PÚBLICO

El modelo permite aprovechar al máximo las cualidades y capacidades de los empleados en función de cada cargo.

### 2.4.1. Modelo de competencias

Por modelo de competencias entendemos la documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización. Mayormente estos manuales contienen las competencias genéricas, las específicas por nivel y en menor medida las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto. La definición del concepto exige que este manual incluya un diccionario de las competencias identificadas definidas mediante descriptores traducidos en conducta observables.

### 2.4.2. ¿Por qué definir competencias laborales en la Administración Pública?

La falta de políticas de personal, las bajas remuneraciones por un lado que afecta a la gran mayoría, la débil capacitación, la cultura burocrática, la carencia de incentivos, el favoritismo, sin indicadores de desempeño y por lo tanto sin evaluación del rendimiento. Es necesario responder con humanidad y eficiencia, para que cada organización pública pueda definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

### 2.4.3. Importancia de un diccionario de competencias

Se identifican, caracterizan y enuncian indicadores observables para estas competencias institucionales y también para las competencias gerenciales y las correspondientes a personal sin gente a cargo.

Este diccionario puede ser tomado como base para adaptar a las necesidades, características y misión de cada organismo, también que es posible consensuar estos tres grupos, de competencias más generales, quedando a cargo de cada organismo definir las que son propias de cada puesto, grupo de puestos o función.

### 2.4.4. Tipos de saberes

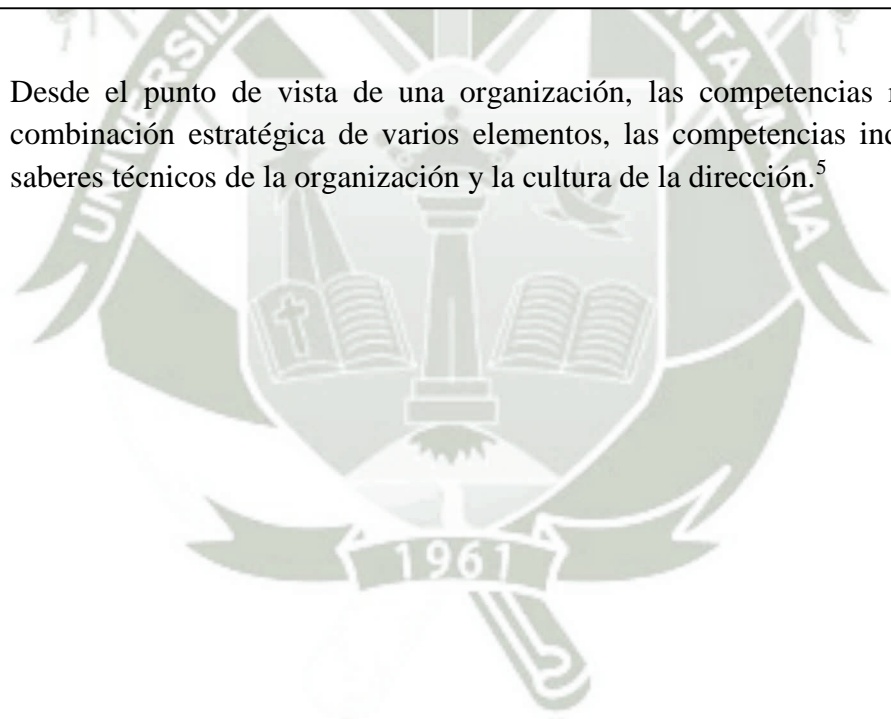
Los diferentes tipos de saberes que se han esperado en distintos modelos de organización del trabajo.

El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones a las competencias, es decir al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo.

Las Competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación, que deben ser sometidas a la prueba de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

<b>DE “Saberes parciales”</b>	<b>De “Saberes flexibles”</b>
Segmentados y especializados, generados, acreditados y garantizados casi de por vida por el sistema educativo formal, es decir <b>“POR LA OFERTA”</b>	Amplios que deben ser “puestos a prueba” acreditados con regularidad en el propio ambito de trabajo, es decir generados <b>“POR LA DEMANDA”</b>

Desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los saberes técnicos de la organización y la cultura de la dirección.<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Gobierno de Argentina (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública*

## CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 3.1. LA INSTITUCIÓN

#### 3.1.1. Historia

La EPS, es una empresa pública de derecho privado (lo cual quiere decir que fueron constituidas originalmente o reorganizadas como sociedad anónima de acuerdo a ley, cuyo capital pertenece totalmente al Estado), sujeta al Sistema Nacional de Control, dentro del conjunto de empresas integrantes de la Actividad Empresarial del Estado, Ley N° 24948, a la Contaduría Pública de la Nación, Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento y a la Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

La EPS., actúa con autonomía financiera administrativa con arreglo a la política general, objetivos y metas en la prestación de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado dentro de la jurisdicción de su competencia. Las Municipalidades Provinciales del departamento de Arequipa y sus respectivas Municipalidades Distritales que cuentan con los servicios de agua y/o alcantarillado, son las titulares del capital accionariado de la EPS.

#### 3.1.2. Actividades principales de la entidad

El giro principal lo constituye la producción, supervisión y control de la captación, conducción, almacenamiento y distribución de agua potable a los lugares de consumo y su utilización doméstica, comercial e industrial. Entre otros se encarga, asimismo, de la recolección, conducción, tratamiento y disposición final de las aguas servidas.

#### 3.1.3. Misión

Proveer servicios de Agua Potable y alcantarillado, con gestión competitiva, preservando el medio ambiente con el tratamiento de aguas residuales con personal altamente involucrado y capacitado.

### 3.1.4. Visión

Ser reconocidos como la empresa líder a nivel nacional, en servicios de saneamiento siendo valorados por nuestros actuales y potenciales clientes.

### 3.1.5. Valores corporativos.

- a. **Excelencia:** Es la búsqueda permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y la superación constante, para ser un referente en nuestras áreas de actividad.
- b. **Compromiso:** Es la entrega personal, profesional y social con la que asumimos nuestro hacer y deber del trabajo, asumiendo como propios los objetivos de la empresa y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable.
- c. **Transparencia:** Es la claridad de nuestra gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.
- d. **Espíritu de equipo:** Es la actitud de conformar una unión que privilegia el equipo frente a los intereses personales, para consolidar una cultura de trabajo común basada en respeto, apertura, participación y confianza.
- e. **Austeridad:** Es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión responsable y equilibrada.<sup>6</sup>

### 3.1.6. Área de cobertura

---

<sup>6</sup> sedapar.com.pe

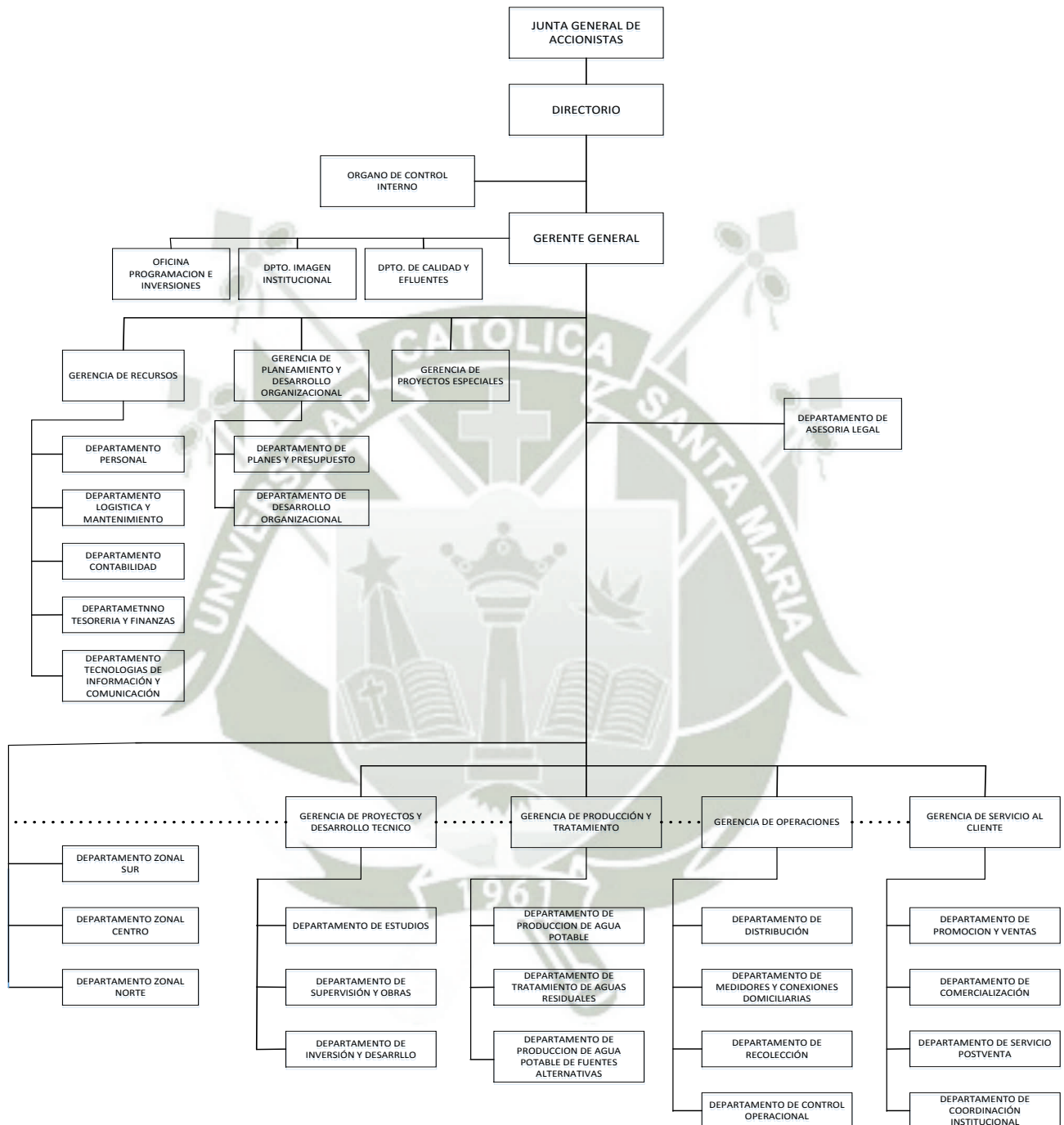
**Cuadro 4: Descripción de las zonas de cobertura**

Zonas	Sedes	Localidades comprendidas
Principal		Arequipa Metropolitana
Zona Centro	Arequipa	La Joya
		Chivay
		Aplao
		Chuquibamba
		Cotahuasi
		Pedregal
Zona Norte	Camana	Camana
		Chala
		Ático
		Yauca
		Caraveli
Zona Sur	Islay	Mollendo
		Matarani
		Mejía
		Cocachacra
		EL Arenal
		La Curva
		La Punta de Bombón

Fuente: Sedapar.com.pe

### 3.1.7. Organigrama

**Figura 5: Organigrama Estructural de la Empresa Prestadora de Servicio de Agua Potable y Saneamiento**



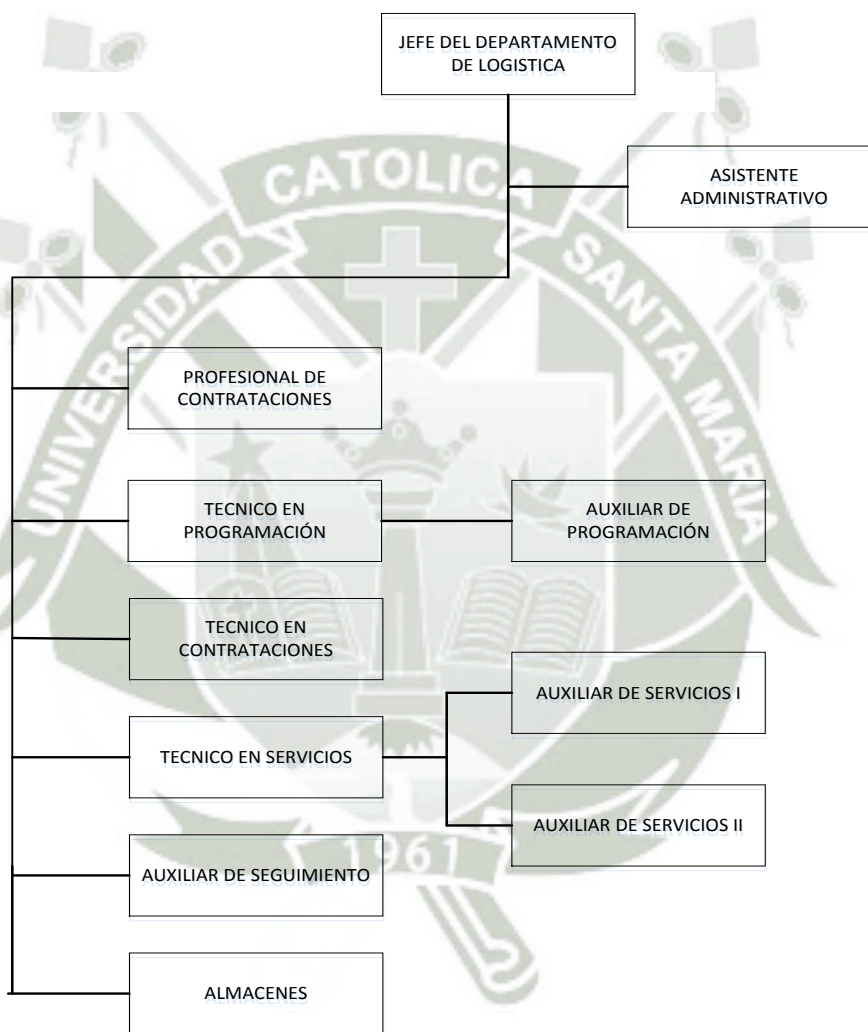
*Fuente: Gerencia de planeamiento y Desarrollo Empresarial*

### 3.2. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Motivo de este estudio solo se tomó como base las competencias tanto de contrataciones de bienes y servicios generales.

#### 3.2.1. Organigrama del departamento de logística

**Figura 6: Organigrama Estructural del Departamento de Logística**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.2.2. Misión del departamento**

Planificar y gestionar la contratación de bienes y servicios de acuerdo a la ley de contrataciones del Estado Peruano solicitadas por las diversas áreas de la empresa.

### **3.2.3. Localización en la estructura**

El departamento de logística y mantenimiento es una dependencia directa de la subgerencia de recursos y tiene carácter ejecutivo.

### **3.2.4. Organización**

Como órgano de línea de la Subgerencia de Recursos, el departamento de logística y mantenimiento está conformado por:

- Contrataciones y compras.
- Almacenes.
- Servicios generales.
- Control patrimonial.
- Mantenimiento electromecánico.

## **3.3. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Se procederá a realizar las encuestas solo a oficinas de bienes y Servicios Generales, las cuales constan de 11 personas.
- Para este estudio los departamentos de control patrimonial y mantenimiento no forman parte del estudio.
- El método de recolección de datos se realizara mediante encuestas, entrevistas, y experiencia de un año trabajando en dicho departamento.

En la actualidad de desempeña de la siguiente manera

**Cuadro 5: Descripción de la cantidad de personal que labora en el Departamento de Logística**

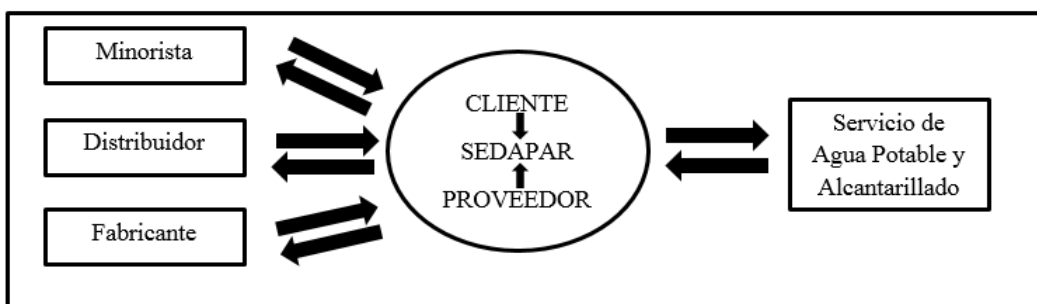
<b>Departamento de logística</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Situación</b>
Jefe del Departamento de Logística	1	Nombrado
Asistente Administrativo	1	Nombrado
Auxiliares de seguimiento contrataciones y compras	1	Nombrado
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	
<b>Contratación de bienes</b>		
Profesional contrataciones y compras	1	Nombrado
Técnico programación contrataciones	1	Nombrado
Auxiliares programación contrataciones	1	Nombrado
<b>Sub Total</b>	<b>3</b>	
<b>Contratación de servicios</b>		
Técnico contrataciones	1	Nombrado
Técnico servicios generales	1	Nombrado
Auxiliar servicios generales	2	Nombrado
<b>Sub Total</b>	<b>4</b>	
<b>Almacenes</b>		
Almacén	1	Nombrado
<b>Total</b>	<b>11</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4. PROCESOS DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Según (Chopra S., Peter M.) Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que tiene lugar dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto (Pág. 10), dentro del ciclo de procesos de la cadena de suministro la EPS, actúa tanto como proveedor de servicios de agua potable y alcantarillado y como cliente de los diferentes proveedores.

**Figura 7: Diagrama de flujo de la cadena de suministro**



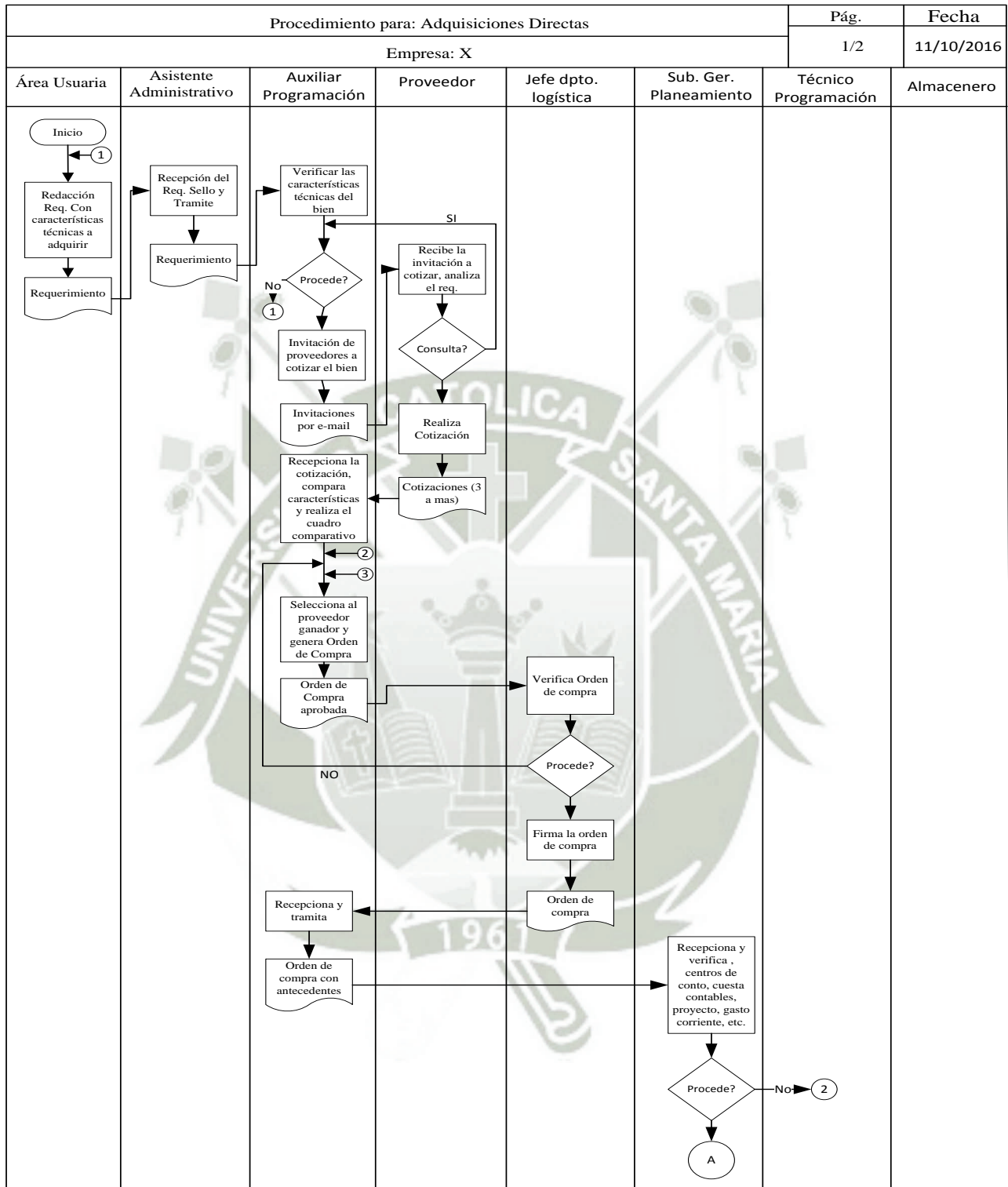
*Fuente: Elaboración propia*

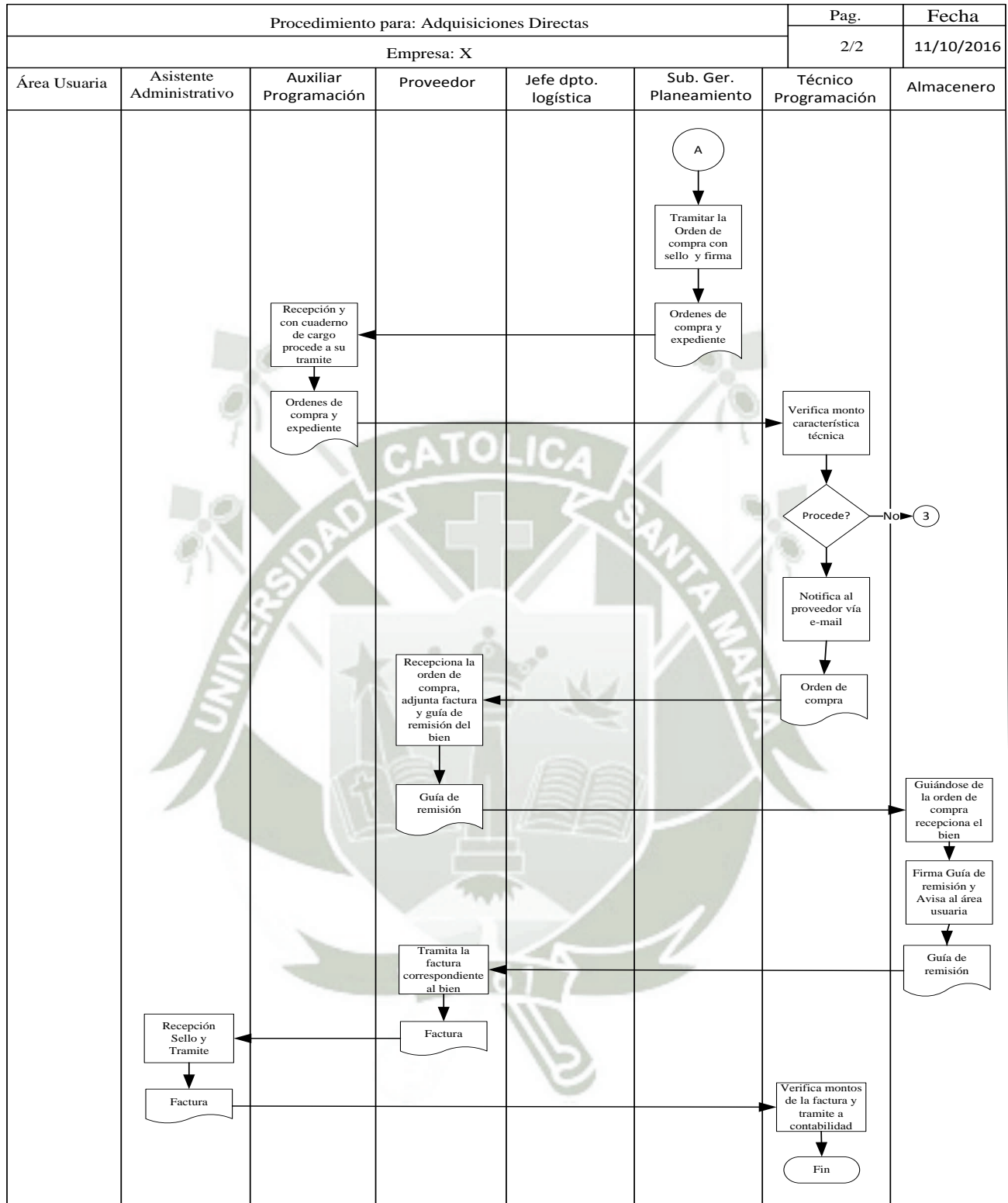
### 3.5. PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

#### 3.5.1. Proceso de Compras Directas



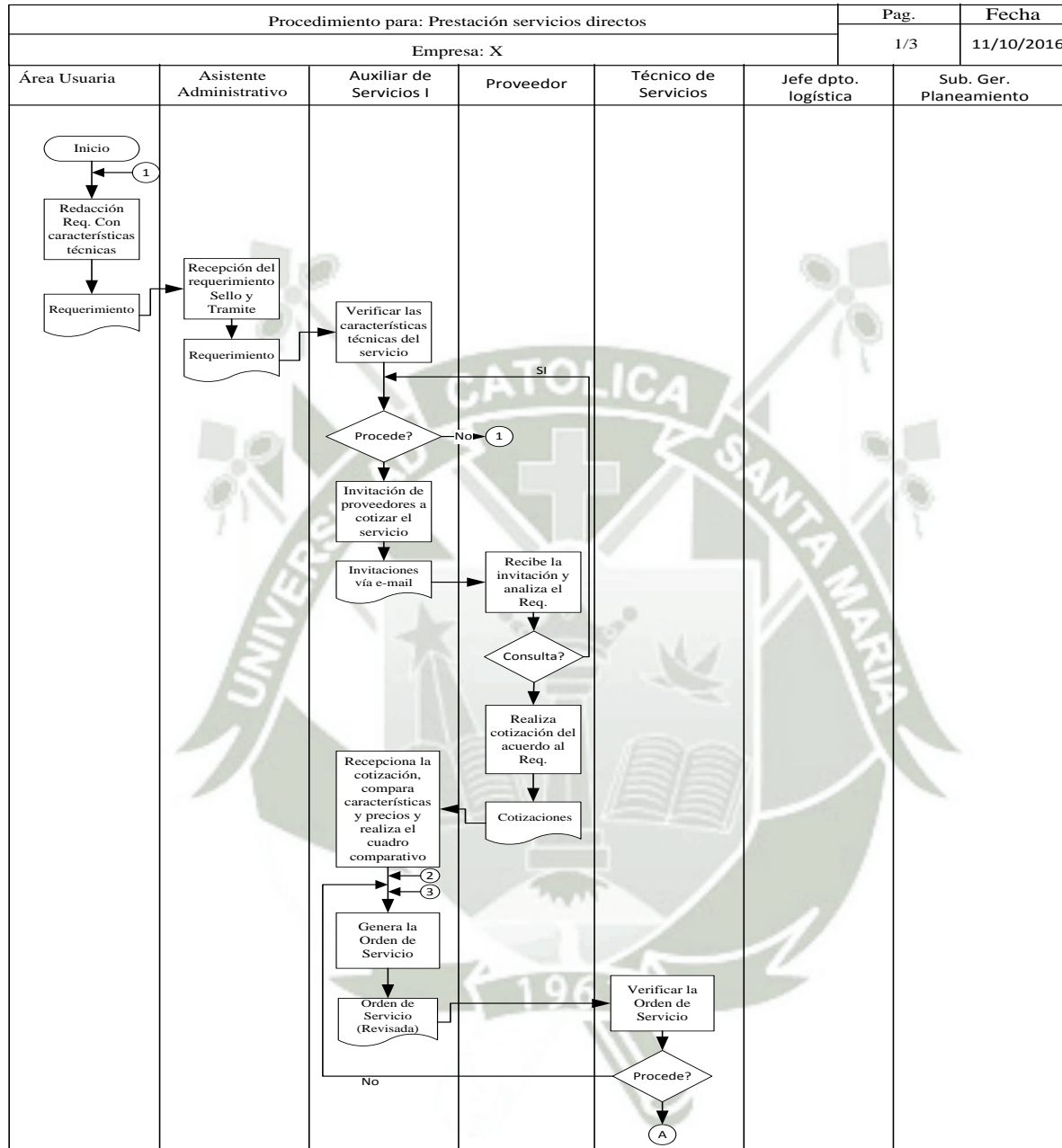
**Figura 8: Diagrama de Flujo – Adquisiciones Directas**

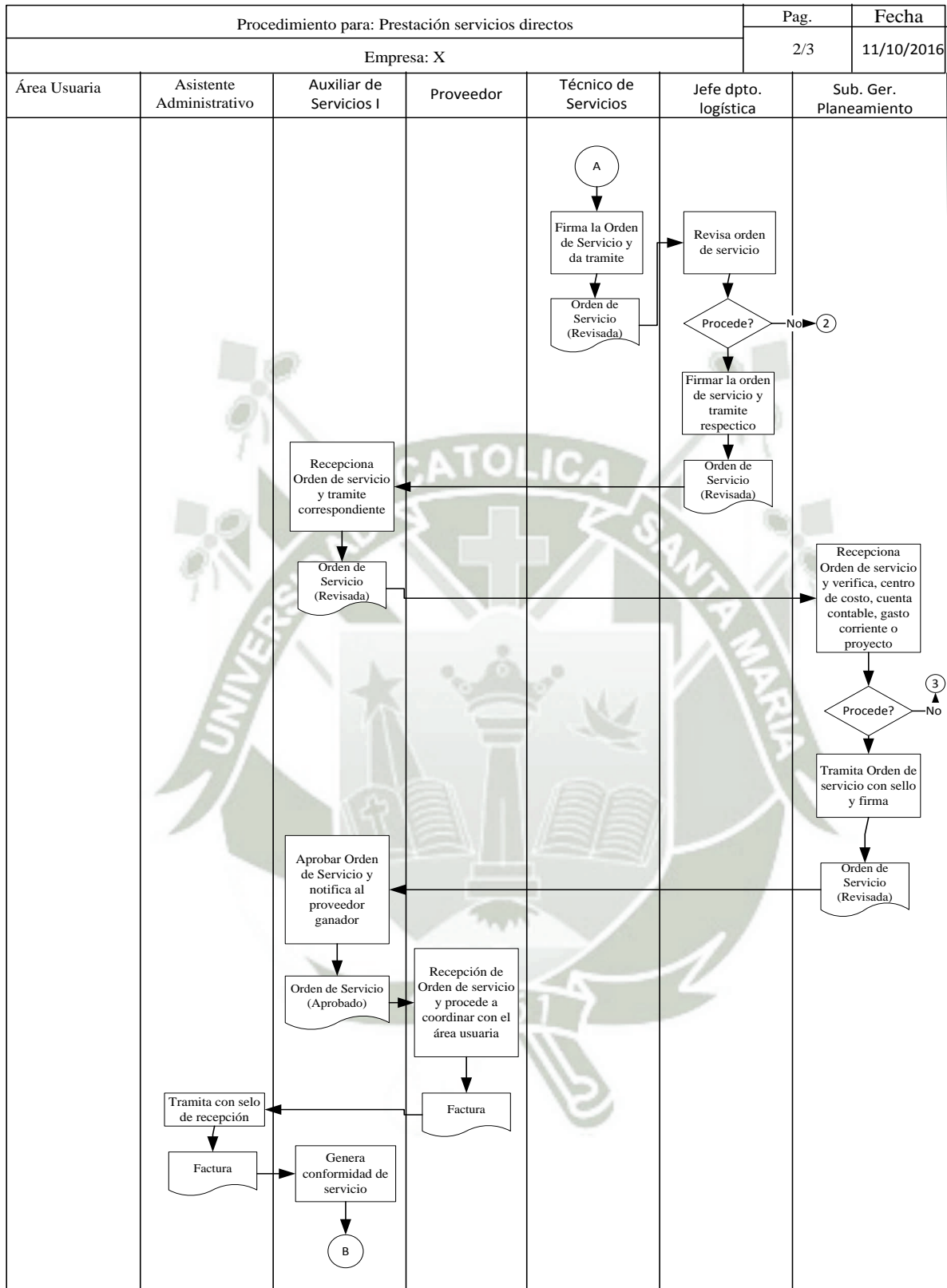




### 3.5.2. Procedimiento de prestación de Servicio Directo

**Figura 9 Diagrama de flujo: Prestación de servicio directo**

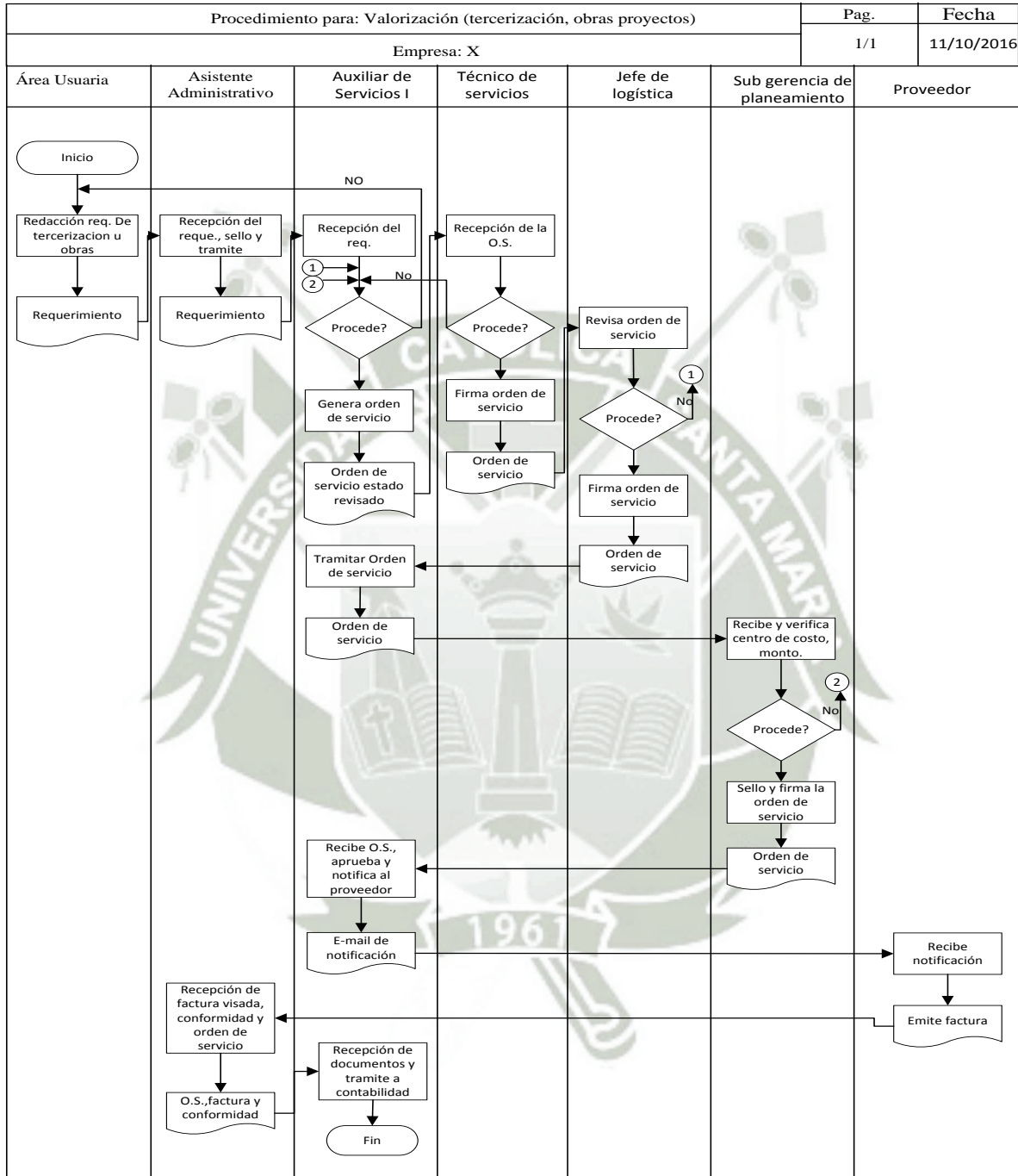






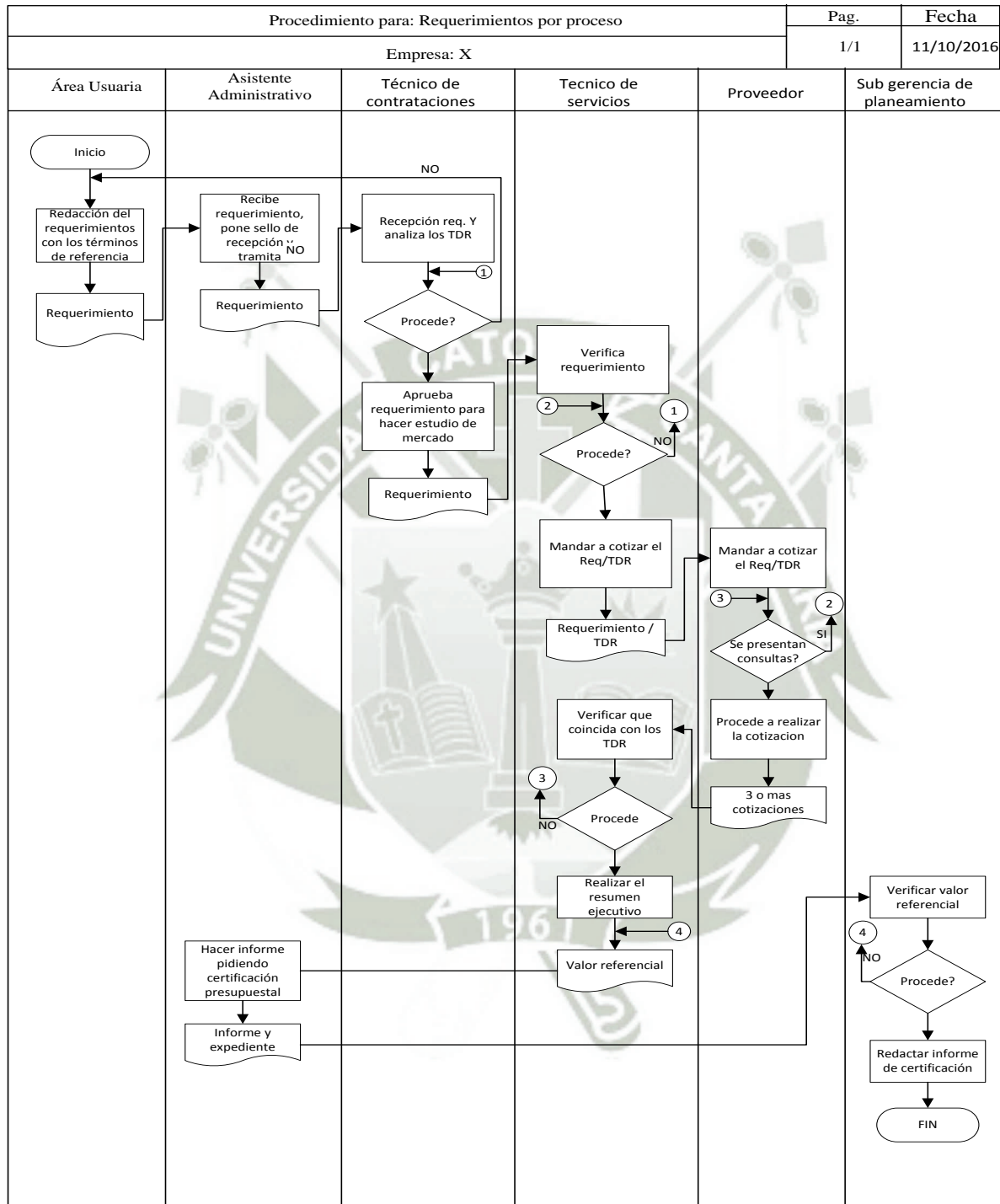
### 3.5.3. Diagrama de flujo de Procedimiento para valorización (Tercerización, Obras y Proyectos)

Figura 10: Diagrama de flujo: Procedimiento valorización (tercerización, obras proyectos)



### 3.5.4. Diagrama de flujo para el procedimiento requerimientos por proceso

Figura 11: Diagrama de flujo: Procedimiento de requerimiento por proceso



Fuente: Elaboración propia

### 3.6. IDENTIFICACIÓN DE PERFILES DE PUESTO

¿Qué es el Perfil del Puesto?

Es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.<sup>7</sup>

Para determinar las funciones más importantes de cada puesto, hemos aplicado el método de Pareto aplicando previamente un cuestionario el cual se explica en el Anexo N°1, del mismo modo la misión de cada puesto en el Anexo N° 2.

Los datos tomados para la descripción de los puestos que se procederá a realizar fueron obtenidos de Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa.

#### 3.6.1. Jefe del departamento de logística

**Cuadro 6: Descripción del puesto de Jefe de logística**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Gerencia de Recursos, Gerencia General
<b>Da órdenes a</b>	Resto de unidades de la sección
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Programar, dirigir, ejecutar, controlar y supervisar los procesos de contratación de bienes y servicios, almacenamiento y distribución de acuerdo a lo establecido por la ley de contrataciones del estado y procesos internos para obtener los recursos y servicios que contribuyan al funcionamiento de la empresa.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Supervisar que las cotizaciones de bienes y servicios a los proveedores se efectúen de acuerdo con las disposiciones legales, administrativas y procedimientos establecidos en vigencia.	
Establecer y revisar de manera permanente, las normas de control interno específicas para el Departamento de Logística y Mantenimiento y cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno establecido en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes supervisando y dinamizando su aplicación, evaluando el grado de cumplimiento de las mismas.	

<sup>7</sup> www.servir.gob.pe

Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalde las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	
Obtener, elaborar y presentar dentro de los plazos estipulados en norma, una relación de todos los procesos de selección realizados, tales como las convocatorias a licitación pública y concurso público y adquisiciones, realizados en dicho periodo, con la documentación que permita apreciar su resultado y otros que la ley señala.	
Coordinar con el área usuaria que hizo el requerimiento definirá con precisión la cantidad y las características de los bienes, servicios y obras que se van a adquirir, los cuales deberán cumplir obligatoriamente con las normas técnicas, metrologías y/o sanitarias nacionales si las hubiere; para cuyo efecto realizara los estudios de mercado o indagaciones según corresponda a su importancia y a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	
Definir el valor referencial de las contrataciones, mediante estudios de mercado o indagaciones según corresponda a su importancia, sobre los precios y condiciones que ofrece el mercado, precisando su fecha de vigencia, de acuerdo a lo establecido en la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	
Programar, organizar, dirigir, ejecutar e implantar los sistemas de control, almacenamiento y compras de los bienes y servicios que requieren las diferentes áreas funcionales de la empresa, para su eficaz cumplimiento de las metas programadas.	
Supervisar la ejecución de los procesos de control administración de almacenes y compras, cuidando de su cumplimiento eficacia y dinamización de sus actividades.	
Atender oportunamente los informes solicitados por el subgerente de recursos y de los niveles de mando competentes.	
Mantener los equipos hidráulicos, mecánicos y eléctricos en condiciones operacionales con la mayor seguridad y a los más bajos costos.	
Lograr la coordinación de las actividades del área con las actividades de las otras áreas afines de la empresa, que permitan asegurar la continuidad en el funcionamiento de los diferentes equipos.	
Mantener el stock mínimo de existencias de insumos, materiales, útiles, suministro y accesorios para evitar el abastecimiento.	
Supervisar la elaboración de los programas periódicos y/o sorpresivos de inventarios de almacenes de la empresa, y con su visto bueno, tramitarlos a contabilidad debidamente conciliados con el control permanente de existencias, establecimiento los faltantes y sobrantes que correspondan.	
Verificar que la contratación se encuentre dentro del plan anual de contrataciones salvo las excepciones de la ley de contrataciones del Estado y su Reglamento.	
Definir en coordinación con el área usuaria, el sistema de contratación o adquisición de los bienes, esto es, si será a suma alzada, precios unitarios, tarifas o porcentajes, conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Ingeniería Industrial , Administración de Empresas, Carrera Universitarias Afines ( Estudios Superiores universitarios no concluidos 4 semestres y/o egresado)
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimiento de ofimática a nivel básico

<b>Experiencia</b>	Experiencia de 06 meses en cargos relacionados
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente, sobre selección de reglas de actuación más adecuadas de entre una gama de las ya establecidas.
	Detectar razonablemente el error con daños de cierta consideración.
	Supervisión de mando medio de 6 a 10 personas.
	Evitar errores importantes en informes medianamente complejos.
	Manejar relaciones de problemas muy concretos y similares de mediana incidencia institucional.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Orgánicamente</b>
	Sobre las Oficinas de Adquisiciones y Servicios (10 personas)
	<b>Funcionalmente</b>
	Es responsable del cumplimiento de las funciones de su cargo, y del contenido técnico y profesional de sus informes.
	Responsable del cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado.
<b>Sobre Resultados</b>	Cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado
	Se evaluara por la calidad, eficiencia y oportunidad de los trabajos realizados.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo por tratarse de un cargo administrativo y de mucha concentración para tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2. Asistente administrativo

**Cuadro 7: Descripción del puesto Asistente administrativo**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe de logística
<b>Da órdenes a</b>	A ningún puesto del área
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Organizar documentos procedentes de las áreas usuarias de acuerdo a los procedimientos internos para su distribución y respectivo tramite.
<b>Funciones (Tareas)</b>	

Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación del departamento de Logística y Mantenimiento.	
Preparar el despacho documento y/o expedientes recibidos de acuerdo procedimientos establecidos y presentarlo al jefe de Departamento para su revisión y adopción de acciones.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno establecidas en la empresa, así como disposiciones legales y administrativas vigentes.	
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	
Mantener un Back Up informativo y de personal según corresponda.	
Redactar informes, oficios, resoluciones y otros documentos de acuerdo a instrucción verbales y/o referenciales del jefe, o basándose en los informes de las unidades de trabajo y en consulta con el jefe de departamento.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Secretariado, administración, estudios étnicos afines al cargo (Estudio post secundario en educación técnico productiva - ciclo medio )
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimiento de ofimática a nivel básico
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 06 meses en cargos relacionados
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a trabajos que requieren un margen de discrecionalidad.
	Detectar con cierta dificultad el error que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar esporádicamente las tareas que ocasionan cierta tensión nerviosa.
	Concentración de atención frecuente, durante la mitad de la jornada de trabajo.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Orgánicamente</b>
	Ninguno
	<b>Funcionalmente</b>
	Organizar, depeccionar , registro, tramite y control de los documentos , expedientes recibidos y remitidos
<b>Sobre Resultados</b>	Se evalúa por la calidad, eficiencia y esmero en el trabajo realizado y la atención a los clientes y público en general.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es medianamente fuerte y mentalmente requiere de concentración para ordenar y organizar las archivos

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.3. Técnico Programación Contrataciones:

**Cuadro 8: Descripción del puesto técnico de programación contrataciones**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe del logística
<b>Da órdenes a</b>	Auxiliar de Programación y Contrataciones
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Programar y elaborar el plan de contrataciones de bienes materiales y suministros de acuerdo a la ley de contratación del Estado y normas internas de la empresa para el funcionamiento de la empresa
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Elaborar el plan anual de contrataciones de la empresa, y presentarlo para su trámite de aprobación.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes	
Organizar, clasificar y actualizar el acervo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	
Programar mensualmente y trimestralmente la contratación de bienes, materiales y suministros requeridos por la empresa, de conformidad con el plan anual de contrataciones aprobado.	
Efectuar y mantener al día el catálogo de bienes, materiales, suministro requeridos para el funcionamiento de la empresa.	
Recepcionar, revisar, comprobar, cotejar y codificar las facturas o comprobantes de pago con los partes de entrada de almacén, guías y otros documentos, presentándolos al jefe inmediato para su trámite de pago de acuerdo a los cronogramas establecidos.	
Verificar y controlar la aplicación de la disponibilidad de la partida presupuestaria, y en caso necesario coordinar con la unidad de control presupuestario del departamento de planes y presupuestos, para la corrección de las desviaciones.	
Tramitar y gestionar ante los proveedores, la atención oportuna de las órdenes de compra.	
Proporcionar la información requerida por las áreas funcionales de la empresa.	
Mantener un Back Up informativo de la información producida.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Administración , Contabilidad, Estudios Superiores universitarios no concluidos ( 4 semestres) y/o egresado

	Estudio técnicos Relacionados al cargo (6 semestres)
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de Ofimática a nivel básico
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 9 meses en cargos relacionados
<b>Capacidades</b>	Supervisiones permanentes a trabajos que requieren un margen de discrecionalidad.
	Detectar con cierta dificultad el error que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar con alguna frecuencia las tareas que ocasionan cierta tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Orgánicamente</b> Auxiliar de Programación y Contrataciones
	<b>Funcionalmente</b> Cumplimiento de los procesos de programación y contratación de los bienes materiales y suministro de la empresa.
<b>Sobre Resultados</b>	Se evalúa por la calidad, la oportunidad y la eficiencia en la elaboración de los trabajo.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo y requiere métodos y procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.4. Auxiliar Programación Contrataciones

**Cuadro 9: Descripción del puesto Auxiliar programación contrataciones**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Técnico de Programación y Contrataciones
<b>Da órdenes a</b>	A ningún puesto del área
<b>Misión y funciones del puesto</b>	

<b>Misión</b>	Atender los requerimientos de las diversas áreas usuarias mediante la gestión efectiva de proveedores y según la ley de contrataciones del estado para dotar de bienes a las diversas áreas usuarias.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
	Formular las órdenes de compra para la adquisición de materiales, bienes y suministros.
	Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.
	Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.
	Ordenar , revisar y supervisar las cotizaciones de los pedidos de suministro de bienes, materiales
	Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Logística , Administración, Contabilidad Estudios Superiores universitarios no concluidos ( 4 semestres) y/o egresado
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimiento de ofimática
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 9 meses en cargos relacionados
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a tareas repetitivas y rutinarias.
	Detectar razonablemente el error que ocasionaría daños de cierta consideración.
	Superar con alguna frecuencia las tareas que ocasionan poca tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Funcionalmente</b> Responsable del cumplimiento de las funciones de su cargo.
<b>Sobre Resultados</b>	Su labor se evalúa por resultados, y por la calidad, la oportunidad y a eficiencia de los trabajos realizado.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	Requiere de un esfuerzo minino, y aplicada métodos y procedimientos establecidos

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.6.5. Profesional Contratación y Compras.

**Cuadro 10: Descripción del puesto de profesional contratación y compras**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe de Logística
<b>Da órdenes a</b>	Técnico de programación /Auxiliar de Programación
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Brindar asesoría legal y elaborar documentos concernientes a la aprobación de bases y otorgamiento de la Buena Pro de acuerdo a lo procedimientos del Departamento de Logística y la Ley de Contratación del Estado para agilizar la adquisición de bienes a las diversas áreas usuarias.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Elaborar y preparar todos los contratos que se deriven como resultado del otorgamiento de la Buena Pro, en diversos procesos de selección, cuidando que se cumplan con los dispositivos legales vigentes sobre la materia.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	
Programar, organizar, ejecutar y controlar las contrataciones que realice la entidad, por requerimiento de las distintas áreas de la empresa, cuidando que se realicen en estricto cumplimiento de la ley de contrataciones del estado y su reglamento y demás disposiciones legales vigentes.	
Brindar asesoría legal, al departamento de logística y mantenimiento en lo que respecta a contrataciones de bienes, servicios y obras.	
Preparar las distintas resoluciones que tengan relación directa al plan anual de contrataciones, nombramientos de los comités especiales y permanentes, aprobación de bases y demás actos jurídicos que tengan relación directa en materia de contrataciones.	
Coordinar y participar con los distintos comités especiales y permanentes, en la elaboración de las bases para los procesos de selección, cuidando que se cumplan con los requisitos legales en materia de contrataciones.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Abogado, Ingeniería Industrial , Administración de Empresas, Carreras Universitarias afines (Título Profesional, Colegiado y Habilitado)

<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimiento de ofimática a nivel intermedio
<b>Experiencia</b>	Experiencia 1 año en cargos relacionados
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente, sobre probados procedimientos, métodos o prácticas de trabajo.
	Detectar el error con cierta dificultad con daños de cierta consideración.
	Evitar errores significativos en informes simples.
	Manejar relaciones de problemas muy concretos y similares, de mediana incidencia institucional.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Responsable por el cumplimiento de los acuerdos de los comités especiales referidos en la Ley de Contrataciones del Estado, Correspondiente a las contrataciones de bienes, materiales, suministro y obras.
<b>Sobre Resultados</b>	Se evalúa por resultado de participación en comités especiales y por la calidad, la oportunidad y la eficiencia de los trabajos realizados.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El cargo requiere de un esfuerzo físico mínimo, y un esfuerzo mental que requiere concentración.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.6. Técnico de contrataciones

**Cuadro 11: Descripción del puesto de Técnico de contrataciones**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe de Logística
<b>Da órdenes a</b>	Técnico de servicios generales
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Revisar y gestionar las órdenes de servicio y requerimientos que se irán a procesos según la ley de contratación del estado y normas internas para proceder a la atención del servicio requerido.

Funciones (Tareas)	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	
Programar, ejecutar y controlar las contrataciones que realice la entidad, por requerimiento de las distintas áreas de la empresa, cuidando que se realicen en estricto cumplimiento de la ley de contrataciones del estado y su reglamento y demás disposiciones legales vigentes.	
Coordinar y participar con los distintos comités especiales y permanentes, en la elaboración de las bases para los procesos de selección, cuidando que se cumplan con los requisitos legales en materia de contrataciones	
Mantener un Back Up informativo de la información producida o recibida.	
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Administración, contabilidad, estudios Superiores universitarios o concluidos 4 semestres, y/o profesional técnico
	Estudios Profesionales Técnicos afines (profesional técnico 6 semestres)
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de ofimática a nivel básico
<b>Experiencia</b>	Experiencia 9 meses en cargos afines
<b>Capacidades</b>	Supervisión periódica a trabajos que requieren un apreciable grado de interpretación.
	Detectar con cierta dificultad el error que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar con alguna frecuencia las tareas que ocasionan cierta tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Responsable en la elaboración de bases de procesos de servicios.
<b>Sobre Resultados</b>	Su labor se evalúa por resultados, y por la calidad, la oportunidad y eficiencia de los trabajos realizados
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo y requiere métodos y procedimientos establecidos

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.7. Auxiliar Seguimiento Contrataciones y Compras.

**Cuadro 12: Descripción de Auxiliar seguimiento contrataciones y compras**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe de Logística
<b>Da órdenes a</b>	Ninguno
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Publicar en el SEACE los procesos de selección y demás documentos de acuerdo a los procedimientos del departamento de logística y la Ley de contrataciones del estado para que sea de conocimiento público.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Las bases aprobadas por la entidad y proporcionadas por el jefe del departamento de logística.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación,	
Brindar apoyo legal, al Departamento de Logística y Mantenimiento.	
Formular conjuntamente con los comités especiales las bases de los distintos procesos de selección para la contratación de bienes y servicios.	
Asesorar y apoyar jurídicamente a los comités en los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios.	
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Crear los procesos de selección incluidos en el PAC	
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Los pliegos absolutorios de consultas y observaciones de integración de bases, que le proporcione los presidentes de los comités, en los plazos expresamente establecidos en el calendario del proceso.	
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Registrar los propuestas, cuadros comparativos, el otorgamiento de la buena PRO, el consentimiento de la Buena Pro de los procesos de selección, resoluciones de recursos de apelación, contratos y/u órdenes de compra o de servicios, que le sean informados por el jefe del Departamento de Logística y Mantenimiento, el técnico de concurso y licitaciones y los miembros del comité, en los plazos expresamente establecidos en el calendario del proceso de selección a su cargo.	

<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Logística, Estudios Técnicos (Estudio post secundario en educación técnico productiva - ciclo básico).
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimiento de ofimática nivel básico.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 6 meses en cargos afines.
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a tareas repetitivas y rutinarias.
	Detectar razonablemente el error que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar con alguna frecuencia las tareas que ocasionan cierta tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Resultados</b>	Se evalúa por calidad, oportunidad, y la eficiencia de los trabajos realizados.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El cargo requiere de un esfuerzo físico mínimo, y un esfuerzo mental considerado.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.8. Técnico de Servicios Generales

**Cuadro 13: Descripción del puesto de Técnico de servicios generales**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Jefe de Logística
<b>Da órdenes a</b>	Auxiliar de Servicios Generales I Y II
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Revisar y gestionar las órdenes de servicio y requerimientos que se irán a procesos según la ley de contratación del estado y normas internas para proceder a la atención del servicio requerido.
<b>Funciones (Tareas)</b>	

Programar, organizar, obtener servicio de terceros para el mantenimiento y funcionamiento de las instalaciones, bienes vehículos, maquinas, equipos y otros requeridos por la empresa para su normal funcionamiento.	
Revisar y presentar debidamente firmadas las ordenes de servicio al jefe de departamento de logística y mantenimiento para su aprobación y trámite correspondiente.	
Recepcionar y revisar los comprobantes de pago presentados por los proveedores de mantenimiento de bienes y servicios, y junto con las órdenes de Servicio, Órdenes de trabajo y/o servicio. Cuadro comparativo de cotizaciones y presentarlo para su trámite de pago.	
Supervisar la recepción de las facturas, boletas de venta o comprobantes de pago de los proveedores, refrendando su conformidad y tramitando para su autorización de pago, de acuerdo a los procedimientos establecidos.	
Llevar un control de los consumos de energía eléctrica, teléfonos estacionarios y celulares, revisando los consumos y valores facturados, para su trámite de pago de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.	
Obtener cotizaciones de servicios de mantenimiento y presupuestos y presentar el cuadro comparativo de cotización para adopción de selección del proveedor.	
Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística y mantenimiento, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	
Proporcionar información requerida por las áreas funcionales de la empresa. Entidades públicas o privadas (Contraloría General de la Republica, OSCE), coordinando con la jefatura del departamento.	
Programar, organizar, ejecutar y controlar el mantenimiento de los bienes muebles, inmuebles, vehículos, equipos y enseres de la empresa.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidos en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Administración, contabilidad, estudios Superiores universitarios o concluidos 4 semestres, y/o profesional técnico.
	Estudios Profesionales Técnicos afines (profesional técnico 6 semestres)
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de ofimática a nivel básica.
<b>Experiencia</b>	Experiencia 9 meses en cargos afines.
<b>Capacidades</b>	Supervisión periódica a trabajos que requieren un apreciable grado de interpretación.
	Detectar con cierta dificultada el error que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar con alguna frecuencia las tareas que ocasionan cierta tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo.

<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Resultados</b>	Su labor se evalúa por resultados, y por la calidad, la oportunidad y eficiencia de los trabajos realizados
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo y requiere métodos y procedimientos establecidos.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.6.9. Auxiliar Servicios Generales I

**Cuadro 14: Descripción del puesto Auxiliar de servicios generales I**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Técnico de Servicios Generales
<b>Da órdenes a</b>	Ninguno
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Atender los requerimientos de las diversas áreas usuarias y registrar el consumo de los Servicios Básicos de acuerdo al procedimiento del departamento para dotar de los principales servicios.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Elaborar, presentar las órdenes de servicio de los diferentes requerimientos de reparaciones y/o mantenimiento de los bienes e instalaciones de la empresa y otros para su aprobación respectiva que disponga su jefe inmediato.	
Registrar en los diferentes archivos manuales, mecánicos o computarizados el consumo de energía eléctrica, consumo de telefonía Fija, consumo de telefonía móvil, formulando los informes periódicos respectivos.	
Formular y presentar utilizando métodos de control de calidad estadísticos, informes semanales, mensuales y /o trimestrales de los consumos de energía eléctrica, consumo de telefonía fija, consumo de telefonía móvil, formulando los informes periódicos respectivo.	
Tramitar y gestionar de formas eficaces, eficientes y oportunas las diferentes órdenes de servicio para dar atención al pago respectivo a los proveedores de acuerdo a los procedimientos en vigencia.	

Recepcionar, revisar, cotejar y codificar las facturas o comprobantes de pago, con las órdenes de trabajo, órdenes de servicio de acuerdo al requerimiento atendido y presentado a su jefe inmediato de acuerdo a los procedimientos en vigencia.	
Mantener permanentemente ordenado y clasificado, en sus respectivos archivos, los documentos que sustenten la emisión de las órdenes de servicio, cuidando de su seguridad y conservación durante los periodos de tiempo establecidos por las disposiciones legales vigentes.	
Llevar y mantener actualizado el control de servicios de mantenimiento y reparaciones requeridos para el funcionamiento de la empresa.	
Cumplir con las disposiciones presupuestarias para la atención de los servicios por mantenimiento y reparaciones, normas técnicas de control, y además disposiciones legales y administrativas vigentes en la que se encuentre inmerso el desempeño de su cargo.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Administración , logística , estudios étnicos productivos afines (Estudio post secundario en educación técnico productiva - ciclo básica )
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de ofimática a nivel básica
<b>Experiencia</b>	Experiencia de 6 meses
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a tareas repetitivas y rutinarias.
	Detectar razonablemente el error que ocasionaría perjuicios leves
	Superar esporádicamente las tareas que ocasionan poca tensión nerviosa
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	Funcionalmente
	Responsable del cumplimiento de las funciones de su cargo , en caso de no haber informado con oportunidad y por escrito de las deficiencias
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo y requiere métodos y procedimientos establecidos

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.10. Auxiliar servicios generales II

**Cuadro 15: Descripción de puesto Auxiliar servicios generales II**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Técnico de Servicios Generales
<b>Da órdenes a</b>	Ninguno
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	Recepcionar y gestionar los diversos requerimientos de las áreas usuarias y seleccionar al proveedor idóneo de acuerdo a lo dictado por la ley de contrataciones del estado para dotar a la empresa de los servicios requeridos.
<b>Funciones (Tareas)</b>	
Efectuar y tramitar las ordenes de trabajo, ordenes de servicio, requerimientos de servicio , autorización de salida de bienes para su mantenimiento , comprobantes de caja, egresos, pedidos internos, solicitud de adquisiciones.	
Recepcionar, revisar y registrar las facturas y documentos de pago, de acciones de mantenimiento de los equipos y/o vehículos y las ordenes de servicio y los tramita para su cancelación respectiva.	
Atender los requerimientos de mantenimiento de bienes, equipos, instalaciones y otros, de las unidades de trabajo de las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	
Cotizar y solicitar presupuestos de los proveedores que realizan servicios de mantenimiento o reparaciones de bienes mueble, inmuebles, equipos, maquinas o instalaciones y preparar cuadros comparativos cuando el caso lo amerite.	
Mantener un back up informático y de personal según corresponda.	
Gestionar y obtener oportunidades los servicios de mantenimiento y/o reparaciones u otros servicios requeridos por la empresa para cumplir con su normal funcionamiento.	
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes	
Registrar en los diferentes archivos manuales, mecánicos o computarizados las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, equipos motorizados, equipos de cómputo, instalaciones eléctricas, instalaciones de comunicaciones de la empresa para una mejor evaluación de la atención de mantenimiento de los bienes.	

<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Administración, contabilidad, estudios Profesionales Técnicos afines (Estudio post secundario en educación técnico productiva - ciclo básica).
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de ofimática a nivel básica.
<b>Experiencia</b>	Experiencia 9 meses en cargos afines
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a tareas repetitivas y rutinarias.
	Supervisión Permanente.
	Superar esporádicamente las tareas que ocasionan poca tensión nerviosa.
	Concentración de atención con cierta frecuencia, en tercera parte de la jornada de trabajo.
<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Personas</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Responsable del cumplimiento de las funciones de su cargo, en caso de no haber informado con oportunidad y por escrito de las deficiencias.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El esfuerzo físico es mínimo y esfuerzo menta es considerado

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.11. Almacén

**Cuadro 16: Descripción del puesto de almacén**

<b>Tipo de Organización</b>	Administración Pública
<b>Departamento</b>	Logística
<b>Recibe órdenes de</b>	Auxiliar de Contrataciones y Compras
<b>Da órdenes a</b>	Ninguno
<b>Misión y funciones del puesto</b>	
<b>Misión</b>	
Funciones (Tareas)	

Llevar el control de bienes, materiales y suministros recibidos mediante las órdenes de compra.	
Elaborar los partes de entrada y salida del almacén, correspondiente a materiales bienes y suministros.	
Efectuar el control de los pedidos pendientes de los proveedores, informando de los que no fueron atendidos oportunamente.	
Almacenar, custodiar y controlar los bienes y materiales a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos velando por su seguridad y conservación.	
Recepcionar los bienes materiales y suministros, verificar pesar, medir, contar y revisar las especificaciones técnicas de acuerdo con las copias de las órdenes de compras, los bienes materiales y suministros adquiridos, así como los materiales y/o bienes donados de terceros.	
Llevar archivos de los requerimientos de bienes, materiales y suministro debidamente clasificados por áreas, indicando en cada pedido el número de parte de salida correspondiente que sustente las actividades realizadas.	
Llevar archivo de los documentos que compruebe la propiedad de las existencias recibidas (guías de remisión y/o facturas, indicando en cada documento el número de parte de entrada).	
Atender los requerimientos de provincias, efectuando su control mediante un archivo clasificado de los diferentes pedidos internos autorizados.	
Evitar incluir los bienes de activo fijo en los inventarios de materiales y suministro.	
Comprobar que el movimiento de las existencias de entrada y salida está registradas en las fechas del inventario.	
Conciliar periódicamente las existencias mediante el recuento físico, utilizando el sistema de muestreo selectivo de materiales.	
Revisar y firmar la emisión de los partes de entrada y salida de materiales, con las guías de remisión y requerimientos de materiales.	
<b>Requisitos del puesto</b>	
<b>Formación</b>	Logística, Administración, Contabilidad (estudios Superiores universitarios o concluidos 4 semestres, y/o profesional técnico. (Estudio post secundario como técnico 4 semestres.
<b>Conocimiento Especializado</b>	Conocimientos de ofimática a nivel básica.
<b>Experiencia</b>	Experiencia 9 meses en cargos afines
<b>Capacidades</b>	Supervisión permanente a tareas repetitivas y rutinarias
	Detectar razonablemente el erro que ocasionaría perjuicios leves.
	Superar esporádicamente las tareas que ocasionan poca tensión nerviosa. Concentración de atención eventual , en aplicación de trabajos

<b>Responsabilidad del puesto</b>	
<b>Sobre Resultados</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Se evalúa por la calidad, oportunidad, y la eficiencia de los trabajos realizados.
<b>Condiciones Ambientales del puesto</b>	
<b>Esfuerzo físico/mental</b>	El puesto exige un esfuerzo físico considerable y un esfuerzo mental considerado para la gestión del almacén.

Fuente: *Elaboración propia*

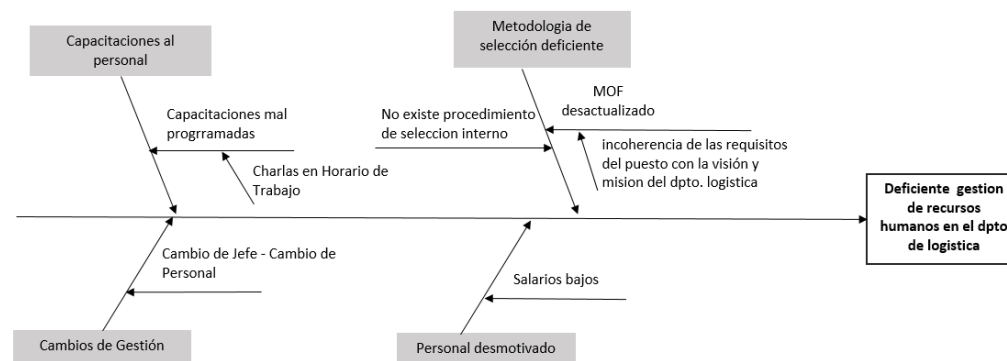
Como se puede ver en las distintas descripciones que se realizó, se observa que la parte denominada requisitos del puesto, tanto de conocimientos y capacidades del personal son muy básicas para el departamento de logística el cual es un punto crítico dentro de la empresa.

El MOF de la empresa se encuentra desactualizado con la misión y visión que requiere tanto la empresa como el departamento mismo.

### 3.7. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA POR OFICINA

Se realizara un diagrama de causa y efecto, para determinar las posibles causas de la deficiente gestión de recursos humanos del departamento de logística enfocada desde un punto de recursos humanos.

Figura 12: Diagrama Causa-Efecto del departamento de logística



Fuente: *Elaboración propia*

- Para determinar las causas arriba mencionadas hemos aplicado el método de los 5 porqués.
- Para determinar la eficiencia del departamento los datos fueron obtenidos durante el año 2015, donde se aprecia los requerimientos que fueron atendidos por el área de servicios y compras.

### 3.7.1. Área de Adquisiciones.

Al departamento de Logística llega la cantidad de 6514 requerimiento al año de las diversas áreas usuarias de la empresa.

Un requerimiento tiene cuatro estados:

- Anulado: Son requerimientos que fueron cerrado en el sistema.
- Preparación: Son requerimientos que se crearon, pero no se llegó a dar el trámite correspondiente.
- Aprobado: Son requerimientos creados por las áreas usuarias para ser atendidos.
- Completado: Son requerimientos que ya fueron atendidos.

Vale recalcar que para este estudio solo se tomó en cuenta los requerimientos en estado aprobado y completado.

**Cuadro 17: Total requerimientos de Adquisiciones**

	Cantidad Requerimientos Logísticos (Unid.)
Aprobados	2030
Completados	4484
Total	6514

*Fuente: Elaboración propia*

Como se aprecia en el cuadro, solo se pudieron atender 4484 de estos requerimientos siendo la eficiencia de

$$Eficiencia = \frac{4484}{6514} \times 100$$

$$Eficiencia = 68.84\%$$

Se debe tomar en cuenta que la mayoría de requerimiento proviene de la Actividad de Agua Potable. Como se muestra en el cuadro siguiente:

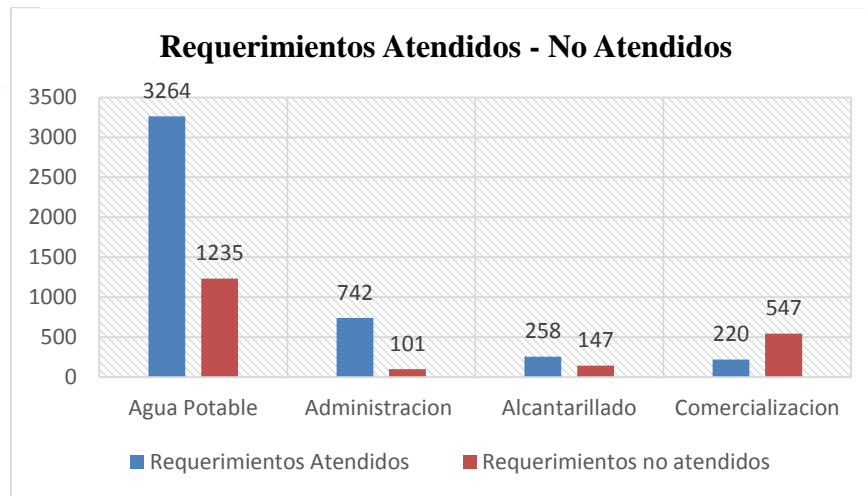
**Cuadro 18: Requerimientos logísticos por tipo de Actividad**

Tipo de Actividad	Requerimientos logísticos atendidos	Requerimientos logísticos no atendidos
Agua Potable	3264	1235
Administración	742	101
Alcantarillado	258	147
Comercialización	220	547
<b>Total</b>	<b>4484</b>	<b>2030</b>

Fuente: Elaboración propia

Se dejaron de atender 2030 requerimientos, de las distintas áreas usuarias las cuales repercuten negativamente en el desempeño de la empresa.

**Figura 13: Cantidad de Requerimientos Atendidos y No Atendidos**



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico podemos observar que la actividad que menos se atendió fue Agua Potable, seguido del área de administración, tomando como base que la mayoría de requerimientos vienen de esta área, por tal motivo se necesita que el personal que labora en el área de Adquisiciones sea capacitado.

### 3.7.2. Evaluación de eficiencia en el Área de Servicios.

**Cuadro 19: Total Requerimientos de Servicios**

	<b>Cantidad Requerimientos (Unid.)</b>
Aprobados	572
Completados	6011
<b>Total</b>	<b>6583</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En el área de Servicios se obtuvo una eficiencia de

$$Eficiencia = \frac{572}{6583} \times 100$$

$$Eficiencia = 91.31\%$$

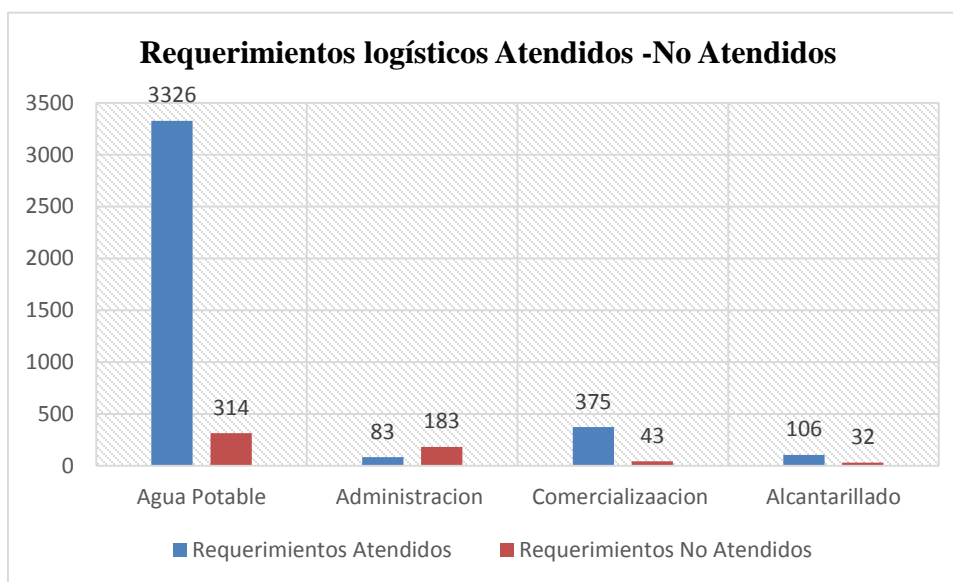
La mayoría de los requerimientos provienen de la actividad Agua Potable

**Cuadro 20: Requerimientos logísticos por tipo de Actividad**

<b>Tipo de Actividad</b>	<b>Requerimientos logísticos Atendidos</b>	<b>Requerimientos logísticos No Atendidos</b>
Agua Potable	3326	314
Administración	83	183
Comercialización	375	43
Alcantarillado	106	32
<b>Total</b>	<b>3890</b>	<b>572</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 14: Cantidad De Requerimientos logísticos Atendido y No Atendidos**



*Fuente: Elaboración propia*

Se deberá mejorar la capacitación del personal de servicios para poder mejorar la eficiencia del área.

### 3.8. EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL PERSONAL

Para dicha evaluación se tomo en cuenta las actividades que realiza el personal de logística, la cual se obtuvo por medio de entrevistas.

Para la toma de los tiempo se utilizó el método de los estándares subjetivos el cual es útil a la hora de medir trabajos de tipo administrativo, para ello se aplicó la fórmula en la cual se le da mayor ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda a este.<sup>8</sup>

$$T = (Tm + 4 Tp + TM)/6$$

Donde:

T= Tiempo resultante

Tm= Tiempo Mínimo asignado a la tarea

Tp= Tiempo Promedio asignado a la tarea

TM= Tiempo máximo asignado a la tarea

---

<sup>8</sup> (Avendaño , Martínez, Clímaco , & Gonzáles , 2011)

### 3.8.1. Jefe del departamento de logística

**Cuadro 21: Descripción de actividades del jefe de logística**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Gestión departamento de logística	Firmar o/c	368	4	5	10	5.667	0.09	34.76
	Firmar o/s	438	2	5	9	5.167	0.09	37.72
	Firmar diversos documentos	330	33	5	7	10	0.17	55
	Derivar documentos	15	20	25	10	21.667	0.36	5.42
	Atender a proveedores	40	60	90	120	90	1.5	60
Total horas/mes								192.89
Total horas /año								2314.67
Total requerido al año (hs.)								2080

### 3.8.2. Evaluación del Asistente administrativo

**Cuadro 22: Descripción de actividades del asistente administrativo**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo- Tm (min.)	Tiempo promedio- Tp (min)	Tiempo máximo- TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs)
Gestión de documentos	Redactar informes	130	7	10	15	10.33	0.17	22.39
	Recepcionar documentos	200	1	3	7	3.33	0.06	11.11
	Organizar documentos	330	10	15	20	15	0.25	82.5
	Tramitar documentos	987	3	5	8	5.17	0.09	84.99
	Atender llamadas	20	10	15	20	15	0.25	5
Total horas/mes								205.99
Total horas /año								2471.9
Total requerido al año (hs)								2080

### 3.8.3. Evaluación del Técnico programación adquisiciones

**Cuadro 23: Descripción de actividades del técnico de programación adquisiciones**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs)
Orden de compra directa y proceso	Notificar al proveedor	509	3	5	7	5.000	0.083	42.417
	Revisar nota de ingreso	509	4	7	11	7.167	0.119	60.797
	Revisar factura	509	5	10	15	10.000	0.167	84.833
Proceso de selección	Realizar estudio de mercado	5	390	400	410	400.000	6.667	33.333
	Preparar cuadro comparativo	5	15	25	30	24.167	0.403	2.014
	Redactar informe	5	7	10	15	10.333	0.172	0.861
	Llenar formato SEACE	5	25	30	40	30.833	0.514	2.569
Total horas/mes								226.83
Total horas /año								2721.90
Total requerido al año (hs)								2080.00

### 3.8.4. Evaluación al Auxiliar de programación

**Cuadro 24: Descripción de actividades auxiliar de programación**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Adquisición directa	Verificar requerimiento	509	4	7	9	6.833	0.114	57.969
	Clasificar requerimientos	509	0.5	1.5	3	1.583	0.026	13.432
	Realizar estudio de mercado	509	40	60	70	58.333	0.972	494.861
	Preparar cuadro comparativo	509	5	15	20	14.167	0.236	120.181
	Hacer orden de compra	509	3	7	9	6.667	0.111	56.556
	Tramitar órdenes de compra	509	2	3	5	3.167	0.053	26.864
Total horas/mes								769.86
Total horas /año								9238.35
Total requerido al año (hs.)								2080.00

### 3.8.5. Evaluación del Profesional de contrataciones y compra

**Cuadro 25: Descripción de actividades del profesional de contrataciones y compras**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Procesos de selección	Elaborar el plan anual de contrataciones	1	150	300	250	266.67	4.44	4.44
	Elaborar de bases	6	200	240	250	235.00	3.92	23.50
	Preparar resoluciones	6	100	120	135	119.17	1.99	11.92
	Elaborar contratos	6	225	250	260	247.50	4.13	24.75
	Formar parte de comités especiales en procesos de selección	6	345	390	405	385.00	6.42	38.50
	Brindar asesoría legal	6	15	25	35	25.00	0.42	2.50
	Foliar y mantener ordenado los expedientes.	6	25	40	50	39.17	0.65	3.92
Total horas/mes								109.53
Total horas /año								1314.33
Total requerido al año (hs)								2080.00

### 3.8.6. Evaluación al Técnico de contrataciones

**Cuadro 26: Descripción de actividades del técnico de contrataciones**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hr.)	Tiempo promedio al mes (hr)
Procesos de selección	Elaborar el plan anual de servicios	6	100	300	300	266.67	4.44	26.67
	Elaborar de bases	6	200	240	250	235.00	3.92	23.50
	Preparar resoluciones	6	100	120	135	119.17	1.99	11.92
	Elaborar contratos	6	225	250	245	245.00	4.08	24.50
	Formar parte de comités especiales en procesos de selección	6	340	390	350	375.00	6.25	37.50
	Brindar asesoría legal	6	15	25	35	25.00	0.42	2.50
	Foliar y mantener ordenado los expedientes.	6	25	40	50	39.17	0.65	3.92
Total horas/mes								130.50
Total horas /año								1566.00
Total requerido al año (hrs)								2080.00

### 3.8.7. Evaluación Auxiliar seguimiento contrataciones y compras

**Cuadro 27: Descripción de actividades de seguimiento contrataciones y compras**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Proceso de selección	Dar seguimiento al PAC	1	4	7	10	7.000	0.12	0.12
	Modificar el PAC	1	2	5	9	5.167	0.09	0.09
	Coordinar con el comité	12	5	450	10	302.500	5.04	60.50
	Tramitar consultas	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir al SEACE la convocatoria	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir al SEACE absolución de consultas	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir al SEACE la integración de bases	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir la presentación de propuestas	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir al SEACE la calificación y evaluación	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
	Subir al SEACE el otorgamiento de la buena pro	12	100	120	130	118.333	1.97	23.67
Total horas/mes								226.37
Total horas /año								2716.43
Total requerido al año (hs)								2080.00

### 3.8.8. Evaluación Auxiliar servicios generales I

**Cuadro 28: Descripción de actividades del auxiliar servicio generales I**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Constatación servicios directos	Verificar requerimiento	39	5	120	10	82.500	1.38	53.63
	Clasificar requerimientos	39	1	2	5	2.333	0.04	1.52
	Ingresar datos al Excel	39	170	150	200	161.667	2.69	105.08
	Preparar cuadro comparativo	39	10	15	20	15.000	0.25	9.75
	Hacer orden de compra	39	4	7	5	6.167	0.10	4.01
	Tramita orden de servicio	39	4	7	9	6.833	0.11	4.44
Total horas/mes								178.43
Total horas /año								2141.10
Total requerido al año (hs)								2080.00

### 3.8.9. Evaluación Auxiliar servicios generales II

**Cuadro 29: Descripción de actividades del auxiliar de servicios generales II**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Contratación servicios directos	Verificar requerimiento	439	5	7	10	7.167	0.12	52.44
	Clasificar requerimientos	439	1	2	5	2.333	0.04	17.07
	Realizar estudio de mercado	439	50	60	70	60	1	439
	Preparar cuadro comparativo	439	10	15	20	15	0.25	109.75
	Hacer orden de compra	439	4	7	5	6.167	0.1	45.12
	Tramitar orden de servicio	439	4	7	9	6.833	0.11	50
	Notificar al proveedor	439	1	3	5	3	0.05	21.95
	Recepcionar y tramitar factura	439	4	7	8	6.667	0.11	48.78
Total horas/mes								784.10
Total horas /año								9409.23
Total requerido al año (hs)								2080.00

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.10. Evaluación Técnico de Servicio

**Cuadro 30: Descripción de actividades del técnico de servicio**

Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hs.)	Tiempo promedio al mes (hs.)
Orden de servicio	Revisar las o/s	478	4	7	10	7.000	0.12	55.77
	Visar factura	478	2	5	9	5.167	0.09	41.16
Procesos de selección	Realizar estudio de mercado	6	5	500	10	335.833	5.60	33.58
	Preparar cuadro comparativo	6	1	25	5	17.667	0.29	1.77
	Redacta informe	6	10	20	30	20.000	0.33	2.00
	Llena formato SEACE	6	4	30	5	21.500	0.36	2.15
Total horas/mes								136.43
Total horas /año								1637.13
Total requerido al año (hs)								2080.0

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.11. Evaluación del Almacenero

**Cuadro 31: Descripción de actividades del almacenero**

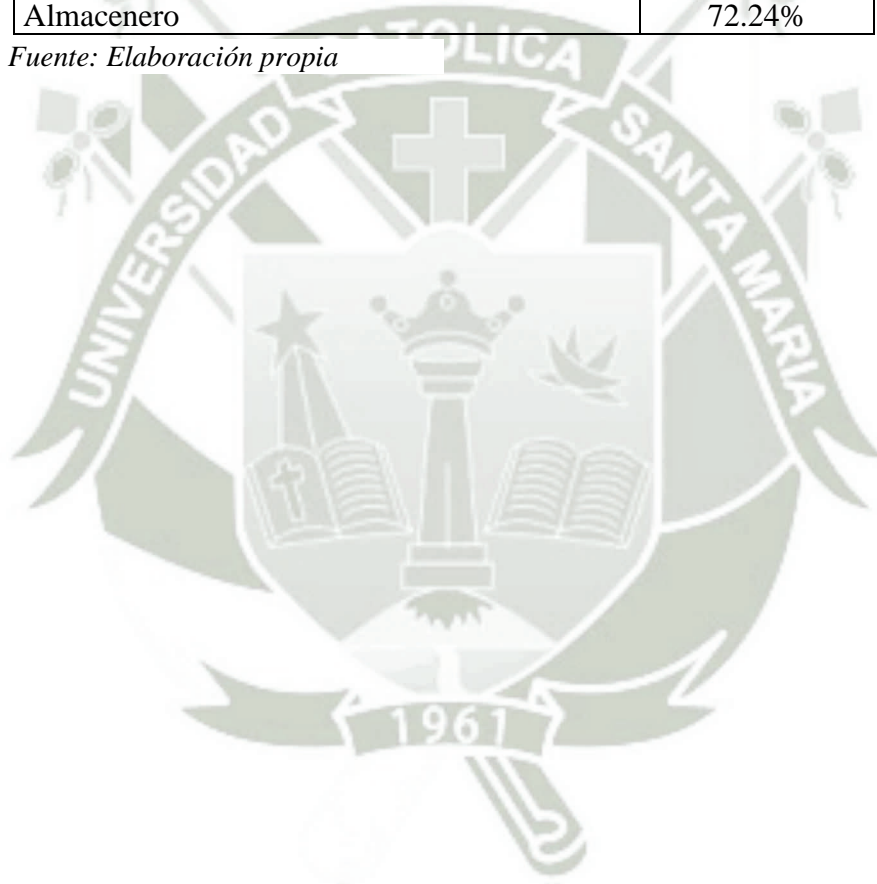
Proceso	Actividades	Cantidad de veces que se repite (en el mes)	Tiempo mínimo-Tm (min.)	Tiempo promedio-Tp (min)	Tiempo máximo-TM (min)	Tiempo promedio (min)	Tiempo de trabajo por cada actividad (hr.)	Tiempo promedio al mes (hr)
Administración de almacén	Ingresar bines	367	4	7	9	6.833	0.114	41.797
	Ingresar salida de bienes	367	5	7	10	7.167	0.119	43.836
	Preparar pedido de áreas usuarias	50	40	60	70	58.333	0.972	48.611
	Recepcionar bienes	367	5	15	20	14.167	0.236	86.653
	mantener en stock el almacén	3	5	10	20	10.833	0.181	0.542
Total horas/mes								221.439
Total horas /año								2657.267
Total requerido al año (hrs)								2080.000

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 32: Eficiencia por puesto del departamento de logística**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Eficiencia</b>
Jefe de logística	88.70%
Asistente administrativo	81.16%
técnico de programación contrataciones	69.14%
Auxiliar programación contrataciones	51.95%
Profesional contratación y compras	63.19%
Técnico de contrataciones	75.30%
Auxiliar seguimiento contrataciones y compras	69.40%
técnico de servicios generales	78.71%
Auxiliar de servicios generales I	97.00%
Auxiliar de servicios generales II	83.39%
Almacenero	72.24%

*Fuente: Elaboración propia*



## CAPITULO IV DISEÑO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

### 4.1. PROPÓSITO

La gestión de Recursos Humanos mediante el modelo de competencias permitirá que el departamento de logística logre cumplir con las metas establecidas y aumente su competitividad.

### 4.2. OBJETIVO

Al crear un modelo de competencias para el departamento de logísticas se tendrá como objetivo

- Contar con personal que se ajuste a las funciones del puesto.
- Poseer un diccionario de competencias estándar con sus respectivas definiciones y grados.
- Proporciona un mejor panorama en las capacitaciones que requiere el personal.
- Crear una base para la mejora continua en la gestión de recursos humanos.
- Mejorar la retroalimentación entre los departamentos de logística y las demás departamentos.

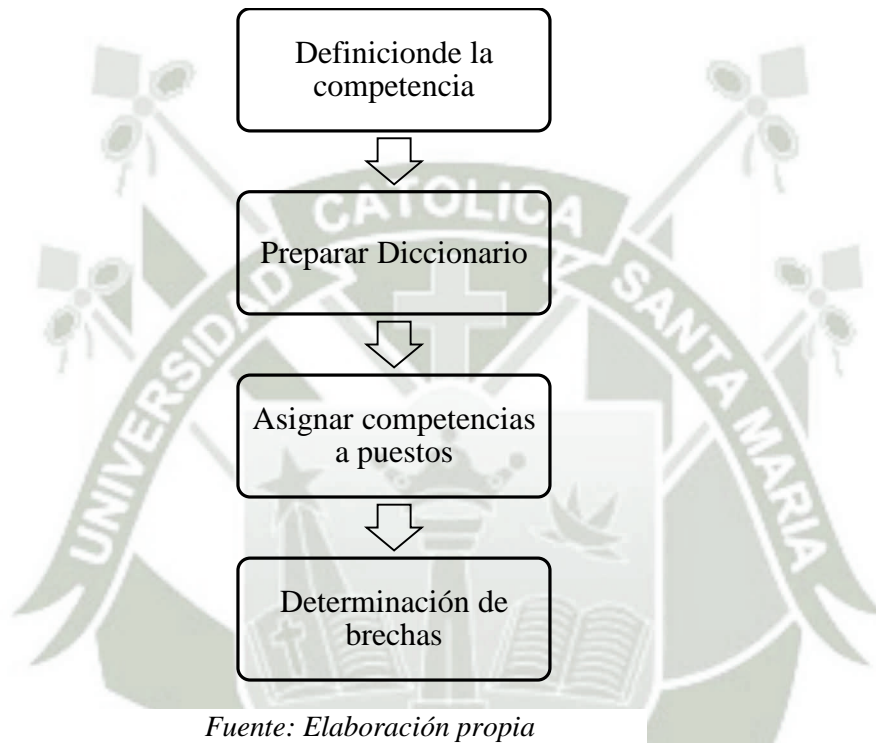
### 4.3. ARMADO DEL MODELO DE COMPETENCIA

Para el armado del modelo se necesita seguir los siguientes pasos

1. Definición de las competencias: Las cuales parten de la misión, visión y estrategias que tiene la empresa y el departamento en estudio.

2. Preparar el diccionario: Para el siguiente estudio se utilizó las competencias específicas por área, las cuales fueron tomadas del libro de Martha Ales.<sup>9</sup>
3. Asignar competencias a puesto: Para ello se necesitara la descripción de los puestos
4. Determinación de brechas: Se comparara el modelo propuesto con las actuales competencias del personal que labora en el departamento de logística.

**Figura 15: Pasos para el armado del modelo de competencias**



#### 4.3.1. Diccionario de competencias

Las competencias descritas a continuación se eligieron de acuerdo a la estrategia de organización, las competencias sugeridas en el diccionario de competencias de Martha Alles y las funciones que realizan en conjunto el personal del departamento.

<sup>9</sup> Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencia*. Buenos Aires: Granica S.A

**Cuadro 33: Competencias Específicas del área**

Competencias por Área	
1	Comunicación Eficaz.
2	Gestión y logro de objetivo.
3	Influencia y negociación.
4	Orientación al cliente interno.
5	Trabajo en equipo.
6	Tolerancia a la presión del trabajo.
7	Capacidad de organización y planificación.
8	Toma de decisiones.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.1.1. Definición de cada competencia específica por área

##### 1. Comunicación eficaz

###### 1.1. Definición

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales, que abarquen tanto usuarias internos como externos de la organización.

###### 1.2. Comportamientos

A	Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales.
B	Hace uso de los canales de comunicación existentes tanto formales como informales.
C	Utiliza los canales de comunicación a fin de obtener información necesaria para su tarea.
D	Realiza las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

## 2. Gestión y logro de objetivo

### 1.1. Definición

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analiza información, movilizar recursos organizacionales controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en la atención oportuna de los requerimientos.

### 1.2. Comportamientos

A	Diseño de estrategias y procesos basados en la planificación en el análisis de la información y movilización de recursos
B	Logra la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, y la adecuada delegación de tareas.
C	Utiliza criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión
D	Logra la obtención de resultados a partir de las estrategias propuestas.

## 3. Influencia y negociación

### 1.1. Definición:

Capacidad para persuadir a otras personas, utiliza argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales, implica capacidad para influencias a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos de satisfacción para todos.

### 1.2. Comportamiento

A	Desarrolla estrategias complejas que le permitan influenciar a otros a construir acuerdo satisfactorio para todas las partes.
B	Desarrolla ante situaciones especiales, conceptos demostraciones y explicación fundamentadas.
C	Persuade a personas de las que necesita colaboración a través de acciones concretas y argumentación adecuada.
D	Persuade a personas del propio departamento a personas externas a través de negociación y argumentación.

#### 4. Orientación al cliente interno

##### 1.1. Definición

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades del usuario interno, Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades

##### 1.2. Comportamiento

A	Planifica sus acciones y la de su equipo considerando las necesidades del cliente interno.
B	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
C	Responde a la demanda de los clientes con satisfacción.
D	Promueve el contacto y dialogo con el área usuaria.

#### 5. Trabajo en equipo

##### 1.1. Definición

Capacidad para colaborar con los demás , formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto la atención eficiente de los requerimientos, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo

##### 1.2. Comportamientos

A	Alienta y fomenta el espíritu de equipo de toda la organización.
B	Resuelve los conflictos de su equipo.
C	Promueve la colaboración entre equipos.
D	Coopera en las actividades comunes.

## 6. Tolerancia a la presión del trabajo

### 1.1. Definición

Implica tener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de la jornada de trabajo.

### 1.2. Comportamiento

A	Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar los objetivos difíciles con eficacia.
B	Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes.
C	Alcanza los objetivos propuestos , aunque este presionado
D	Alanza los objetivos propuestos. Aunque en situaciones de mucha presión su desempeño de deteriora

## 7. Capacidad de organización y planificaciones

### 1.1. Definición

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas

## 1.2. Comportamiento

A	Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación como cronogramas, archivos, graficas, para organizar el trabajo y hacer seguimiento.
B	Establece prioridades para el cumplimiento de los objetivos
C	Verifica el progreso de las tareas asignadas, a medida que se producen los avances
D	Planea sus tareas a corto plazo

## 8. Toma de decisiones

### 1.1. Definición

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existente, para seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el objetivo del área.

### 1.2. Comportamiento

A	Toma decisiones mediante la elección sistematiza de opciones viables y convenientes.
B	Toma decisión, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes.
C	Aplica mecanismos de selección de opciones establecidas a fin de obtener el mejor resultado.
D	Ejecuta las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.

### 4.3.1.2. Competencias cardinales

Competencias cardinales	
1	Ética
2	Iniciativa

3	Integridad
4	Responsabilidad Personal
5	Respeto

## 1. **Ética**

### 1.1. Definición

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.

## 2. **Iniciativa**

### 1.1. Definición

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás

## 3. **Integridad**

### 1.1. Definición

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

## 4. **Responsabilidad Personal**

### 1.1. Definición

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos comparativos.

## 5. **Respeto**

### 1.1. Definición

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.

#### 4.3.1.3. Competencias Técnicas

Al momento de evaluar los competencias técnicas del personal de logística se tomó como base los idiomas o cualquier temática en particular que un puesto de trabajo puede requerir. La entrevista dio como resultado la siguiente lista

Gestión Logística
ERP Spring
Informática (Excel)
Informática (Word)
Idioma Ingles
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento

## 4.4. PERFILES COMPETENCIALES

En los cuadros que se exponen a continuación hemos consignado las competencias para el departamento de logística, esto conlleva a deducir que todos los trabajadores que laboren en ella tendrán las mismas competencias, en algún grado o nivel.

La asignación del grado a cada puesto se realizó analizando las tareas y responsabilidades y según la descripción de cada grado cual será el necesario para desempeñar de manera exitosa ese puesto de trabajo en particular

### 4.4.1. Perfil competencias del Jefe del logística

**Cuadro 34: Grado de Competencias específicas del Jefe de Logística**

<b>Jefe del departamento de logística</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz	x			
Gestión y logro de objetivo		x		
Influencia y negociación	x			
Orientación al cliente interno		x		
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión del trabajo	x			
Capacidad de organización y planificación			x	
Toma de decisiones	x			

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 35: Grado de Conocimiento técnico del Jefe de Logística**

<b>Conocimientos técnico</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística	x		
ERP Spring		x	
Informática (Excel)	x		
Informática (Word)			x
Idioma Ingles		x	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	x		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.2. Perfil competencial del Asistente Administrativo

**Cuadro 36: Grado de competencias específicas del asistente administrativo**

<b>Asistente administrativo</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz				X
Gestión y logro de objetivo			X	
Influencia y negociación				X
Orientación al cliente interno				X
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo		X		
Capacidad de organización y planificación	X			
Toma de decisiones				X

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 37: Grado de conocimientos técnicos del asistente administrativo**

<b>Conocimientos técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística			X
ERP Spring			X
Informática (Excel)	X		
Informática (Word)	X		
Idioma Ingles		X	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento			X

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.3. Perfil competencial del técnico programación contrataciones

**Cuadro 38: Grado de competencia específica para el técnico programación contrataciones**

<b>Técnico programación contrataciones</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencia específica por área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz		x		
Gestión y logro de objetivo			x	
Influencia y negociación		x		
Orientación al cliente interno		x		
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión del trabajo			x	
Capacidad de organización y planificación			x	
Toma de decisiones			x	

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 39: Grado de conocimientos técnicos del técnico programación contrataciones**

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística	x		
ERP Spring	x		
Informática (Excel)	x		
Informática (Word)		x	
Idioma Ingles		x	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	x		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.4. Perfil Competencial del Auxiliar programación contrataciones

**Cuadro 40: Grado de Competencias específicas del auxiliar programación contrataciones**

<b>Auxiliar programación contrataciones</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz			X	
Gestión y logro de objetivo			X	
Influencia y negociación		X		
Orientación al cliente interno		X		
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo			X	
Capacidad de organización y planificación		X		
Toma de decisiones			X	

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 41: Grado de conocimientos técnicos del auxiliar programación contrataciones**

<b>Conocimientos técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística	X		
ERP Spring	X		
Informática (Excel)	X		
Informática (Word)		X	
Idioma Ingles		X	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	X		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.5. Perfil competencial profesional contrataciones y compras

**Cuadro 42: Grado de competencias específicas del profesional contrataciones y compras**

<b>Profesionales contrataciones y compras</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz	x			
Gestión y logro de objetivo		x		
Influencia y negociación			x	
Orientación al cliente interno				x
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión del trabajo		x		
Capacidad de organización y planificación			x	
Toma de decisiones		x		

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 43: Grado de conocimientos técnico del profesional de contrataciones y compras**

<b>Conocimientos técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística			x
ERP Spring			x
Informática (Excel)		x	
Informática (Word)		x	
Idioma Ingles		x	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	x		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.6. Perfil competencial del técnico contrataciones

**Cuadro 44: Grado de competencias específicas del técnico de contrataciones**

Técnico contrataciones				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
Competencias Específicas del área	A	B	C	D
Comunicación Eficaz	x			
Gestión y logro de objetivo		x		
Influencia y negociación			x	
Orientación al cliente interno				x
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión del trabajo		x		
Capacidad de organización y planificación			x	
Toma de decisiones		x		

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 45: Grado de conocimientos técnicos del técnico contrataciones**

Conocimientos Técnicos	A	B	C
Gestión Logística		x	
ERP Spring			x
Informática (Excel)		x	
Informática (Word)		x	
Idioma Ingles		x	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	x		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.7. Perfil competencial del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras

**Cuadro 46: Grado de competencias específicas del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras**

<b>Auxiliar seguimiento contrataciones y compras</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz			X	
Gestión y logro de objetivo		X		
Influencia y negociación				X
Orientación al cliente interno				X
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo		X		
Capacidad de organización y planificación		X		
Toma de decisiones				X

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 47: Grado de conocimientos técnicos del Auxiliar seguimiento contrataciones y compras**

<b>Conocimientos Técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística			X
ERP Spring		X	
Informática (Excel)		X	
Informática (Word)			X
Idioma Ingles			X
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	X		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.8. Perfil competencial del técnico servicios generales

**Cuadro 48: Grado de competencias específicas técnico de servicios generales**

<b>Técnico de servicios generales</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz		x		
Gestión y logro de objetivo			x	
Influencia y negociación		x		
Orientación al cliente interno		x		
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión del trabajo			x	
Capacidad de organización y planificación			x	
Toma de decisiones		x		

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 49: Grado de conocimientos técnico del técnico de servicios generales**

<b>Conocimientos Técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística	x		
ERP Spring	x		
Informática (Excel)	x		
Informática (Word)		x	
Idioma Ingles		x	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	x		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.9. Perfil competencial del auxiliar servicios generales I

**Cuadro 50: Grado de competencias específicas del Auxiliar servicios generales I**

<b>Auxiliar Servicios Generales I</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz			X	
Gestión y logro de objetivo				X
Influencia y negociación				X
Orientación al cliente interno			X	
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo			X	
Capacidad de organización y planificación		X		
Toma de decisiones			X	

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 51: Grado de conocimientos técnicos del auxiliar de contrataciones del estado**

<b>Conocimientos técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística			X
ERP Spring	X		
Informática (Excel)	X		
Informática (Word)		X	
Idioma Ingles		X	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	X		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.10. Perfil competencial del Auxiliar servicios generales II

**Cuadro 52: Grado de competencias específicas del Auxiliar servicios generales II**

Auxiliar Servicios Generales II				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
Competencias Específicas del área	A	B	C	D
Comunicación Eficaz			X	
Gestión y logro de objetivo			X	
Influencia y negociación		X		
Orientación al cliente interno		X		
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo			X	
Capacidad de organización y planificación		X		
Toma de decisiones			X	

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 53: Grado de conocimiento técnico del Auxiliar servicios generales II**

Conocimientos Técnicos	A	B	C
Gestión Logística	X		
ERP Spring	X		
Informática (Excel)	X		
Informática (Word)		X	
Idioma Ingles		X	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	X		

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.4.11. Perfil Competencia del Almacenero

**Cuadro 54: Grado de competencias específicas del almacenero**

<b>Almacenero</b>				
<b>Competencias Cardinales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Integridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>				
<b>Competencias Específicas del área</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación Eficaz				X
Gestión y logro de objetivo				X
Influencia y negociación				X
Orientación al cliente interno		X		
Trabajo en equipo			X	
Tolerancia a la presión del trabajo			X	
Capacidad de organización y planificación			X	
Toma de decisiones				X

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 55: Grado de conocimientos técnicos del almacenero**

<b>Conocimientos Técnicos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Gestión Logística	X		
ERP Spring	X		
Informática (Excel)		X	
Informática (Word)			X
Idioma Ingles		X	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento			X

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para realiza las evaluaciones se procedió de la siguiente manera

- Se realizó las encuestas a 4 personas diferentes que están ligadas directa o indirectamente al departamento de logística.
- Para la sumatoria de las competencias específicas se descartó aquellas que en el resultado final obtuvieron una calificación por sobre lo establecido en el perfil competencias.
- El peso de los niveles o grados se obtuvo del libro de Martha Alles- Diccionario de comportamiento<sup>10</sup>

Evaluación de competencias

	Niveles	Puntaje (%)
A	Nivel superior	100
B	Nivel alto	75
C	Nivel bueno	50
D	Desarrollada es un nivel mínimo	25

Evaluación de conocimientos técnicos

	Puntaje (%)
Experto	100
Medio-alto	63
Básico	40

<sup>10</sup> (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestion por competencias , 2005)

#### 4.5.1. Evaluación del Jefe del Departamento de Logística

##### 4.5.1.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 56: Evaluación de competencias específicas del jefe de logística**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	100	67.86%
Gestión y logro de objetivo	75	75	
Influencia y negociación	50	100	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	75	100	
Tolerancia a la presión del trabajo	75	100	
Capacidad de organización y planificación	50	50	
Toma de decisiones	50	100	
<b>TOTAL</b>	<b>475</b>	<b>700</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.5.1.2. Evaluación de conocimientos técnico

**Cuadro 57: Evaluación de conocimientos técnicos del jefe de logística**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	100	81.64%
ERP Spring	100	63	
Informática (Excel)	63	100	
Informática (Word)	40	40	
Idioma Ingles	63	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	100	100	
Total	329	403	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.2. Evaluación del Asistente Administrativo

##### 4.5.2.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 58: Evaluación de competencias específicas del asistente administrativo**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	25	72.73%
Gestión y logro de objetivo	50	50	
Influencia y negociación	50	25	
Orientación al cliente interno	50	25	
Trabajo en equipo	50	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	75	
Capacidad de organización y planificación	50	100	
Toma de decisiones	50	25	
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>275</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.5.2.2. Evaluación del conocimiento técnico

**Cuadro 59: Evaluación del conocimiento técnico del Asistente administrativo**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	40	40	68.67%
ERP Spring	40	40	
Informática (Excel)	40	100	
Informática (Word)	63	100	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	40	40	
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>383</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.3. Evaluación del técnico programación y contrataciones

##### 4.5.3.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 60: Evaluación de competencias específicas del técnico programación contrataciones**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	75	77.78%
Gestión y logro de objetivo	50	50	
Influencia y negociación	50	75	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	50	75	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	50	
Capacidad de organización y planificación	75	50	
Toma de decisiones	50	50	
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>450</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.3.2. Evaluación de conocimientos técnico

**Cuadro 61: Evaluación conocimiento del técnico programación contrataciones**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	100	61.41%
ERP Spring	40	100	
Informática (Excel)	40	100	
Informática (Word)	40	63	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	100	100	
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>526</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.4. Auxiliar programación contrataciones

##### 4.5.4.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 62: Evaluación de conocimientos específico del Auxiliar programación contrataciones**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	25	50	52.63%
Gestión y logro de objetivo	25	50	
Influencia y negociación	50	75	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	25	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	25	50	
Capacidad de organización y planificación	25	75	
Toma de decisiones	25	50	
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>475</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.5.4.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 63: Evaluación de conocimiento técnico del Auxiliar programación contrataciones**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	40	100	53.36%
ERP Spring	63	100	
Informática (Excel)	40	100	
Informática (Word)	40	63	
Idioma Ingles	40	73	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	63	100	
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>536</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.5. Profesional contrataciones y compras

##### 4.5.5.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 64: Evaluación de competencias específicas del Profesional contrataciones y compras**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	75	100	77.78%
Gestión y logro de objetivo	50	75	
Influencia y negociación	75	50	
Orientación al cliente interno	75	25	
Trabajo en equipo	75	75	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	75	
Capacidad de organización y planificación	50	50	
Toma de decisiones	50	75	
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>450</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.5.5.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 65: Evaluación de conocimientos técnico del profesional contrataciones y compras**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	40	87.53%
ERP Spring	40	40	
Informática (Excel)	40	63	
Informática (Word)	40	63	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	100	100	
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>369</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.6. Técnico contrataciones

##### 4.5.6.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 66: Evaluación de competencias específicas del técnico contrataciones**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	75	100	75.00%
Gestión y logro de objetivo	50	75	
Influencia y negociación	75	50	
Orientación al cliente interno	50	25	
Trabajo en equipo	50	75	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	75	
Capacidad de organización y planificación	75	50	
Toma de decisiones	75	75	
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.6.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 67 Evaluación de conocimientos técnico del técnico contrataciones**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	40	63	88.27%
ERP Spring	40	40	
Informática (Excel)	63	63	
Informática (Word)	40	63	
Idioma Ingles	63	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	100	100	
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>392</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.7. Auxiliar seguimiento contrataciones y compra

##### 4.5.7.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 68: Evaluación conocimiento específico del auxiliar seguimiento contrataciones y compra**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	50	69.23%
Gestión y logro de objetivo	50	75	
Influencia y negociación	50	25	
Orientación al cliente interno	50	25	
Trabajo en equipo	50	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	25	75	
Capacidad de organización y planificación	50	75	
Toma de decisiones	50	25	
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>325</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.7.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 69: Evaluación de conocimiento técnicos del Auxiliar seguimiento contrataciones compras**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	40	86.57%
ERP Spring	100	63	
Informática (Excel)	40	63	
Informática (Word)	40	40	
Idioma Ingles	40	40	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	62	100	
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>283</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.8. Técnico de servicios generales

##### 4.5.8.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 70: Evaluación competencias específicas técnico servicios generales**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	75	76.19%
Gestión y logro de objetivo	50	50	
Influencia y negociación	50	75	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	50	75	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	50	
Capacidad de organización y planificación	50	50	
Toma de decisiones	50	75	
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>525</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.8.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 71: Evaluación conocimientos técnico del técnico servicios generales**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	100	77.19%
ERP Spring	63	100	
Informática (Excel)	100	100	
Informática (Word)	40	63	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	100	100	
<b>Total</b>	<b>406</b>	<b>526</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.9. Auxiliar de servicios generales I

##### 4.5.9.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 72: Evaluación de competencias específicas del auxiliar de servicios generales I**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	50	76.92%
Gestión y logro de objetivo	50	25	
Influencia y negociación	50	25	
Orientación al cliente interno	50	50	
Trabajo en equipo	25	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	50	
Capacidad de organización y planificación	25	75	
Toma de decisiones	50	50	
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>325</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.9.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 73: Evaluación de conocimiento técnico del auxiliar servicios generales I**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	63	40	63.15%
ERP Spring	40	100	
Informática (Excel)	63	100	
Informática (Word)	63	63	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	63	100	
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>426</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.10. Auxiliar de servicios generales II

##### 4.5.10.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 74: Evaluación competencias específicas del Auxiliar servicios generales II**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	50	84.21%
Gestión y logro de objetivo	50	50	
Influencia y negociación	50	75	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	50	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	50	
Capacidad de organización y planificación	50	75	
Toma de decisiones	50	50	
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>475</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

##### 4.5.10.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 75: Evaluación de conocimientos técnicos del Auxiliar servicios generales II**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% Perfil Competencial	% Evaluación
Gestión Logística	40	100	63.12%
ERP Spring	63	100	
Informática (Excel)	63	100	
Informática (Word)	63	63	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	63	100	
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>526</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5.11. Almacenero

##### 4.5.11.1. Evaluación de competencias específicas del área

**Cuadro 76: Evaluación de competencias específicas del almacenero**

Competencia Especifica por Área	% Según Encuesta	% según perfil elaborado	% Evaluación
Comunicación Eficaz	50	25	88.89%
Gestión y logro de objetivo	50	25	
Influencia y negociación	50	25	
Orientación al cliente interno	50	75	
Trabajo en equipo	50	50	
Tolerancia a la presión del trabajo	50	50	
Capacidad de organización y planificación	50	50	
Toma de decisiones	50	25	
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>225</b>	

Fuente: Elaboración propia

##### 4.5.11.2. Evaluación de conocimientos técnicos

**Cuadro 77: Evaluación de conocimiento técnico del almacenero**

Conocimiento Técnico	% Según Encuesta	% según perfil elaborado	% Evaluación
Gestión Logística	63	100	70.44%
ERP Spring	63	100	
Informática (Excel)	40	63	
Informática (Word)	40	40	
Idioma Ingles	40	63	
Ley de Contrataciones del estado y su reglamento	40	40	
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>406</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.12. Resumen de la evaluación de competencias

**Cuadro 78: Resumen de evaluación de competencias específicas del área**

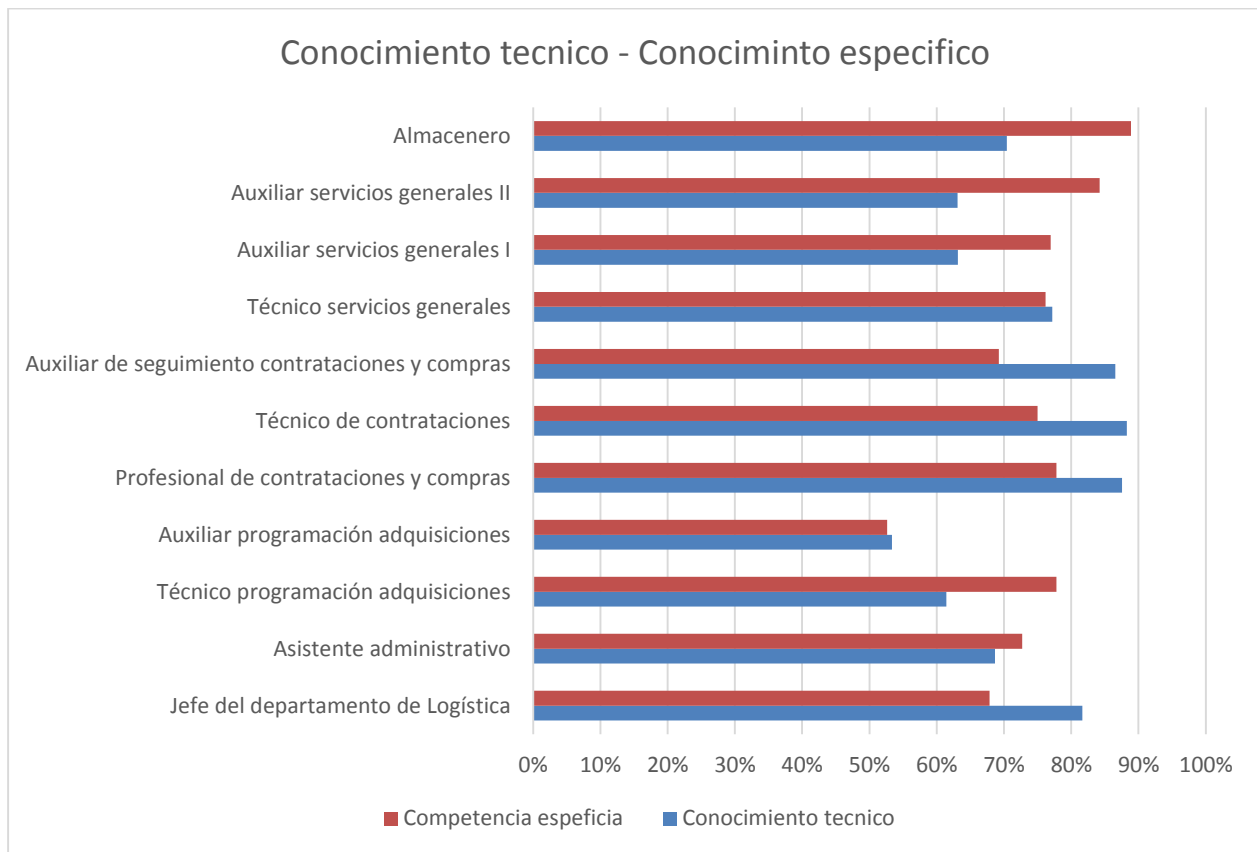
Nombre del Puesto	Porcentaje
Auxiliar programación adquisiciones	52.63%
Jefe del departamento de Logística	67.86%
Auxiliar de seguimiento contrataciones y compras	69.23%
Asistente administrativo	72.73%
Técnico de contrataciones	75.00%
Técnico servicios generales	76.19%
Auxiliar servicios generales I	76.92%
Técnico programación adquisiciones	77.78%
Profesional de contrataciones y compras	77.78%
Auxiliar servicios generales II	84.21%
Almacenero	88.89%

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 79: Resumen de evaluación de competencias técnicas del área**

Nombre del Puesto	Porcentaje
Auxiliar programación adquisiciones	53.36%
Técnico programación adquisiciones	61.41%
Auxiliar servicios generales II	63.12%
Auxiliar servicios generales I	63.15%
Asistente administrativo	68.67%
Almacenero	70.44%
Técnico servicios generales	77.19%
Jefe del departamento de Logística	81.64%
Auxiliar de seguimiento contrataciones y compras	86.57%
Profesional de contrataciones y compras	87.53%
Técnico de contrataciones	88.27%

**Figura 16: Evaluación de conocimiento específico vs conocimiento técnico por puesto**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se aprecia en el diagrama, existe un desbalance entre las competencias, si bien es cierto que dentro de las competencias específicas del área se encuentra en conocimiento, se lo analizo por separado para determinar qué porcentaje obtenían cada una de los empleados y contrarrestarlos con las competencias específicas para así determinar que se debe mejorar.

#### 4.6. CAPACITACIONES SUGERIDAS PARA EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

##### 4.6.1. Capacitaciones

Las siguientes capacitaciones son importantes para el buen desempeño del personal, se hizo hincapié en las competencias deficientes que se presentaron y como una

alternativa de solución se buscó cursos que podrían ayudar, para ellos se tomó como base algunos cursos dictados por TECSUP<sup>11</sup>.

**Cuadro 80: Competencia: Trabajo en equipo - Curso (Trabajo en Equipo)**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Reconocer la importancia del trabajo de equipo en las organizaciones de excelencia.	¿Qué es el trabajo en equipo? Justificación del trabajo de equipo en las organizaciones de excelencia	20 h.
		Utilizar indicadores para monitorear el proceso de integración del equipo.	Proceso de integración de los equipos Indicadores de madurez grupal y profesional	
		Utilizar las herramientas para la optimización de la interacción grupal.	Toma de Decisiones Verificación situacional para la toma de decisiones	
			Delegación de facultades Aspectos para una delegación eficaz	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 81: Competencias: Informática – Curso: Excel Avanzado**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Informática	Excel avanzado con macros	Visualizar datos en forma apropiada.	Análisis de Datos.	30 h.
		Elaborar fórmulas y funciones avanzadas de hoja de cálculo.	Tablas Dinámicas: Agrupación y desagrupación de elementos.	
		Manejar listas de datos	Macros.	
		Utilizar herramientas de análisis de datos.	Grabación de Macros. Introducción a la construcción de macros con código Visual Basic	

Fuente: Elaboración propia

<sup>11</sup> <http://www.tecsup.edu.pe/>

**Cuadro 82: Competencia Logística – Curso: Logística Integral**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Logística	Logística integral	Identificar las distintas filosofías, técnicas y herramientas relacionadas con la Logística en su concepción más avanzada.	Sistema de adquisiciones. Organización y funciones.	3 meses
		Aplicar en la empresa las técnicas y herramientas operativas, logrando una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los procesos logísticos.	Fuentes de aprovisionamiento . Búsqueda y ubicación.	
		Implementar proyectos de mejora en cualquiera de los subprocesos de un sistema logístico (aprovisionamientos, gestión de stocks o distribución), a través del despliegue de objetivos y actividades.	Negociación con las fuentes de aprovisionamiento . Habilidades del negociador de compras.	
			Integración de proveedores. Gestión estratégica de las adquisiciones de bienes y servicios. Operatividad de las compras.	

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 83: Competencia ley de contrataciones del estado. – Curso ley de contrataciones del estado**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Ley de contrataciones del estado	Ley de contrataciones del estado	Reorientar la manera de operar el sistema, apoyándose en la experiencia de la estrategia de mercados, dejando detrás el estricto cumplimiento de exigencias legalistas, para concentrarse en la obtención de resultados	Modernización del estado y sistemas de gestión en el sector público	6 meses
			Etapa preparatoria de las contrataciones del estado	
			Solución efectiva de controversias	
			Etapa contractual de bienes y servicios	
			etapa contractual obra públicas	
			sistema de responsabilidades y control para funcionarios y servidores públicos	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 84: Competencias: Comunicación – Curso: Comunicación Eficaz**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Comunicación	Comunicación eficaz	Identificar los componentes no verbales que están presentes en la comunicación interpersonal.	¿Por qué es importante la comunicación interpersonal? Proceso de comunicación. Problemas de comunicación	15 h.
		Utilizar de técnicas destinadas a la precisión y clarificación de mensajes verbales y no verbales.	La Comunicación No Verbal Conductas para la mejora de las comunicaciones	
		Identificar las distorsiones del pensamiento que pueden generar estados emocionales negativos.	Técnicas de Comunicación	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 85: Competencia: Supervisión - Curso: Supervisión Eficaz**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Supervisión	Supervisión eficaz	Utilizar técnicas y herramientas básicas para desarrollar una supervisión eficaz dentro de la organización.	Responsabilidad del supervisor.	15 h.
		Ser consciente de la necesidad de realizar un trabajo con calidad y productividad.	Misión y funciones del supervisor. Pautas para una supervisión eficaz. Liderazgo, principios.	
		Identificar los factores que ayudan a alcanzar el éxito en la supervisión.	Técnicas básicas de gestión.	
		Desarrollar una buena comunicación en los equipos de trabajo..	Principios para un servicio de calidad y productividad.	

*Fuente: Elaboración propia*



**Cuadro 86: Competencia Liderazgo – Curso: Liderazgo Efectivo**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Liderazgo	Liderazgo efectivo	Identificar y propulsar el manejo de los conceptos contemporáneos de liderazgo.	Principios que rigen la conducta.	15 h.
		Emplear diversas estrategias teórico-prácticas para optimizar el desempeño personal orientado hacia la eficiencia y la autorrealización.	Las actitudes y aptitudes en las personas, Estímulos y motivación en el liderazgo.	
		Ser consciente de la necesidad de desarrollar experiencias de mejoramiento interactivo de la organización y su entorno.	Relaciones de implicancia recíproca.	
			Los objetivos del grupo vs. La frustración y el conflicto.	
			Clima organizacional.	
			Autoridad y poder.	
			Enfoques del liderazgo.	
	Las posiciones existenciales y los juegos psicológicos en el liderazgo.			

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 87: Competencias: Organización – Curso: Aplicación de las 5's**

Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Organización	Aplicación de las 5s	Eliminación de Tiempos Muertos, aplicar la metodología en la organización de documentos aplicando la mejora continua	Definición y Aplicación del Seiri, Seiton, Seiso Seiketsu y Shitsuke	15 h.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 88: Competencia: Trabajo bajo Estrés – Inteligencia Emocional**

Competencia	tema	Objetivo	Temario	duración
Trabajo bajo estrés	Inteligencia emocional	Proporcionar los conceptos y herramientas para el manejo de las emociones frente a diversas situaciones	Autoconocimiento emocional.	4 h.
			Desarrollo del autocontrol para afrontar diversas situaciones.	
			Como mantener un buen estado de ánimo más allá de las circunstancias.	
			Habilidades para comprender y mejorar nuestra relación con los demás.	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 89: Competencia: Proactividad – Curso: Hábito de la Gente Efectiva**

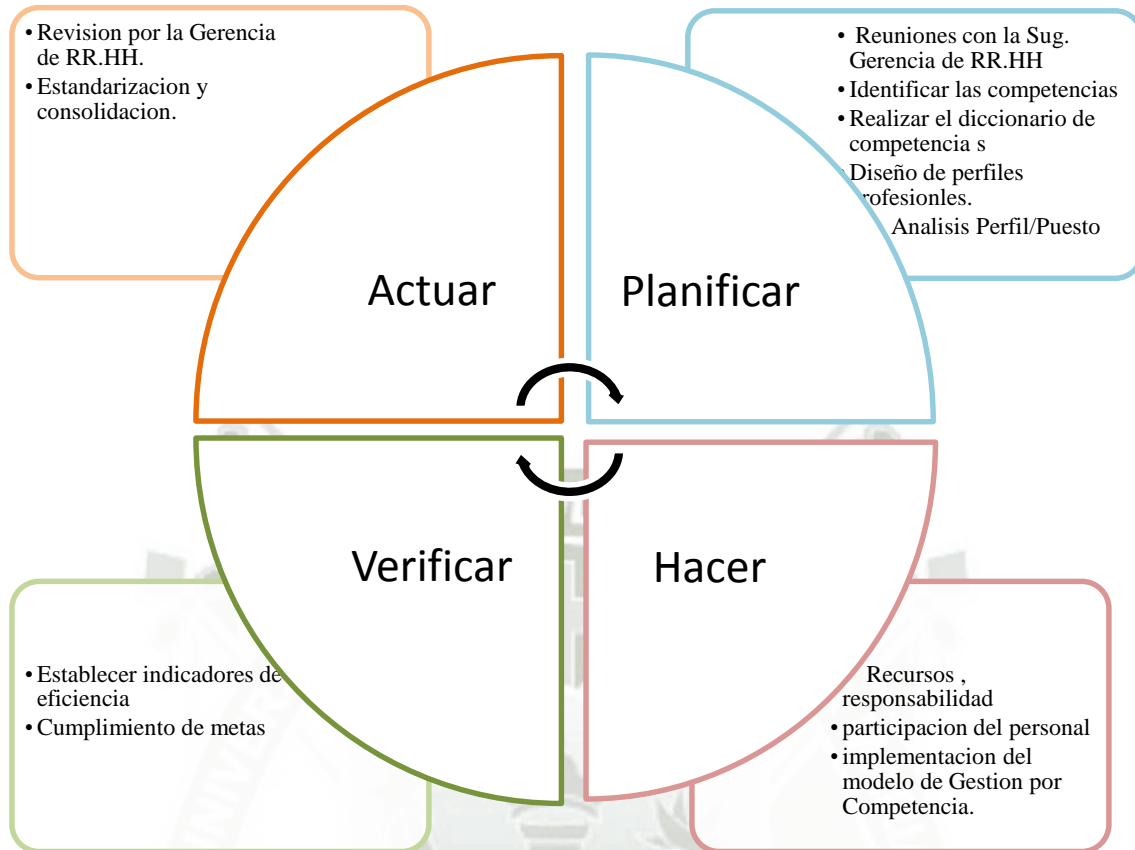
Competencia	Tema	Objetivo	Temario	Duración
Proactividad	Hábito de la gente efectiva	Seminario en donde nos explican recomendaciones para ser más eficiente	Definición de proactividad	5 h.
			Lenguaje proactivo	
			Como expandir el círculo de influencia	
			Comportamiento proactivo vs. reactivo	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.2. Modelo de competencia como mejora continua

Como estrategia este modelo se basa en la búsqueda de la mejora continua a la hora de seleccionar el personal para el departamento de logística.

**Figura 17: Modelo de Gestión por Competencia como Mejora Continua**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.6.3. Utilidad del modelo

Cuando el modelo se encuentre implementado en la empresa, será como una guía para el departamento de Personal a la hora del proceso de selección, el cual es una etapa de mucha importancia, a la hora de la implementación se reforzará tres pilares importantes.

- Selección: Como ya se mencionó anteriormente es una etapa muy importante a la hora de escoger a las personas idóneas para ocupar diferentes cargos.
- Desempeño: Se podrá fijar estándares de gestión para evaluar el desempeño del personal.
- Desarrollo: A través de capacitaciones se podrá reforzar las competencias que el personal necesita.

#### 4.7. BENEFICIOS ESPERADOS

Para determinar la rentabilidad que se obtendrá al aplicar el modelo propuesto lo describiremos en dos escenarios.

- Escenario 1: Nos ayudaremos de una proyección para determinar el aumento de capacitaciones y su efecto sobre la rentabilidad.
- Escenario 2. Aplicación del modelo, aumento de personal y su efecto sobre la rentabilidad.

El criterio de evaluación para el análisis de la rentabilidad es la relación Costo-Efectividad. “Según esta definición muchos proyectos los beneficios son difíciles de estimar (cuando no hay ingresos), es estos casos es conveniente comparar los costos con la efectividad, es decir, con el cambio que se espera lograr con el proyecto”. (Sapag, 2011, p.308). Para determinar la mejor de las opciones posibles. La relación costo-efectividad se calcula:

$$CE = \frac{VAC}{IE}$$

CE: Es el coeficiente costo-efectividad.

VAC: El valor actual de los costos del proyecto.

IE: Indicador de efectividad.

**Cuadro 90: Monto de las capacitación desde el año 2009- 2015**

Capacitación 2009-2015		
Año Proyección	Año	Monto
1	2009	12,716.45
2	2010	6,461.93
3	2011	9,752.47
4	2012	7,161.03
5	2013	17,661.11
6	2014	35,456.64
7	2015	13,927.72
<b>8</b>	<b>2016</b>	<b>24,667.20</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.7.1. Efectividad si se aumente las capacitaciones

$$VAC= 24,667.20$$

$$IET= 12,469$$

**Cuadro 91: Requerimientos atendidos tanto en compras y Servicios**

Años Proyección	Año	Requerimientos Completados - Servicios	Requerimientos Completados - Compras	Total Requerimientos Atendidos
1	2010	2,595	2,265	4,860
2	2011	4,098	3,916	8,014
3	2012	4,790	4,425	9,215
4	2013	5,908	4,569	10,477
5	2014	5,507	4,678	10,185
6	2015	6,011	4,484	10,495
7	2016	-	-	12,469

Fuente: Elaboración propia

$$CE = \frac{24,667.20}{12,469}$$

$$CE = s/.1.98$$

#### 4.7.2. Aplicando el modelo con aumento de personal

$$VAC= 24,217.47$$

$$IET= 15,544$$

**Cuadro 92: Requerimientos atendidos de Compras y Servicios**

Año	Total Requerimientos Aprobados	Total requerimientos completados	Total ideal
2010	787	4,860	5,647
2011	1,662	8,014	9,676
2012	1,956	9,215	11,171
2013	2,253	10,477	12,730
2014	2,341	10,185	12,526
2015	2,602	10,495	13,097
2016			15,544

Fuente: Elaboración propia

$$CE = \frac{24,217,47}{15,544}$$

$$CE = s/.1.56$$

**Cuadro 93: Posibles Escenarios del Modelo de Gestión por Competencia**

	Escenario 1	Escenario 2
Costo Efectividad	1.98	1.56

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Por su mayor logro en los objetivos, el escenario 2 resulta más efectivo, ya que se reduce costos y la atención de los requerimientos es mucho mayor que la atención de requerimientos del escenario 1, por lo tanto el costo efectividad del escenario 2 es S/. 1.56 frente a S/. 1,98 por cada requerimiento atendido.



## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Se analizó la eficiencia de los requerimientos tanto en bienes y servicios, como resultado nos dio que el Área de Compras necesita mayor atención ya que obtuvo un 68.84%, por lo tanto es necesario que se gestione el talento humanos presentes ya que según el diagrama de flujo, las tareas que se desempeñan requiere de competencias específicas.
- SEGUNDO:** Existe una desactualización en cuanto a los requisitos presentados en el Manual de Organizaciones y Funciones, ya que estos son mínimos, para desempeñar distintos puestos dentro del Departamento de estudio, tomando en cuenta que la empresa ha ido creciendo, y que es necesario el manejo de programas de gestión para garantizar una mayor eficiencia.
- TERCERO:** Se analizaron las competencias requeridas según el MOF, las cuales no están enfocadas a la misión ni a las funciones de los puestos, por lo tanto las competencias que actualmente presentan el personal está por encima de lo establecido por el MOF, sin embargo no es suficiente para poder elevar la competitividad del Departamento.
- CUARTO:** El modelo propuesta ayudara a determina que competencias requiere cada persona para un puesto determinado, lo cual ayudara al departamento de personal a potenciar dichas competencias por medio de las capacitaciones y servirá de guía para modificar el MOF que actualmente está funcionando.
- QUINTO:** Dicho modelo tiene un costo efectividad de S/. 1.56, lo cual demuestra que al implementar el modelo se va a obtener una mejora. Se debe mencionar que este modelo deberá ser visto como una mejora continua, ya que no solo servirá para un departamento sino que también podrá ser replicado en toda la empresa.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se recomienda seguir los pasos planteados para desarrollar el modelo de gestión por competencia, y a su vez concientizar a los trabajadores que este modelo propuesto ayudara a identificar las competencias necesarias y a capacitar aquellas que la necesiten.
- SEGUNDO:** Por otro lado se deberá incentivar al personal con más capacitaciones las cuales lo ayudaran a desenvolverse mejor lo cual de verá reflejado a la hora de realizar las tareas.
- TERCERO:** Replantear el tema de los sueldos, según criticidad de las áreas, esto incentivara a las trabajadores a ver que sus esfuerzos van de la mano con su respaldo económico, se menciona esto porque el Departamento de Logística está mal visto dentro de la empresa, entonces si los sueldos son justos los trabajadores realizaran correctamente los estudios de mercado.
- CUARTO:** Se recomiendo aumentar el personal en puestos claves, como es el puesto de Auxiliar de programación , Auxiliar de seguimiento y Auxiliar de servicios II, siguiendo los perfiles competenciales descritos en el presente trabajo.
- QUINTO:** Restablecer la imagen del departamento de logística, ayudara a que los áreas usuarias internas no estén constantemente quejándose por el bajo desempeño de la atención de sus requerimientos.
- SEXTO:** El Departamento de Logística servirá de modelo para demostrar que la gestión por competencias aumentara la efectividad de los procesos, y por lo tanto podrá ser tomado de guía para implementarlo en toda la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos, Gestion por competencias* . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencia*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Argentina, G. d. (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- de Otero , R., Iglesias, A., & Tem, X. (2009). *Guia de Elaboración de Organigrama en el Sector Publico Panameño*. Panama: Direccion de Desarrollo Institucional del Estado .
- Equipo de Consultoria Social de Sartu y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia . (2013). *Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social . Bizkaia , 15.*
- Fraser, J., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de Compras y Abastecimiento*. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestion 2000.
- Matallana, M., Córdova, E., González, R., González, F., Barragan, M., Cañon, H., . . . Varela, S. (2005). *Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las areas de la salud* . Bogotá: Fundacion Cultural Javeriana de Artes Graficas.
- Peruano, S. C. (27 de Septiembre de 2013). *Servicio Civil peruano*. Obtenido de <http://www.servir.gob.pe>
- Rodriguez Beltrame, L. (s.f.). *Catedra Administración Personal*. Obtenido de La Gestión de Recursos Humanos por Competencias: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion\\_por\\_Competencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf)
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversion, Formulacion y evaluacion*. Chile: Pearson Education.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. En N. Sapag Chain, *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación* (pág. 308). Chile: Pearson Educación.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.



ANEXO 1: Análisis de las principales funciones aplicando el principio de Pareto

F	Frecuencia
CE	Consecuencia de Error
COM	Complejidad de la función

<b>FUNCIONES : Jefe del Departamento de Logística</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Supervisar que las cotizaciones de bienes y servicios a los proveedores se efectúen de acuerdo con las disposiciones legales, administrativas y procedimientos establecidos en vigencia.	5	5	4	25	2.89	2.89
Establecer y revisar de manera permanente, las normas de control interno específicas para el Departamento de Logística y Mantenimiento y cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno establecido en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes supervisando y dinamizando su aplicación, evaluando el grado de cumplimiento de las mismas.	5	5	4	25	2.89	5.78
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalde las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	4	5	4	24	2.77	8.55
Obtener, elaborar y presentar dentro de los plazos estipulados en norma, una relación de todos los procesos de selección realizados, tales como las convocatorias a licitación pública y concurso público y adquisiciones , realizados en dicho periodo, con la documentación que permita apreciar su resultado y otros que la ley señala	3	5	4	23	2.66	11.21
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: En coordinación del área usuaria que hizo el requerimiento definirá con precisión la cantidad y las características de los bienes, servicios y obras que se van a adquirir, los cuales deberán cumplir obligatoriamente con las normas técnicas, metrologías y/o sanitarias nacionales si las hubiere; para cuyo efecto realizara los estudios de mercado o indagaciones según corresponda a su importancia y a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	3	5	4	23	2.66	13.87
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Definir el valor referencial de las contrataciones, mediante estudios de mercado o	3	5	4	23	2.66	16.53

indagaciones según corresponda a su importancia, sobre los precios y condiciones que ofrece el mercado, precisando su fecha de vigencia, de acuerdo a lo establecido en la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.						
Programar, organizar, dirigir, ejecutar e implantar los sistemas de control, almacenamiento y compras de los bienes y servicios que requieren las diferentes áreas funcionales de la empresa, para su eficaz cumplimiento de las metas programadas.	5	4	4	21	2.43	18.96
Supervisar la ejecución de los procesos de control administración de almacenes y compras, cuidando de su cumplimiento eficacia y dinamización de sus actividades.	5	4	4	21	2.43	21.39
Atender oportunamente los informes solicitados por el subgerente de recursos y de los niveles de mando competentes.	5	4	4	21	2.43	23.82
Mantener los equipos hidráulicos, mecánicos y eléctricos en condiciones operacionales con la mayor seguridad y a los más bajos costos.	1	5	4	21	2.43	26.24
Lograr la coordinación de las actividades del área con las actividades de las otras áreas afines de la empresa, que permitan asegurar la continuidad en el funcionamiento de los diferentes equipos.	1	5	4	21	2.43	28.67
Mantener el stock mínimo de existencias de insumos, materiales, útiles, suministro y accesorios para evitar el abastecimiento.	4	5	3	19	2.20	30.87
Supervisar la elaboración de los programas periódicos y/o sorpresivos de inventarios de almacenes de la empresa, y con su visto bueno, tramitarlos a contabilidad debidamente conciliados con el control permanente de existencias, establecimiento los faltantes y sobrantes que correspondan	3	4	4	19	2.20	33.06
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Verificar que la contratación se encuentre dentro del plan anual de contrataciones salvo las excepciones de la ley de contrataciones del Estado y su Reglamento.	3	4	4	19	2.20	35.26
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Definirá en coordinación con el área usuaria, el sistema de contratación o adquisición de los bienes, esto es, si será a suma alzada, precios unitarios, tarifas o porcentajes, conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	2	4	4	18	2.08	37.34

En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Velara porque no se fraccionen las contrataciones de bienes, con el objeto de cambiar el tipo de proceso de selección que corresponda, por ser una prohibición contenida en la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	2	4	4	18	2.08	39.42
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Solicitar la aprobación del expediente de contratación a la subgerencia de Recursos, conforme a lo dispuesto en Ley de Contrataciones de Estado y su Reglamento.	2	4	4	18	2.08	41.50
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Abrir y tener bajo su cargo los siguientes libros de actas de los comités especiales de los procesos de selección, los cuales deberán ser foliados y legalizados, según la ley de contrataciones del estado y su reglamento: Libro de actas de licitación Pública, Libro de actas de Concurso Público, Libro de actas de adjudicación Directa Pública, Libro de actas de ADS y Libro de actas de AMC	2	4	4	18	2.08	43.58
Una vez que el comité Especial haya otorgado la Bueno Pro y esta haya quedado consentida, la jefatura del Departamento de Logística y Mantenimiento, procederá al trámite para la suscripción del contrato, de acuerdo a la ley de contrataciones del estado y su reglamento.	2	4	4	18	2.08	45.66
Coordinar con las distantes áreas funcionales de la empresa, la atención de la necesidad de bienes materiales suministros y servicios que necesiten para cumplir con sus metas y objetivos.	5	4	3	17	1.97	47.63
Supervisar los procesos de programación, recepción, almacenamiento y distribución de los bienes y materiales de la empresa.	5	4	3	17	1.97	49.60
Supervisar y controlar todas las facturas y comprobantes de pago, refrendando su conformidad y dando trámite para su autorización de pago.	5	4	3	17	1.97	51.56
Presentar un informe de la ejecución del plan anual de contrataciones, al finalizar el año calendario, en él se dará cuenta de la ejecución real de lo planeado y de las contrataciones extraordinarias que se efectuaron, esta información por vía regular será presentada a la subgerencia de recursos.	1	4	4	17	1.97	53.53
Consolidar, revisar, elaborar y presentar el Plan Operativo Anual a la subgerencia de recursos, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	1	4	4	17	1.97	55.49

Cumplir con los comités especiales que presida y/o integre, con pleno conocimiento de las disposiciones legales y ley de contrataciones del estado y su Reglamento.	5	4	3	17	1.97	57.46
Remitir previa conformidad de la subgerencia de recursos, en la periodicidad y ante los organismos oficiales que se establezca, la estadística sobre los proceso de selección realizados, conforme a la ley de contrataciones del estado y su reglamento.	1	4	4	17	1.97	59.42
Tendrá a su cargo el registro de los proceso de selección que se convoquen, conforme a la ley de contrataciones del estado y su reglamento.	1	4	4	17	1.97	61.39
En los tramites de expediente, en los que se requiera la aprobación del directorio para la exoneración del proceso de selección deberá hacer: La publicación del plan anual de contrataciones en la pág. web y la publicación de los proceso en la página web, en cada oportunidad, que sea necesario.	1	4	4	17	1.97	63.35
Conducir las acciones orientadas a lograr el mantenimiento y control de todos los bienes y servicios de la empresa cuyo funcionamiento sea óptimo en condiciones operacionales con eficiencia, efectividad y la mayor seguridad.	1	4	4	17	1.97	65.32
Supervisar y dar su visto bueno a la formulación de las correspondientes ordenes de almacenamiento (entrada y salida) así como compras de bienes y servicios.	4	4	3	16	1.85	67.17
Llevar y tener bajo su cargo los libros y actas de los comités especiales de los procesos de selección.	3	4	3	15	1.73	68.90
Realizar y presentar los requerimientos de personal y material de oficina a la subgerencia de recursos, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	3	4	3	15	1.73	70.64
Proponer a los integrantes de los comités especiales, que cumplan los requisitos, según las leyes y normas vigentes.	2	4	3	14	1.62	72.25
Elaborar consolidar y presentar para su aprobación en plan anual de contrataciones de bienes, insumos, materiales, suministro y de servicios, de acuerdo con las disposiciones legales en vigencia, cuidando de su cumplimiento dentro de los plazos establecidos.	2	4	3	14	1.62	73.87
Llevar un expediente de todas las actuaciones del proceso de contratación desde la decisión para adquirir o controlar hasta la culminación del contrato, de acuerdo a la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	2	4	3	14	1.62	75.49

En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Verificar y requerir la certificación presupuestal de que existen recursos disponibles según la ley de Presupuesto y de Contrataciones del estado y su reglamento.	2	4	3	14	1.62	77.11
En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: En el caso específico de obras, deberá contar además con el expediente técnico, debidamente aprobado mediante emisión de la Resolución correspondiente y la declaratoria de viabilidad conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), según sea el caso y la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	2	4	3	14	1.62	78.73
Publicar en el SEACE, el otorgamiento de la Bueno Pro, y los procesos de selección, al día siguiente de haber quedado consentido esta.	2	4	3	14	1.62	80.35
Emitir, cuando corresponda, el informe que evalúe las causas que motivaron declarar los procesos de selección desiertos y adoptar las medidas correctivas antes de convocar nuevamente.	2	4	3	14	1.62	81.97
Programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de contratación de pólizas de seguros patrimoniales, accidentes personales por viajes y SOAT de vehículo.	2	4	3	14	1.62	83.58
Conducir y controlar los sistemas de seguridad empresarial, en resguardo de los bienes patrimoniales.	2	4	3	14	1.62	85.20
Organizar y supervisar el desarrollo de las actividades del personal de seguridad y vigilancia de acuerdo a las necesidades y a las prioridades de la empresa.	2	4	3	14	1.62	86.82
Elaborar en plan anual de contrataciones y publicar en el Seace, según lo establecido en la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	1	4	3	13	1.50	88.32
Conducir y controlar que todos los inmuebles propiedad de la empresa, cuenten con el saneamiento físico y legal como de inscripción en los registros públicos.	1	4	3	13	1.50	89.83
Conducir la elaboración y mantenimiento del catastro técnico de las instalaciones sanitarias a su cargo, así como el inventario de equipo hidráulico, mecánico y eléctrico, para el control de su existencia, mantenimiento y renovación.	1	4	3	13	1.50	91.33
Mantener un Back up informativo y de personal según corresponda.	4	3	3	13	1.50	92.83

En todos los procesos de selección a desarrollarse deberá: Apoyar a los comités especiales cuando este se lo solicite.	3	3	3	12	1.39	94.22
Disponer la actualización y capacitación del personal del Departamento de Logística y Mantenimiento, como sus dependencias.	3	3	3	12	1.39	95.61
Supervisar el trámite dentro de los plazos establecidos, la atención de siniestros por parte de las compañías Aseguradoras.	2	3	3	11	1.27	96.88
Velar por el cumplimiento de los procesos de programación, ejecución y control de los inventarios patrimoniales, siniestros, baja de bienes.	2	3	3	11	1.27	98.15
Elaborar y presentar informes trimestrales de la ejecución del plan anual de contrataciones para su evaluación por los niveles competentes.	1	3	3	10	1.16	99.31
Remitir al Presidente del Comité Especial, El expediente de contratación debidamente foliado.	2	4	1	6	0.69	100.00

<b>FUNCIONES : Asistente Administrativo</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación del departamento de Logística y Mantenimiento.	5	5	5	30	14.49	14.49
Preparar el despacho documento y/o expedientes recibidos de acuerdo procedimientos establecidos y presentarlo al jefe de Departamento para su revisión y adopción de acciones	5	5	5	30	14.49	28.99
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno establecidas en la empresa, así como disposiciones legales y administrativas vigentes.	5	5	5	30	14.49	43.48
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	5	5	5	30	14.49	57.97
Mantener un Back Up informativo y de personal según corresponda.	5	5	4	25	12.08	70.05
Redactar informes, oficios, resoluciones y otros documentos de acuerdo a instrucción verbales y/o referenciales del jefe, o basándose en los informes de las unidades de trabajo y en consulta con el jefe de departamento.	5	4	3	17	8.21	78.26
Atender llamadas telefónicas y/o público para proporcionar información autorizada y/o concretar reuniones con su jefe.	5	4	3	17	8.21	86.47

Solicitar al almacén los útiles de escritorio, efectuando las distribuciones y control de los mismos.	3	3	3	12	5.80	92.27
Comunicar telefónicamente a los proveedores, de acuerdo a instrucciones del jefe de Departamento.	4	3	2	10	4.83	97.10
Tomar dictado taquigráfico de la correspondencia en general, transcribirla y/o digitarla.	4	2	1	6	2.90	100

<b>FUNCIONES: Técnico Programación Contrataciones</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Elaborar el plan anual de contrataciones de la empresa, y presentarlo para su trámite de aprobación.	1	5	4	21	9.46	9.46
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes	5	4	4	21	9.46	18.92
Organizar, clasificar y actualizar el acervo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	5	4	4	21	9.46	28.38
Programar mensualmente y trimestralmente la contratación de bienes, materiales y suministros requeridos por la empresa, de conformidad con el plan anual de contrataciones aprobado.	3	4	4	19	8.56	36.94
Efectuar y mantener al día el catálogo de bienes, materiales, suministro requeridos para el funcionamiento de la empresa.	4	3	4	16	7.21	44.14
Recepcionar, revisar, comprobar, cotejar y codificar las facturas o comprobantes de pago con los partes de entrada de almacén, guías y otros documentos, presentándolos al jefe inmediato para su trámite de pago de acuerdo a los cronogramas establecidos.	5	3	3	14	6.31	50.45
Verificar y controlar la aplicación de la disponibilidad de la partida presupuestaria, y en caso necesario coordinar con la unidad de control presupuestario del departamento de planes y presupuestos, para la corrección de las desviaciones.	5	3	3	14	6.31	56.76
Tramitar y gestionar ante los proveedores, la atención oportuna de las órdenes de compra.	5	3	3	14	6.31	63.06
Proporcionar la información requerida por las áreas funcionales de la empresa.	5	3	3	14	6.31	69.37
Mantener un Back Up informativo de la información producida.	5	3	3	14	6.31	75.68
Llevar un control de los consumos de combustible, revisando los consumos y valores facturados, para su trámite de pago de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.	4	3	3	13	5.86	81.53

Coordinar las actividades de contrataciones con los diferentes almacenes en procura de atender sus necesidades.	3	3	3	12	5.41	86.94
Elaborar y presentar mensualmente, el estado de órdenes de compra pendientes de atención o parcialmente atendidos.	2	3	3	11	4.95	91.89
Llevar y mantener actualizado el registro de proveedores.	5	2	2	9	4.05	95.95
Mantener permanentemente ordenado y clasificado, en sus respectivos archivos, los expedientes que respalden las órdenes de compra de materiales, bienes y suministro, cuidando de su seguridad y conservación durante los períodos de tiempo establecidos por las disposiciones.	5	2	2	9	4.05	100

<b>FUNCIONES : Auxiliar Programación Contrataciones</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Formular las órdenes de compra para la adquisición de materiales, bienes y suministros.	5	3	2	11	16.92	16.92
Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	5	2	3	11	16.92	33.85
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	5	3	2	11	16.92	50.77
Ordenar , revisar y supervisar las cotizaciones de los pedidos de suministro de bienes, materiales	5	1	3	8	12.31	63.08
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	5	3	1	8	12.31	75.38
Cotizar y solicitar presupuestos de los proveedores, para la contratación de bienes, materiales, suministros y otros.	5	2	1	7	10.77	86.15
Cumplir con las disposiciones presupuestarias para la contratación de materiales, bienes y suministros, según disposiciones legales y administrativas en vigencia.	5	1	2	7	10.77	96.92
Mantener un back up informativo y de personal según corresponda.	1	1	1	2	3.08	100

<b>FUNCIONES: Profesional Contrataciones y Compra</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Elaborar y preparar todos los contratos que se deriven como resultado del otorgamiento de la Bueno Pro, en	5	5	3	20	13.07	13.07

diversos procesos de selección, cuidando que se cumplan con los dispositivos legales vigentes sobre la materia.						
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	5	5	3	20	13.07	26.14
Programar, organizar, ejecutar y controlar las contrataciones que realice la entidad, por requerimiento de las distintas áreas de la empresa, cuidando que se realicen en estricto cumplimiento de la ley de contrataciones del estado y su reglamento y demás disposiciones legales vigentes.	4	5	3	19	12.42	38.56
Brindar asesoría legal, al departamento de logística y mantenimiento en lo que respecta a contrataciones de bienes, servicios y obras.	4	5	3	19	12.42	50.98
Preparar las distintas resoluciones que tengan relación directa al plan anual de contrataciones, nombramientos de los comités especiales y permanentes, aprobación de bases y demás actos jurídicos que tengan relación directa en materia de contrataciones.	5	4	3	17	11.11	62.09
Coordinar y participar con los distintos comités especiales y permanentes, en la elaboración de las bases para los procesos de selección, cuidando que se cumplan con los requisitos legales en materia de contrataciones.	4	4	3	16	10.46	72.55
Coordinar y participar con los distintos comités especiales y permanentes, en la elaboración de las bases para los procesos de selección, cuidando que se cumplan con los requisitos legales en materia de contrataciones.	4	4	3	16	10.46	83.01
Mantener un Back up informativo y de personal según corresponda.	4	3	2	10	6.54	89.54
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	4	3	2	10	6.54	96.08
Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística y mantenimiento, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	2	2	2	6	3.92	100.00

<b>FUNCIONES : Técnico Contrataciones y Compras</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
---	----------	-----------	------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------------------

Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	4	2	4	12	17.91	17.91
Programar, ejecutar y controlar las contrataciones que realice la entidad, por requerimiento de las distintas áreas de la empresa, cuidando que se realicen en estricto cumplimiento de la ley de contrataciones del estado y su reglamento y demás disposiciones legales vigentes.	5	1	5	10	14.93	32.84
Coordinar y participar con los distintos comités especiales y permanentes, en la elaboración de las bases para los procesos de selección, cuidando que se cumplan con los requisitos legales en materia de contrataciones	5	1	5	10	14.93	47.76
Mantener un Back Up informativo de la información producida o recibida.	4	2	3	10	14.93	62.69
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	4	1	4	8	11.94	74.63
Elaborar y preparar todos los contratos que se deriven como resultado del otorgamiento de la bueno pro, en diversos procesos de selección, cuidando que se cumplan con los dispositivos legales vigentes sobre la materia.	3	1	4	7	10.45	85.07
Coordinar con el jefe de departamento y el profesional contrataciones y compras participando en la elaboración del plan anual de contrataciones que se ejecute en aplicación y cumplimiento a las últimas disposiciones legales vigentes en materia de contrataciones.	3	1	3	6	8.96	94.03
Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística y mantenimiento, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	2	1	2	4	5.97	100.00

<b>FUNCIONES : Auxiliar Seguimiento Contrataciones y Compras</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Las bases aprobadas por la entidad y proporcionadas por el jefe del departamento de logística.	4	4	5	24	10.91	10.91
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	5	4	4	21	9.55	20.45

Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación,	4	4	4	20	9.09	29.55
Brindar apoyo legal, al Departamento de Logística y Mantenimiento.	4	3	5	19	8.64	38.18
Formular conjuntamente con los comités especiales las bases de los distintos procesos de selección para la contratación de bienes y servicios.	4	3	5	19	8.64	46.82
Asesorar y apoyar jurídicamente a los comités en los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios.	4	3	4	16	7.27	54.09
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Crear los procesos de selección incluidos en el PAC	4	3	4	16	7.27	61.36
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Los pliegos absolutorios de consultas y observaciones de integración de bases, que le proporcione los presidentes de los comités, en los plazos expresamente establecidos en el calendario del proceso.	4	4	3	16	7.27	68.64
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: Registrar los propuestas, cuadros comparativos, el otorgamiento de la buena PRO, el consentimiento de la Buena Pro de los procesos de selección, resoluciones de recursos de apelación, contratos y/u órdenes de compra o de servicios, que le sean informados por el jefe del Departamento de Logística y Mantenimiento, el técnico de concurso y licitaciones y los miembros del comité, en los plazos expresamente establecidos en el calendario del proceso de selección a su cargo.	4	4	3	16	7.27	75.91
Mantener un Back Up informativo y de personal según corresponda.	4	4	3	16	7.27	83.18
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: El plan anual de contrataciones. PAC de la entidad, aprobado.	2	3	4	14	6.36	89.55
Publicar en el sistema electrónico de contrataciones del estado SEACE: El registro de participantes de los procesos de selección	5	4	2	13	5.91	95.45
Realizar y presenta los requerimientos de material de oficina al Departamento de Logística y Mantenimiento, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	2	4	2	10	4.55	100.00

<b>FUNCIONES : Técnico Servicios Generales</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Programar, organizar, obtener servicio de terceros para el mantenimiento y funcionamiento de las instalaciones, bienes vehículos, maquinas, equipos y otros requeridos por la empresa para su normal funcionamiento.	5	4	4	21	8.05	8.05
Revisar y presentar debidamente firmadas las ordenes de servicio al jefe de departamento de logística y mantenimiento para su aprobación y trámite correspondiente.	5	4	4	21	8.05	16.09
Recepcionar y revisar los comprobantes de pago presentados por los proveedores de mantenimiento de bienes y servicios, y junto con las órdenes de Servicio, Órdenes de trabajo y/o servicio. Cuadro comparativo de cotizaciones y presentarlo para su trámite de pago.	5	4	4	21	8.05	24.14
Supervisar la recepción de las facturas, boletas de venta o comprobantes de pago de los proveedores, refrendando su conformidad y tramitando para su autorización de pago, de acuerdo a los procedimientos establecidos.	5	4	4	21	8.05	32.18
Llevar un control de los consumos de energía eléctrica, teléfonos estacionarios y celulares, revisando los consumos y valores facturados, para su trámite de pago de acuerdo a los métodos y procedimientos establecidos.	4	4	4	20	7.66	39.85
Obtener cotizaciones de servicios de mantenimiento y presupuestos y presentar el cuadro comparativo de cotización para adopción de selección del proveedor.	5	3	5	20	7.66	47.51
Realizar y presentar los requerimientos de material de oficina al departamento de logística y mantenimiento, en concordancia con las directivas que se establezcan para tal fin.	3	4	4	19	7.28	54.79
Proporcionar información requerida por las áreas funcionales de la empresa. Entidades públicas o privadas (Contraloría General de la Republica, OSCE), coordinando con la jefatura del departamento.	2	4	4	18	6.90	61.69
Programar, organizar, ejecutar y controlar el mantenimiento de los bienes muebles, inmuebles, vehículos, equipos y enseres de la empresa.	5	4	3	17	6.51	68.20
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidos en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	5	4	3	17	6.51	74.71

Tramitar y gestionar ante los proveedores la atención oportuna de las acciones de mantenimiento y servicio.	5	3	3	14	5.36	80.08
Obtener informes técnicos especializados del estado del uso, deterioro, mal funcionamiento, etc., de los bienes equipo e instalaciones que requiere mantenimiento o reparación de la adopción de autorización por el nivel competente.	4	3	3	13	4.98	85.06
Supervisar la recepción y formulación de las órdenes de trabajo y órdenes de servicio.	4	3	3	13	4.98	90.04
Mantener permanentemente ordenado y clasificado, en sus respectivos archivos los documentos que respalden la emisión de las órdenes de servicio cuidando de su seguridad y conservación durante los periodos de tiempo establecidos por las disposiciones legales vigentes.	4	3	2	10	3.83	93.87
Mantener un back up informático y de personal que corresponda.	4	2	2	8	3.07	96.93
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	4	2	2	8	3.07	100

<b>FUNCIONES: Auxiliar Servicios Generales I</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Elaborar, presentar las órdenes de servicio de los diferentes requerimientos de reparaciones y/o mantenimiento de los bienes e instalaciones de la empresa y otros para su aprobación respectiva que disponga su jefe inmediato.	5	5	3	20	10.10	10.10
Registrar en los diferentes archivos manuales, mecánicos o computarizados el consumo de energía eléctrica, consumo de telefonía Fija, consumo de telefonía móvil, formulando los informes periódicos respectivos.	5	5	3	20	10.10	20.20
Formular y presentar utilizando métodos de control de calidad estadísticos, informes semanales, mensuales y /o trimestrales de los consumos de energía eléctrica, consumo de telefonía fija, consumo de telefonía móvil, formulando los informes periódicos respectivo.	5	5	3	20	10.10	30.30
Tramitar y gestionar de formas eficaces, eficientes y oportunas las diferentes órdenes de servicio para dar atención al pago respectivo a los proveedores de acuerdo a los procedimientos en vigencia.	5	5	3	20	10.10	40.40

Recepcionar, revisar, cotejar y codificar la facturas o comprobantes de pago, con las órdenes de trabajo, Órdenes de servicio de acuerdo al requerimiento atendido y presentado a su jefe inmediato de acuerdo a los procedimientos en vigencia.	5	4	3	17	8.59	48.99
Mantener permanentemente ordenado y clasificado, en sus respectivos archivos, los documentos que sustenten la emisión de las órdenes de servicio, cuidando de su seguridad y conservación durante los periodos de tiempo establecidos por las disposiciones legales vigentes.	5	4	3	17	8.59	57.58
Llevar y mantener actualizado el control de servicios de mantenimiento y reparaciones requeridos para el funcionamiento de la empresa.	5	4	3	17	8.59	66.16
Cumplir con las disposiciones presupuestarias para la atención de los servicios por mantenimiento y reparaciones, normas técnicas de control, y además disposiciones legales y administrativas vigentes en la que se encuentre inmerso el desempeño de su cargo.	5	4	3	17	8.59	74.75
Mantener un back up informativo y de personal según corresponda.	5	4	3	17	8.59	83.33
Proponer y presentar sugerencias para el mayor cumplimiento de sus funciones.	2	3	3	11	5.56	88.89
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa. Así como las disposiciones legales y administrativas vigentes.	4	3	2	10	5.05	93.94
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	3	2	2	7	3.54	97.47
Llevar y mantener actualizado el catastro de proveedores de servicio.	3	1	2	5	2.53	100.00

<b>FUNCIONES : Auxiliar Servicios Generales II</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
Efectuar y tramitar las ordenes de trabajo, ordenes de servicio, requerimientos de servicio , autorización de salida de bienes para su mantenimiento , comprobantes de caja, egresos, pedidos internos, solicitud de adquisiciones.	5	5	5	30	13.45	13.45
Recepcionar, revisar y registrar las facturas y documentos de pago, de acciones de mantenimiento de los equipos y/o vehículos y las ordenes de servicio y los tramita para su cancelación respectiva.	5	5	5	30	13.45	26.91

Atender los requerimientos de mantenimiento de bienes, equipos, instalaciones y otros, de las unidades de trabajo de las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	5	4	4	21	9.42	36.32
Cotizar y solicitar presupuestos de los proveedores que realizan servicios de mantenimiento o reparaciones de bienes mueble, inmuebles, equipos, maquinas o instalaciones y preparar cuadros comparativos cuando el caso lo amerite.	5	4	4	21	9.42	45.74
Mantener un back up informático y de personal según corresponda.	5	4	4	21	9.42	55.16
Gestionar y obtener oportunidades los servicios de mantenimiento y/o reparaciones u otros servicios requeridos por la empresa para cumplir con su normal funcionamiento.	5	4	3	17	7.62	62.78
Cumplir y hacer cumplir, las normas de control interno, establecidas en la empresa, así como las disposiciones legales y administrativas vigentes	5	4	3	17	7.62	70.40
Registrar en los diferentes archivos manuales, mecánicos o computarizados las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, equipos motorizados, equipos de cómputo, instalaciones eléctricas, instalaciones de comunicaciones de la empresa para una mejor evaluación de la atención de mantenimiento de los bienes.	4	4	3	16	7.17	77.58
Proponer y presentar sugerencias para su mejor cumplimiento de sus funciones.	5	3	3	14	6.28	83.86
Organizar, clasificar y actualizar el archivo documentario e informático que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.	5	4	2	13	5.83	89.69
Velar por la seguridad y conservación de los vehículos, vehículos muebles, inmuebles, equipos, maquinas e instalaciones de la empresa.	3	3	3	12	5.38	95.07
Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de control de humos y emisiones toxicas y/o revisión técnica del parque automotriz, en cumplimiento a disipaciones del ministerio de transportes y comunicaciones, sobre el tránsito terrestre y otras instituciones públicas.	5	2	3	11	4.93	100.00

<b>FUNCIONES : Almacenero</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>COM</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>
-------------------------------	----------	-----------	------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------------------

Llevar el control de bienes, materiales y suministros recibidos mediante las órdenes de compra	5	5	3	20	9.66	9.66
elaborar los partes de entrada y salida del almacén, correspondiente a materiales bienes y suministros	5	4	3	17	8.21	17.87
Efectuar el control de los pedidos pendientes de los proveedores, informando de los que no fueron atendidos oportunamente	5	4	3	17	8.21	26.09
Almacenar , custodiar y controlar los bienes y materiales a su cargo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos velando por su seguridad y conservación	5	5	2	15	7.25	33.33
Recepcionar los bienes materiales y suministros, verificar pesar, medir, contar y revisar las especificaciones técnicas de acuerdo con las copias de las órdenes de compras, los bienes materiales y suministros adquiridos, así como los materiales y/o bienes donados de terceros.	5	4	2	13	6.28	39.61
Llevar archivos de los requerimientos de bienes, materiales y suministro debidamente clasificados por áreas, indicando en cada pedido el número de parte de salida correspondiente que sustente las actividades realizadas	5	3	2	11	5.31	44.93
llevar archivo de los documentos que compruebe la propiedad de las existencias recibidas (guías de remisión y/o facturas, indicando en cada documentos el número de parte de entrada)	5	3	2	11	5.31	50.24
Atender los requerimientos de provincias, efectuando su control mediante un archivo clasificado de los diferentes pedidos internos autorizados	5	3	2	11	5.31	55.56
Evitar incluir los bienes de activo fijo en los inventarios de materiales y suministro	5	3	2	11	5.31	60.87
Comprobar que el movimiento de las existencias de entrada y salida están registradas en las fechas del inventario	5	3	2	11	5.31	66.18
Conciliar periódicamente las existencias mediante el recuento físico, utilizando el sistema de muestreo selectivo de materiales	5	3	2	11	5.31	71.50
Revisar y firmar la emisión de los partes de entrada y salida de materiales, con las guías de remisión y requerimientos de materiales	5	3	2	11	5.31	76.81
Mantener un back up informativo y de personal según corresponda	5	3	2	11	5.31	82.13
Organizar y clasificar y actualizar el archivo documentario e informativo que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación	5	3	2	11	5.31	87.44

Entregar, despachar y distribuir los bienes, materiales y suministros, contra entrega de los requerimientos, debidamente refrendados y autorizados por los funcionarios responsables del área y el jefe del departamento de logística, cuando en los casos de emergencia, sábados y domingos, y feriados, retiren materiales o suministros del almacén, en base al informe de vigilancia o seguridad, se efectuara las regularizaciones que correspondan en el primer día hábil.	1	4	2	9	4.35	91.79
almacenar y controlar separadamente los materiales y accesorios por clases y/o semejanzas , de acuerdo al catálogo de bienes, materiales y suministros	3	3	2	9	4.35	96.14
Estudiar y proponer al técnico de almacenes sobre los métodos y procedimientos que dinamicen el desarrollo de las actividades a realizar	2	3	2	8	3.86	100.00

### ANEXO N°2: Formato para determinar la misión del puesto

Verbo	
Objeto	
Marco general de actuación	
Resultado	

### ANEXO N°3: Descripción de los requerimientos de compras no atendidos por departamento

Actividad Empresarial		Requerimientos No Atendidos
Administración	Directorio	9
	Gerencia General	14
	Órgano de control institucional	5
	Oficina de Programación e Inversiones	7
	Departamento de Imagen Institucional	38
	Sub-Gerencia de Recursos Humanos	23
	Departamento de Personal	307
	Departamento de Logística y Mantenimiento	67
	Departamento de Contabilidad	7
	Departamento de Tesorería y Finanzas	15
	Departamento de Tecnología de la Información	20
	Sub. Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial	10
	Departamento de Planes y Presupuesto	7

	Departamento de Desarrollo Organizacional	
	Sub. Gerencia de Asesoría Legal	18
	<b>Sub. Total</b>	<b>547</b>
Comercialización	Gerencia de Servicio al Cliente	33
	Departamento de Promoción y Ventas	59
	Departamento de Comercialización	34
	Departamento de Servicio de Post-Venta	21
	<b>Sub. Total</b>	<b>147</b>
Agua potable	Departamento de Control de Calidad y Efluentes	35
	Sub. Gerencia de Proyectos Especiales	39
	Departamento Zonal Sur	407
	Departamento Zonal Norte	43
	Departamento Zonal Centro	172
	Gerencia de Ingeniería	3
	Departamento de Estudios	12
	Departamento de Supervisión y Obras	53
	Unidad Formuladora	7
	Gerencia de Producción y Tratamiento	10
	Departamento de Producción de Agua Potable	127
	Jefaturas Zonales	15
	Gerencia de Operaciones	93
	Departamento de Distribución	177
	Departamento de Mantenimiento y Conexiones Domiciliarias	
Departamento de Control Operacional	42	
<b>Sub. Total</b>	<b>1235</b>	
Alcantarillado	Departamento de Aguas Residuales	25
	Departamento de Recolección	76
	<b>Sub. Total</b>	<b>101</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2030</b>

#### ANEXO N°4: Descripción de los requerimientos de servicios no atendidos por departamento

Tipo de Actividad Empresarial		Requerimiento No Atendidos
ADMINISTRACION	Directorio	8
	Gerencia General	25
	Órgano de control institucional	3
	Oficina de Programación e Inversiones	1
	Departamento de Imagen Institucional	66
	Sub-Gerencia de Recursos Humanos	8
	Departamento de Personal	11

	Departamento de Logística y Mantenimiento	22
	Departamento de Contabilidad	7
	Departamento de Tesorería y Finanzas	12
	Departamento de Tecnología de la Información	7
	Sub. Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial	2
	Departamento de Planes y Presupuesto	5
	Departamento de Desarrollo Organizacional	
	Sub. Gerencia de asesoría Legal	6
	<b>Sub. Total</b>	<b>183</b>
COMERCIALIZACIÓN	Gerencia de Servicio al Cliente	15
	Departamento de Promoción y Ventas	3
	Departamento de Comercialización	3
	Departamento de Servicio de Post-Venta	11
	<b>Sub. Total</b>	<b>32</b>
AGUA POTABLE	Departamento de Control de Calidad y Efluentes	16
	Sub. Gerencia de Proyectos Especiales	19
	Departamento Zonal Sur	37
	Departamento Zonal Norte	3
	Departamento Zonal Centro	11
	Gerencia de Ingeniería	1
	Departamento de Estudios	9
	Departamento de Supervisión y Obras	71
	Unidad Formuladora	1
	Gerencia de Producción y Tratamiento	9
	Departamento de Producción de Agua Potable	29
	Jefaturas Zonales	1
	Gerencia de Operaciones	38
	Departamento de Distribución	56
	Departamento de Mantenimiento y Conexiones Domiciliarias	
Departamento de Control Operacional	13	
	<b>Sub. Total</b>	<b>314</b>
ALCANTARILLO	Departamento de Aguas Residuales	20
	Departamento de Recolección	23
	<b>Sub. Total</b>	<b>43</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>572</b>

## Anexo 5. Encuesta de evaluación de competencias

### 5.1. Jefe de logística

Competencias por área	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D		
Comunicación Eficaz			2			3					2			3						2	0	2	3	0	2	C
Gestión y logro de objetivo				1		3				3				3						2	0	3	1	1	3	B
Influencia y negociación			2			3				3					2					2	0	2	3	0	2	C
Orientación al cliente interno			2				2			3				3						2	0	2	3	0	2	C
Trabajo en equipo			2			3				3					2					1	0	2	2	1	3	B
Tolerancia a la presión del trabajo			2			3				3				3				3			0	4	1	0	3	B
Capacidad de organización y planificación			2				2				2			3						1	0	1	3	1	2	C
Toma de decisiones				1		3				3				3						2	0	3	1	1	3	B

5.2.Asistente administrativo

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2					2			3					2				2			0	1	4	0	2	C		
Gestión y logro de objetivo			2					2			3					2			3				0	2	3	0	2	C		
Influencia y negociación			2					2				2				2				2			0	0	5	0	2	C		
Orientación al cliente interno			2					2			3					2				2			0	1	4	0	2	C		
Trabajo en equipo			2					2			3					2				2			0	1	4	0	2	C		
Tolerancia a la presión del trabajo			2					2				2				2			3				0	1	4	0	2	C		
Capacidad de organización y planificación			2					2			3					2			3				0	2	3	0	2	C		
Toma de decisiones				1				2				2				2				2			0	0	4	1	2	C		

### 5.3. Técnico programación adquisiciones

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2		C			
Gestión y logro de objetivo			2				2		3						2				2		0	1	4	0	2		C			
Influencia y negociación			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2		C			
Orientación al cliente interno			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2		C			
Trabajo en equipo			2				2				2				2				1		0	0	4	1	2		C			
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2		C			
Capacidad de organización y planificación			2					1	3						2				3		0	2	2	1	3		B			
Toma de decisiones				1				1			2				2				2		0	0	3	2	2		C			

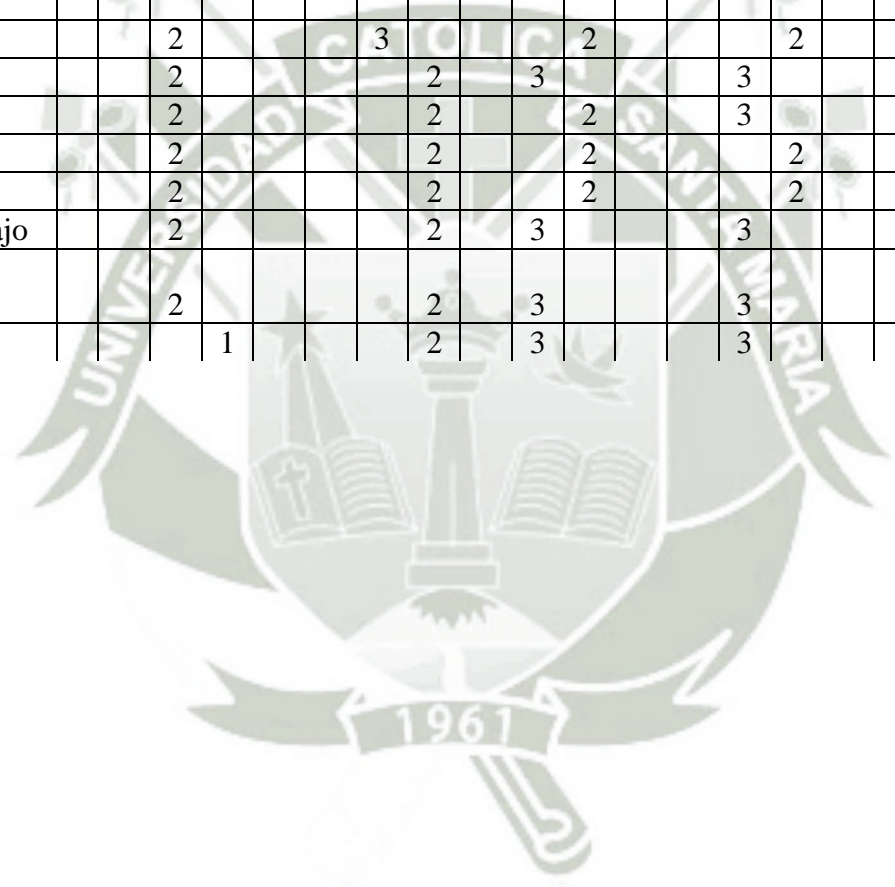
#### 5.4.Auxiliar programación adquisiciones

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2					1				1				1				1	0	0	1	4	1		D			
Gestión y logro de objetivo			2				2					1				1				1	0	0	2	3	1		D			
Influencia y negociación			2				2					2				1				1	0	0	3	2	2		C			
Orientación al cliente interno			2				2					2				1				1	0	0	3	2	2		C			
Trabajo en equipo			2				2					1				1				1	0	0	2	3	1		D			
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2					1				1				1	0	0	2	3	1		D			
Capacidad de organización y planificación			2					1				1				1				1	0	0	1	4	1		D			
Toma de decisiones				1			2					1				1				1	0	0	1	4	1		D			



5.5. Profesional de contrataciones y compras

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				3				2				2				3				0	2	3	0	2	C		
Gestión y logro de objetivo			2				2				3				3				3				0	3	2	0	3	B		
Influencia y negociación			2				2				2				3				2				0	1	4	0	2	C		
Orientación al cliente interno			2				2				2				2				2				0	0	5	0	2	C		
Trabajo en equipo			2				2				2				2				3				0	1	4	0	2	C		
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2				3				3				3				0	3	2	0	3	B		
Capacidad de organización y planificación			2				2				3				3				3				0	3	2	0	3	B		
Toma de decisiones				1				2			3				3					2			0	2	2	1	3	B		



5.6. Técnico de contrataciones

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				3				3				3				0	3	2	0	3		3	B
Gestión y logro de objetivo			2				2				3				2				2				0	1	4	0	2		2	C
Influencia y negociación			2					1			3				3				2				0	2	2	1	3		3	B
Orientación al cliente interno			2					1				2			3				2				0	1	3	1	2		2	C
Trabajo en equipo			2				2					2			3				3				0	2	3	0	2		2	C
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2					2				2			2				0	0	5	0	2		2	C
Capacidad de organización y planificación			2				2				3				3				3				0	3	2	0	3		3	B
Toma de decisiones				1							3				3					2			0	2	1	1	3		3	B

5.7.Auxiliar de seguimiento contrataciones y compras

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2	C				
Gestión y logro de objetivo			2				2				2			3					2		0	1	4	0	2	C				
Influencia y negociación			2				2				2			3					2		0	1	4	0	2	C				
Orientación al cliente interno			2			3					2			2					2		0	1	4	0	2	C				
Trabajo en equipo			2			3					2			3					2		0	2	3	0	2	C				
Tolerancia a la presión del trabajo			2			3				3				2					1		0	2	2	1	3	B				
Capacidad de organización y planificación			2			2					2			3					2		0	1	4	0	2	C				
Toma de decisiones				1		2					2			2					2		0	0	4	1	2	C				



5.8. Técnico de servicios generales

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2					2			3					2				2		0	1	4	0	2		C		
Gestión y logro de objetivo			2					2			3					3				2		0	2	3	0	2		C		
Influencia y negociación			2					2			2					3				3		0	2	3	0	2		C		
Orientación al cliente interno			2					2			2					3				2		0	1	4	0	2		C		
Trabajo en equipo			2					2			2					3				3		0	2	3	0	2		C		
Tolerancia a la presión del trabajo			2					2			2					3				3		0	2	3	0	2		C		
Capacidad de organización y planificación			2					2			2					2				3		0	1	4	0	2		C		
Toma de decisiones			2					2			2					3				3		0	2	3	0	2		C		

5.9.Auxiliar servicios generales I

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencia Especifica por Área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				3					1			2		0	1	3	2	2				2	C
Gestión y logro de objetivo			2				1				2				2				1		0	0	3	2	2				2	C
Influencia y negociación		3					2				2				1				2		0	1	3	2	2				2	C
Orientación al cliente interno		3					1				2				2				2		0	1	3	2	2				2	C
Trabajo en equipo			2				2				3					1			1		0	1	2	3	3				3	D
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2				2				2				1		0	0	4	1	2				2	C
Capacidad de organización y planificación				1			2				2				1				1		0	0	2	3	1				1	D
Toma de decisiones			2				1				2				2				2		0	0	4	1	2				2	C

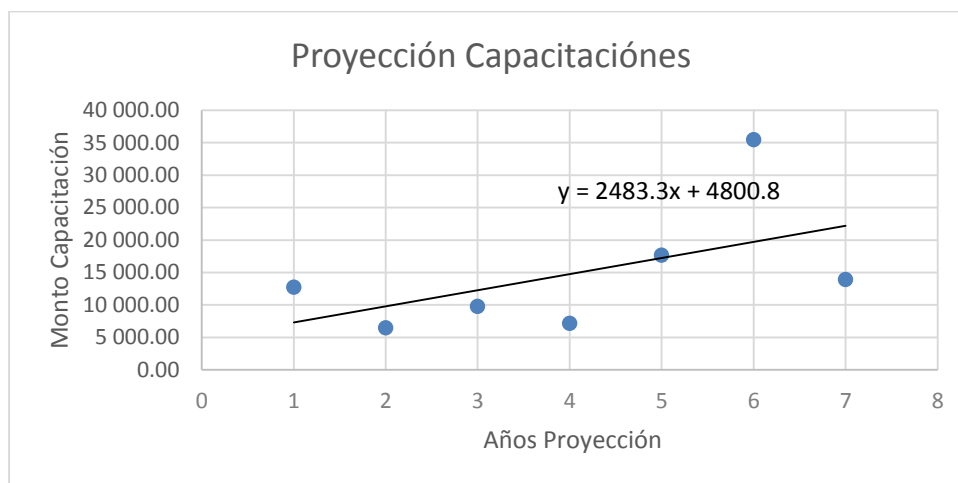
5.10. Auxiliar servicios generales II

	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2		C			
Gestión y logro de objetivo			2				2				2			3					1		0	1	3	1	2		C			
Influencia y negociación			2				2				2			3					2		0	1	4	0	2		C			
Orientación al cliente interno		3						1				1			2				2		0	1	2	2	2		C			
Trabajo en equipo				1			2				2				2				1		0	0	3	2	2		C			
Tolerancia a la presión del trabajo			2				2				2				2				1		0	0	4	1	2		C			
Capacidad de organización y planificación			2				2				2				2				1		0	0	4	1	2		C			
Toma de decisiones			2					1			2				2				2		0	0	4	1	2		C			

5.11. Almacenero

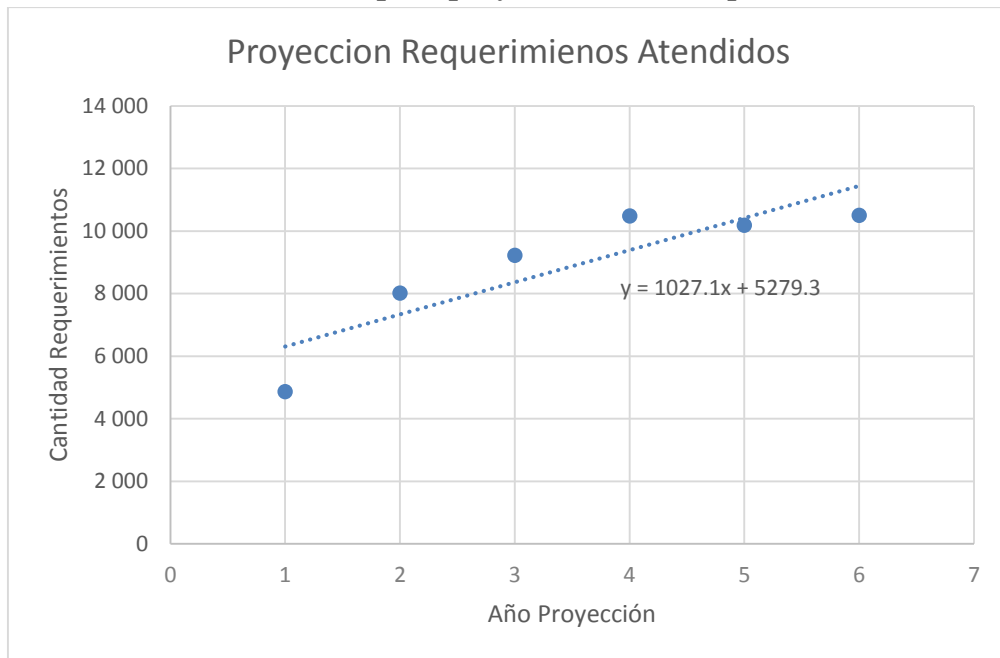
	Evaluador 1				Evaluador 2				Evaluador 3				Evaluador 4				Evaluador 5				Incidencias				Total	Obtuvo en encuesta				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D						
<b>Competencias por área</b>																														
Comunicación Eficaz			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2	C				
Gestión y logro de objetivo			2					1			2				2				2		0	0	4	1	2	C				
Influencia y negociación			2				2				2				1				2		0	0	4	1	2	C				
Orientación al cliente interno		3					2				3				2				2		0	2	3	0	2	C				
Trabajo en equipo			2				2				2				2				2		0	0	5	0	2	C				
Tolerancia a la presión del trabajo			2					1			2				2					1	0	0	3	2	2	C				
Capacidad de organización y planificación			2				2				2				1				3		0	1	3	1	2	C				
Toma de decisiones			2					1			2				2						0	0	3	1	2	C				

**ANEXO N° 6: Detalle de la proyección para obtener la capacitación**

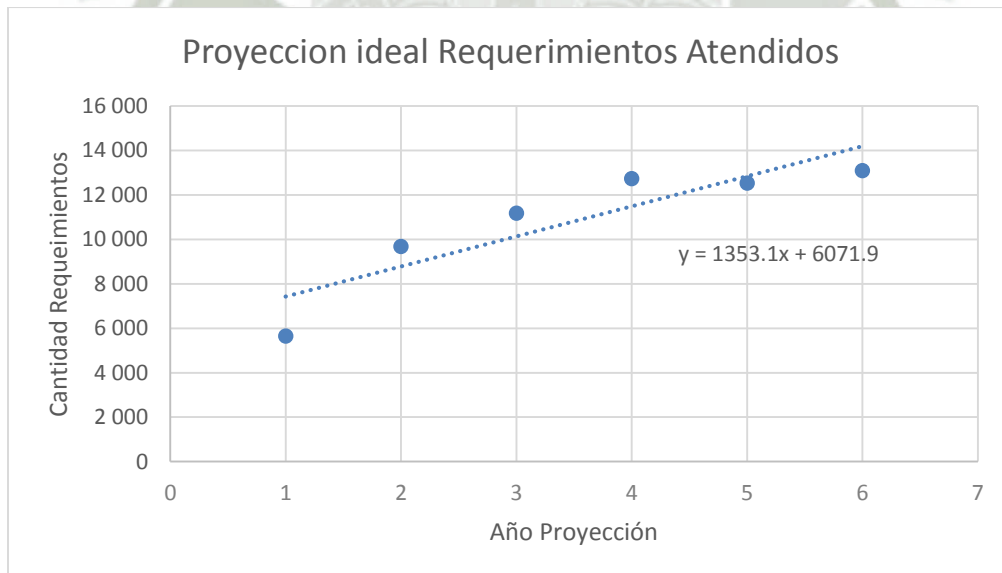


<b>Capacitación 2009-2015</b>		
<b>Año Proyección</b>	<b>Año</b>	<b>Monto</b>
1	2009	12,716.45
2	2010	6,461.93
3	2011	9,752.47
4	2012	7,161.03
5	2013	17,661.11
6	2014	35,456.64
7	2015	13,927.72
<b>8</b>	<b>2016</b>	<b>24,667.20</b>

**ANEXO 7. Grafico utilizado para proyección de los requerimientos atendidos**



**ANEXO 8. Grafico utilizado para proyección ideal de los requerimientos atendidos**



**ANEXO N° 9: Descripción de los costos utilizados en el escenario N° 2**

<b>Capacitación</b>	13,927.72
<b>Costos</b>	
Mobiliario y otros	1,180.00
Equipo de computo	4,409.75
Salarios 1	1,500.00
Salario 2	1,700.00
Salario 3	1,500.00
<b>Total Costos</b>	24,217.47

