

**“ESTUDIO PERFILES DE CARGO
POR COMPETENCIAS
DE LA
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS
SANITARIOS”**



INFORME EJECUTIVO FINAL

2011



CONSULTORIA & SERVICIOS

INDICE

I.- INTRODUCCION.....	3
II.- MARCO TEORICO DE REFERENCIA.....	4
1.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	4
2.- GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.....	6
III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
1.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
IV.- UNIVERSO DEL ESTUDIO	18
V. METODOLOGIA.....	19
1.- COORDINACIÓN Y CONTROL DE AVANCE DEL ESTUDIO	19
2.- ESTUDIO DE CARGOS Y COMPETENCIAS	20
3.- MODELO PARA EL DIAGNOSTICO DE BRECHAS DE COMPETENCIAS Y ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION.....	26
VI.- PRODUCTOS DEL ESTUDIO	29
A.- MATRIZ DE CARGOS Y PROCESOS.....	29
B.- PERFILES DE CARGO	47
C.- COMPETENCIAS IDENTIFICADAS:.....	50
D.- MODELO DE DIAGNOSTICO DE BRECHAS Y ELABORACION DE PLAN DE CAPACITACION:....	53
E.- TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS.....	61
VII.- CONCLUSIONES SOBRE LA EJECUCION DEL ESTUDIO.....	63

I.- INTRODUCCION

Este proyecto se enmarca en la constante necesidad de modernización que deben asumir los Servicios Públicos, tanto de sus procesos, tecnologías y personas para entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez las necesidades y demandas de sus clientes, beneficiarios y usuarios.

En ese contexto la Superintendencia de Servicios Sanitarios solicitó una asesoría profesional para efectuar la actualización y/o elaboración de los cargos existentes en la institución y las competencias asociadas al desempeño exitoso de ellos y de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, de modo de estandarizar los procesos de selección de personal y orientar las acciones de capacitación y formación en concordancia con las competencias y prioridades institucionales. Para esto, fue fundamental la actualización y diseño de los Perfiles de Cargo y Competencias de sus puestos de trabajo, para ello, PSICUS Consultores lideró esta actividad a través de una metodología de recolección y sistematización de información, en donde participaron funcionarios claves para la identificación y recolección de la información necesaria para dar cumplimiento con los objetivos del presente estudio.

La ejecución de este Estudio se dividió en 6 etapas fundamentales, donde la primera de ellas fue la coordinación y control de avance del estudio, la que consistió en desarrollar reuniones de coordinación del proyecto con el cliente, actividades de control de avance del proyecto, propuestas metodológicas para el desarrollo del estudio y la recopilación de documentación y análisis de la institución.

La segunda etapa consistió en el establecimiento de canales y la entrega de información del estudio a los funcionarios. La tercera etapa tuvo como propósito la actualización y elaboración de los perfiles de cargo y competencias, para lo cual se llevaron a cabo las actividades de elaboración de matriz de cargos, a través del análisis de la matriz de riesgo y la estructura organizacional, desde donde se pudo identificar y establecer la relación entre las funciones de los cargos con los procesos y subprocesos de la Institución. Así también se elaboraron los perfiles de los cargos existentes en la institución para lo cual se realizaron entrevistas a actores claves de la institución, con el fin de levantar información asociada a las funciones y competencias. Dicha información fue analizada y sistematizada por los consultores, lo que implicó un análisis funcional, homologación, clasificación e integración de funciones, competencias. Finalmente a través de paneles de expertos se hizo la revisión y validación de los perfiles de cargo y competencias de la Superintendencia.

La cuarta etapa consistió en el desarrollo de un modelo para el diagnóstico de brechas de competencias y la elaboración de un plan de capacitación. Estas actividades permitieron identificar los lineamientos de la Superintendencia respecto de la gestión de competencias institucional. Posterior a ello se construyó el Modelo de diagnóstico de brechas y elaboración de Planes de Capacitación.

El estudio finaliza con la transferencia de conocimientos y difusión de los resultados, etapa 5 y 6 respectivamente.

II.- MARCO TEORICO DE REFERENCIA

1.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

El Proyecto de Reforma y Modernización y del Estado (PRYME), avanza decididamente en la construcción de un Estado al Servicio de los Ciudadanos a través del mejoramiento de la calidad del servicio a los usuarios del sector público. Este gran desafío se ha materializado en diversas iniciativas que han impactado notablemente la gestión pública en los últimos años.

La modernización del estado chileno obedece no solo a las tendencias de la era global, si no que por sobre todo al fortalecimiento de los derechos ciudadanos, en el que el Estado actúa no solo como un ente regulador, sino que como prestador de servicios con garantías exigibles, de acceso, calidad y oportunidad. En este sentido la doctrina que motiva y orienta estos cambios en el gobierno chileno pretenden aplicar principios como la transparencia, no solo en el sentido del correcto uso de los fondos públicos, si no que sobre todo en el sentido de transparentar la gestión de los servicios públicos a toda la ciudadanía; busca también aumentar la eficiencia en la gestión de sus procesos y entrega de los productos que genera a sus usuarios; busca crear más y nuevos espacios de participación ciudadana, para que los beneficiarios sean cada vez más protagonistas en la generación de las políticas públicas; y busca que su accionar sea complementario y fomente la equidad, favoreciendo a aquellos chilenos más necesitados a largo de todo nuestro país.

El mejoramiento de la gestión pública supone necesariamente enfrentar simultánea y coordinadamente los diversos componentes de un sistema de gestión, para lo cual el Estado Chileno ha creado y desarrollado diversas líneas de acción e instrumentos de gestión. Así por ejemplo:

- a) Para mejorar la obtención y administración de sus recursos financieros, está instalando fuertemente el modelo de Presupuesto por Resultados. Perfeccionando la formulación, ejecución, control y evaluación del Presupuesto de la Nación.
- b) Para mejorar los procesos internos y externos ha desarrollado un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que ha permitido homogenizar y estandarizar requisitos mínimos de funcionalidad de áreas relevantes de la gestión de los servicios públicos (recursos humanos, atención a usuarios, planificación y control de gestión, auditoría, GTI, administración financiera y género). Este instrumento está bastante instalado en los servicios públicos como para iniciar ahora su evolución hacia la certificación según Normas de Calidad ISO.
- c) Para mejorar las tecnologías, está fomentando fuertemente el Gobierno Electrónico, creando más y mejores canales para que los usuarios y proveedores del estado puedan interactuar con él de manera más rápida, con menos tramites y sin papeles, usando internet para obtener certificados, acceder a servicios, pagar sus impuestos, recibir información e incluso proveerlo de productos y servicios.
- d) Para mejorar las condiciones y competencias del recurso humano, ha creado una nueva institucionalidad del Servicio Civil, ha iniciado la concursabilidad de los cargos de alta gerencia publica, está aplicando nuevos sistemas de pago de incentivos por desempeño colectivo, y está instalando en forma creciente un modelo de gestión de competencias laborales.

- e) Para mejorar el impacto de su estrategia de gestión, ha aplicado el Modelo de Gestión por Resultados a todos los organismos públicos, perfeccionando sus **definiciones** estratégicas, sus indicadores de resultados, y sus instrumentos de planificación, control de gestión y evaluación, de modo de dar cuentas claras a toda la ciudadanía de cuáles son los resultados e impactos de los productos y servicios que entregan a los usuarios, beneficiarios y clientes del sector público.

Gestión de Calidad

A la luz de la evaluación de los diversos instrumentos que se están desarrollando y aplicando con la modernización del estado, podemos observar que las personas siguen siendo aún el factor más determinante en la generación de la cadena de valor de la gestión pública, ya que son estos los que gastan y administran el presupuesto, los que usan las tecnologías, los que operan los procesos, y los que toman decisiones que afectan el resultado de la acción institucional.

La composición socioeducacional de la fuerza de trabajo de funcionarios públicos, así como las variables estructurales en sus condiciones económicas y previsionales, el marco jurídico que regula su relación contractual con el estado, y los componentes culturales e históricos, que caracterizan las relaciones laborales y practicas dentro de la gestión pública hacen complejo el desafío de modernizar y mejorar el capital humano con que cuenta el aparato estatal para cumplir sus roles con calidad y oportunidad.

Sin embargo existen experiencias exitosas en otros países que han aplicado políticas e instrumentos de gestión y desarrollo de las personas, de manera paulatina y en base a modelos de Calidad. De hecho si tomamos en cuenta los estándares internacionales establecidos en las Normas ISO 9001 en materia de Recursos Humanos, podemos observar claramente que se exige como requisito que “el personal que efectuó trabajo que afecte la Calidad del producto debe ser competente, con base a la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia apropiada”. Esto ha marcado claramente la implementación de un Modelo de Gestión de Competencias Laborales, como marco de acción para el desarrollo de las personas en las organizaciones modernas. Situación que ha influido para que se vaya el mismo enfoque en la administración pública.

Es más, si comparamos los requisitos de validación del Sistema de Capacitación del PMG actualmente vigente con las Normas de Calidad, vemos claramente que las exigencias son comunes. Así por ejemplo las ISO establecen claramente, que los sistemas de calidad deben:

- a) Determinar la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto
- b) Proporcionar entrenamiento o tomar otras acciones que satisfagan esa necesidad
- c) Evaluar las acciones ejecutadas
- d) Asegurar que su personal está consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen ellas al logro de los objetivos de la calidad y
- e) Mantener registros apropiados de la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

A partir del año 2005 todos los servicios públicos que hayan aprobado la última etapa de sus sistemas del PMG debieron ingresar en un proceso de Certificación de Calidad ISO 9001-2000, por lo que definir por dónde empezar y contar con una estrategia ordenada para aplicar los estándares internacionales a los procesos de gestión pública, va a ser un factor determinante en este nuevo escenario, al cual el recurso humano seguirá siendo un contribuyente directo en el éxito o fracaso de estas iniciativas.

2.- GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Que son las Competencias Laborales

Uno de los autores de habla hispana más influyentes en el tema es el mexicano Leonard Mertens (2002), el cual define el concepto de competencia laboral como: *“el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”*.¹ En esta definición se puede observar que el concepto hace alusión a una serie de atributos que una persona posee o puede llegar a poseer y que, en un contexto determinado, son aplicados para obtener un determinado nivel de desempeño requerido.

Para Spencer y Spencer (1993, citado por Martha Alles, 2000)² el concepto de competencia es entendido como: *“una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*.

De esta definición se puede desprender que el concepto de competencia hace referencia a un aspecto profundo de la personalidad y que puede anticipar una conducta asociada a un alto nivel de desempeño. A su vez se aprecia que la definición sitúa a la competencia en un contexto determinado de trabajo o en alguna situación particular, lo cual, supone que la competencia se dará en un determinado contexto y no en cualquiera, y que su predicción de efectividad estaría asociada a éste. A la vez que, al igual que Mertens, hace referencia a un nivel de calidad y eficiencia establecido por alguna Institución.

Esta definición propuesta está en absoluta congruencia con el postulado de Boyatzis (1982, citado por Pereda y Berrocal, 1999)³ el cual afirma que una competencia es: *“una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”*.

Como se puede apreciar, esta definición es muy similar a lo planteado por Spencer y Spencer pero cabe notar el énfasis puesto en la contextualización de la competencia, la cual se da sólo en un puesto con características propias a la vez que se da en una tal dentro de un contexto y no necesariamente en otro con diferentes características.

¹. Leonard Mertens. 2002. Ibid.

². Martha Alles. 2000. Gestión por Competencias: El diccionario. Ediciones Granika. Buenos Aires. Página 20.

³. Santiago Pereda y Francisca Berrocal. Ibid. Página 75.

Para Spencer y Spencer (1993)⁴ son 5 los principales tipos de competencias:

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

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

b) **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para un piloto de llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

c) **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

d) **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Por ejemplo: conocimiento del Estatuto Administrativo.

e) **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Por ejemplo: la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Así a mayor nivel de concepto propio, o mayores niveles de conocimiento, el comportamiento competente de un trabajador debería presentarse con mayor frecuencia. Y por el otro lado, si la persona no posee la habilidad para realizar una tarea, su rendimiento se vería influenciado negativamente, de igual forma que si la persona no está motivada para realizar un comportamiento específico. Todos estos componentes de manera integrada y en los niveles requeridos se traducirían en un desempeño óptimo en cada una de las funciones y tareas que se le asignen a un trabajador.

PSICUS ha concluido que las siguientes definiciones son las más adecuadas para implementar y gestionar el modelo:

- **Competencia Laboral:** Conjunto de conocimientos, habilidades y herramientas que debe poseer y dominar una persona para desempeñarse eficientemente en las funciones del cargo que ocupa”.
- **Brecha de Competencia:** Diferencia entre el nivel de dominio necesario de una competencia y el nivel de dominio real que posee una persona de dicha competencia.

Dentro de ella se pueden distinguir tres tipos competencias, según su naturaleza:

⁴. Martha Alles. 2000. Gestión por Competencias: El diccionario. Ediciones Granika. Buenos Aires. Página 20 - 22.

- **Conocimientos:** Tipo de competencia que se refiere a la información de carácter teórico o de manejo intelectual sobre materias que se deben conocer una persona para ejecutar tareas o funciones de un puesto de trabajo.
- **Habilidades:** Tipo de competencia que se refiere a aquellas conductas que debe poseer o manifestar una persona para ejecutar tareas o funciones de un puesto de trabajo.
 - **Sociales:** Aquellas que permiten que nos relacionemos con otras personas en diversidad de situaciones. Por ejemplo el comunicarnos de forma efectiva.
 - **Cognitivas:** Las que permiten procesar la información que recopilamos y que analizamos para hacernos una idea de las situaciones que enfrentamos. Por ejemplo, el tomar decisiones
 - **Conductuales:** Aquellas que nos permiten mostrar comportamientos eficaces.
 - **Actitudinales:** Se refiere a motivaciones y valores personales que posee la persona. Por ejemplo Honestidad
- **Herramientas:** Tipo de competencia que se refiere a aquellos instrumentos, maquinarias, equipos o aplicaciones tecnológicas que debe usar una persona para ejecutar tareas o funciones de un puesto de trabajo.

Además se pueden identificar tres grandes grupos según la distribución de las competencias en los distintos cargos de una organización:

- **Competencias Transversales:** Grupo de Competencias que se encuentran presente en la mayoría de los cargos de la Institución.
- **Competencias Directivas:** Grupo de Competencias que se encuentran relacionadas directamente con cargos de jefatura y que permiten la conducción de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de procesos.
- **Competencias Específicas:** Grupo de Competencias que se encuentran relacionadas directamente con un área o cargo específica de la organización y que son fundamentales para la ejecución de sus procesos y productos particulares o propios a su área de gestión.

Competencias Laborales en el Sector Público

Como vemos, la aplicación de un Modelo de Competencias Laborales ya es una realidad ineludible en la Gestión Pública. ¿Pero que son las competencias laborales?. Aún es posible encontrar varios enfoques, unos más viables que otros a la realidad chilena. No obstante hay consenso en la necesidad de definir claramente el “conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y herramientas que debe dominar una persona para desempeñar eficientemente las funciones del cargo que ocupa”, de modo de poder evaluar objetivamente cuales son las necesidades o brechas que los funcionarios ocupantes de los diversos cargos tienen respecto de las competencias exigidas como necesarias.

Los beneficios de aplicar el modelo son múltiples y se ven reflejados en los diversos sistemas de gestión de recursos humanos. Así por ejemplo en:

a) Selección de Personal:

- Permite una descripción detallada de las competencias requeridas por los ocupantes de los cargos, lo que sirve de guía para procesos de reclutamiento interno y externo.
- Posibilita un proceso de selección más objetivo, ya que se basa en seleccionar a los candidatos conforme cumplan o no los requisitos necesarios para ocupar los cargos, en la medida que estos son considerados determinantes de un buen desempeño del puesto.
- Permite seleccionar a los candidatos por competencias, lo que asegura su mejor desempeño en el nuevo puesto y reduce los futuros gastos de inversión en capacitación de los contratados o seleccionados.

b) Capacitación

- Se pasa de un sistema de capacitación basado fundamentalmente en demanda y oferta de cursos al desarrollo y certificación de competencias claramente asociadas al buen desempeño de las funciones de los cargos y las necesidades de la organización, más que de las personas.
- Permite alinear la capacitación con necesidades y objetivos estratégicos institucionales que sirven de filtro para priorizar la inversión en aquellas brechas más determinantes en la consecución de las metas y desafíos institucionales.
- Posibilita una planificación, ejecución y evaluación de mediano y largo plazo del Plan de Capacitación Institucional. Se rompe el ciclo de puros planes anuales, y se hace más estratégica la gestión de la siempre escasa inversión en capacitación disponible.
- Permite una evaluación y certificación de las competencias de cada funcionario, con lo cual queda habilitado para ocupar y desempeñar otras funciones y puestos que exijan competencias similares...
- Permite cumplir con la PMG de capacitación y obtener un incentivo institucional.

c) Evaluación del Desempeño

- Permite contar con una guía objetiva de los conocimientos, habilidades y herramientas que debe dominar cada funcionario para desempeñarse eficientemente en su puesto, la que retroalimenta al funcionario y su jefatura, facilitando los procesos de supervisión y desarrollo de los equipos...
- Otorga información que sirve de estándar de comparación para explicar problemas de desempeño de los funcionarios, en el que se consideran las brechas y niveles de desempeño de y entre los funcionarios.
- Permite orientar los apoyos para mejorar el desempeño, centrándose en el fortalecimiento de competencias deficitarias de manera más clara, a través de un plan personal de entrenamiento de sus brechas, que incluso puede ser autogestionado por el propio funcionario, y obviamente por su jefe directo sin necesidad de depender del Área de Capacitación para suplirlo.
- Podemos pasar de un sistema de Evaluación del Desempeño que no discrimina siempre a los buenos y malos funcionarios, a un sistema de evaluación de brechas y desarrollo de competencias, capaz de distinguir entre las variables de desempeño, conocimiento y actitud, orientando más objetivamente las decisiones derivadas de los procesos de calificación.

d) Desarrollo de Carrera

- Otorga una guía objetiva de las competencias y potencialidades de los funcionarios a considerar en procesos de promoción y/o cambio de funciones.
- Podemos identificar a los funcionarios con mayor desarrollo de ciertas competencias dentro de la organización.
- Se mejora la efectividad del capital humano, permitiendo lograr una ventaja competitiva sostenible, potencia el autodesarrollo del personal.

Enfoques en Gestión de Competencias

Existen a lo menos 3 enfoques con diferencias significativas de cómo entender, gestionar y trabajar las competencias laborales dentro de una organización. Estos modelos de gestión de competencias actualmente vigentes, están estrechamente ligados al enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la Institución, los cuales determinan, además, los pasos y etapas a seguir al momento de implementar un modelo de Competencias Laborales:

1. Enfoque Conductista ⁵

Corriente que surge desde los Estados Unidos entre los años 20 y finales de los años 60 como resultado de los planteamientos hechos por el profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, que establece que las pruebas académicas no garantizan desempeño en el trabajo, ni el éxito profesional y a partir de los cuales se adelantó un estudio con un grupo de diplomáticos exitosos del país para determinar las “variables de éxito” - competencias - a partir de las cuales se podría predecir cierto grado de éxito para las personas en el trabajo.

Durante veinte años se han elaborado más de cien investigaciones sobre el tema las cuales han generado 286 modelos genéricos de competencias con sus respectivos indicadores de comportamiento y clusters asociados y se ha podido establecer un diccionario de comportamientos con 21 competencias para una gestión efectiva.

Dentro de este enfoque las competencias se consideran como “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”. En este sentido la competencia se asocia con motivaciones, características de personalidad, habilidades y conocimientos y el desempeño es un elemento central relacionado con resultados específicos en un contexto dado. La competencia diferencia un desempeño superior de un desempeño promedio

Este enfoque se dirige más hacia los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

En este enfoque, el aporte del empleado no se dirige hacia el cumplimiento de “tareas y funciones” sino de responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

⁵<http://www.eleducador.com/pragma/documenta/documentos/83029/informacion/index.html>

“En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo” (Kaplan y Norton, 2000).

Este enfoque se basa en el aporte que, demostrablemente a través de conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la “antigüedad” no asegura ni es predictor de un desempeño alineado y competente.

De esta forma, los métodos de evaluación que permiten demostrar la existencia de los comportamientos adecuados, deberían estar basados en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad.

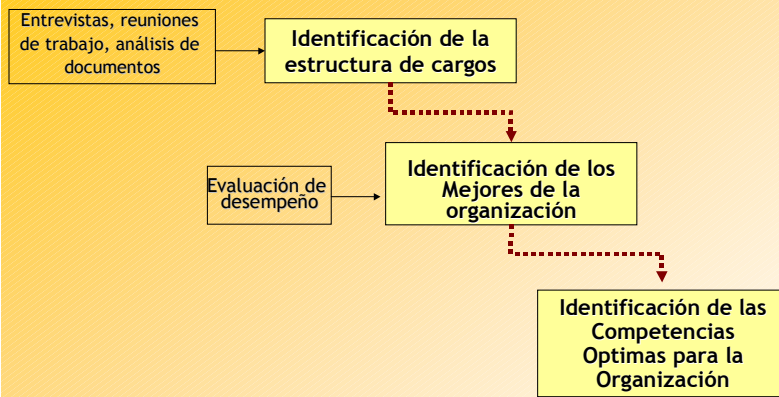
Ejemplo: Liderazgo. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

Capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser:

- a) plantear objetivos claros;
- b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo;
- c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones;
- d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente.

El siguiente cuadro muestra de forma esquemática el proceso de aplicación del modelo desde un enfoque conductista.

ENFOQUE CONDUCTISTA: APLICACIÓN DEL MODELO



2. Enfoque Funcionalista

Otro enfoque asociado al mundo del trabajo es el que surge en Inglaterra en 1980, como resultado de varios intentos por revisar los sistemas de formación en ese país y que llevaron a la conformación del Sistema Nacional de Competencias Laborales NVQ (National Vocational Qualification) y a la constitución del Consejo Nacional de Calificaciones Vocacionales. La filosofía básica que orientó este sistema fue la escuela de pensamiento funcionalista a través del Análisis Funcional como metodología central en la determinación de las competencias profesionales para todos los oficios del país, por medio del cual los objetivos y funciones laborales de una empresa se formulan en relación con su entorno y de ellas derivan las competencias esperadas en el trabajo. En este enfoque la competencia surge de la función de trabajo, como el resultado esperado de un desempeño considerado deseable.

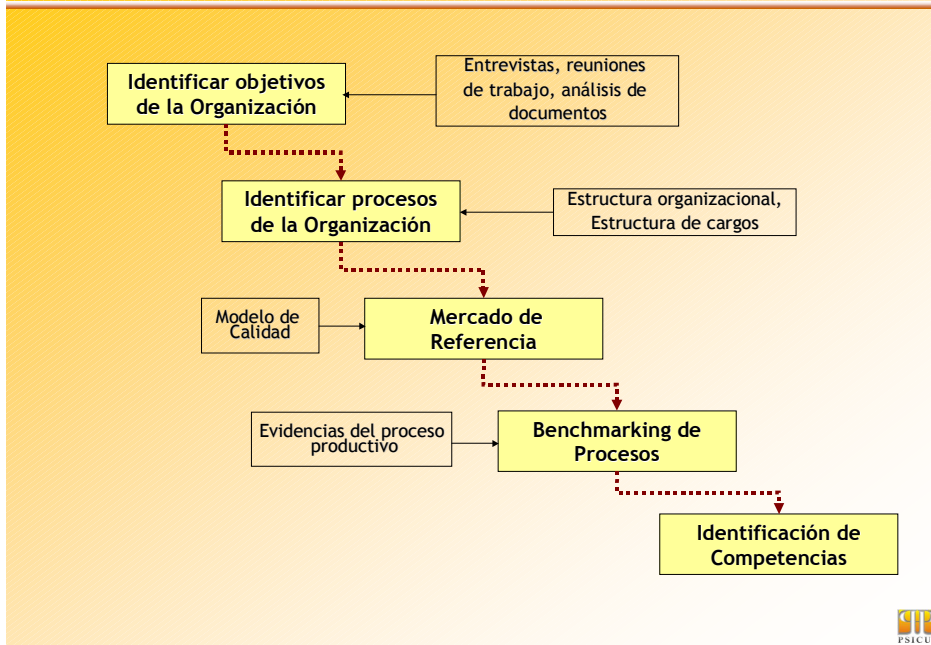
Una característica importante de este enfoque es que describe la competencia en términos de resultados. Cada función o rol de trabajo es definida a partir de lo que se espera obtener como resultado del desempeño del trabajador en determinadas circunstancias. A diferencia del enfoque conductista que considera la competencia como características o atributos de las personas que producen desempeños deseados, en el enfoque funcional la competencia es una acción o resultado que la persona debe estar en condiciones de mostrar como desempeño esperado.

El desempeño se mide en términos de resultados que son asociados a un rango de contextos y circunstancias dentro de las cuales se debe suceder la competencia y a un conjunto de conocimientos que permiten alcanzar el desempeño deseado o los resultados esperados.

En este sentido la competencia, dentro de este enfoque, se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores asociados a resultados esperados de las distintas funciones de trabajo, en un contexto dado.

El siguiente cuadro muestra de forma esquemática el proceso de aplicación del modelo para el levantamiento de Competencias:

ENFOQUE FUNCIONALISTA: APLICACIÓN DEL MODELO



3. Enfoque Constructivista

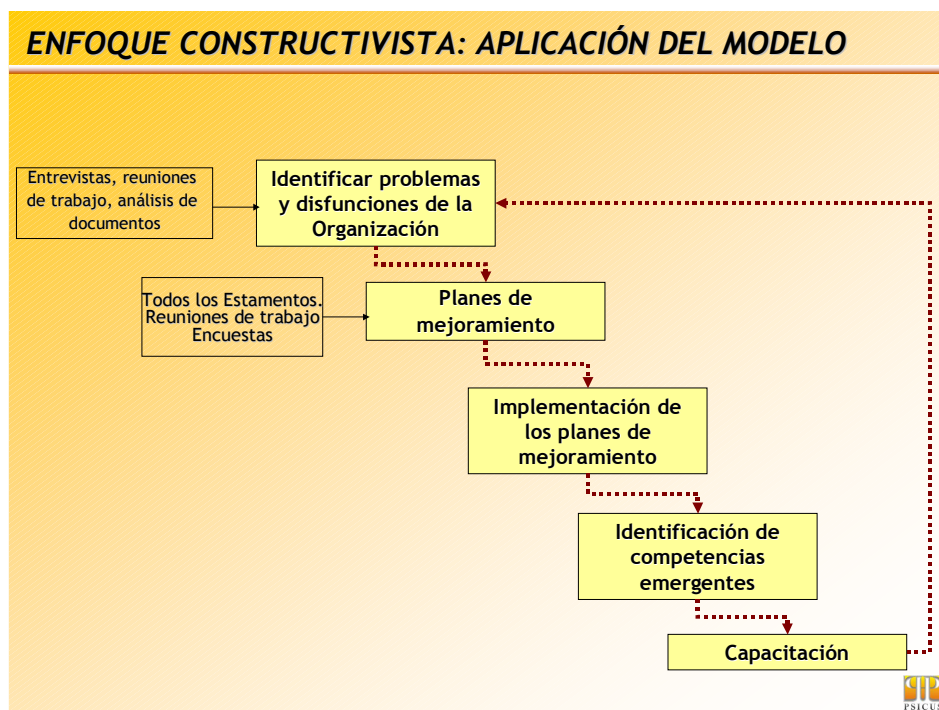
En el modelo Constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Más que definir la competencia por los resultados esperados de la función de trabajo que desarrolla el trabajador, en este enfoque la competencia se define por las disfunciones de la organización en la ejecución de los trabajos, las cuales son analizadas colectivamente por los trabajadores para proponer soluciones y mejoras, proceso en el que participan todos, incluyendo a aquellos de menor nivel educativo. La competencia aquí se construye colectivamente mediante un proceso de investigación sobre la práctica de trabajo que va recogiendo los diferentes factores del entorno que influyen en la competencia del trabajador, los cuales se convierten en los indicadores de la competencia y en el que la capacitación es parte de los mismos y no la consecuencia obligada de la evaluación del trabajador. En este enfoque la competencia es el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, resolver problemas de forma autónoma y flexible y colaborar con el entorno profesional y laboral.

Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Así se evidencia una clara tendencia al desarrollo de nuevas competencias como fuente de alcanzar mayor competitividad.

Ejemplo: En una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van

emergiendo. Desde esta perspectiva, no interesa identificar cómo influyen las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

En el siguiente esquema se grafica el proceso de construcción de las competencias desde el modelo Constructivista.



El Enfoque de PSICUS en Competencias Laborales para el Sector Público

Las características propias del sector, en cuanto a cargos y funciones, fundamentalmente prestadores de servicios, diseñadores y ejecutores de políticas públicas, con un fuerte componente administrativo y a veces burocrático, en donde por lo general no hay procesos tan claramente definidos, y el desarrollo de los puestos y personas es asistemático, nos han obligado a buscar un enfoque metodológico para levantar, evaluar y desarrollar competencias menos ortodoxo, y que busca rescatar los aspectos más útiles de los principales modelos de competencias vigentes en el mercado.

Esto ha llevado a PSICUS Consultores, basado en su vasta experiencia en temas de consultoría, ha desarrollado un enfoque y una metodología de trabajo capaz de dar solución y adecuarse a la realidad de los Servicios Públicos, la cual permite una estrecha colaboración entre las partes para alcanzar exitosamente los objetivos y requerimientos planteados por sus clientes.

Nuestro modelo se fundamenta en la intrínseca relación existente entre las principales funciones de cada cargo que genera valor a la Institución aportando a los objetivos de esta y los conocimientos, habilidades y herramientas que debe poseer y dominar cada trabajador para desempeñarse eficientemente en las funciones del cargo que ocupa.

En este sentido, somos bastante “funcionalistas” para levantar y validar los perfiles de cargo, puesto que usamos como fuente directa a los ocupantes de los cargos actuales y

complementamos algunos perfiles más genéricos con datos validados provenientes de perfiles de estudios ya realizados en otros organismos públicos. Del mismo modo con una mirada más “conductista”, reconocemos la existencia de personas que en un contexto común de políticas, cultura, recursos y condiciones de una organización específica han sido capaces de mostrar desempeños eficientes y deseables, por lo que son una fuente real para definir competencias y niveles de desarrollo homologables al resto de miembros que desempeñan cargos similares. Y finalmente a la hora de construir el programa de desarrollo de competencias, aplicamos pragmáticamente un enfoque “constructivista”, que prioriza competencias estratégicas, funciones emergentes y nivelación de brechas por estamentos, y que aterriza los planes de desarrollo al marco de recursos presupuestarios disponibles para cubrir una gran demanda de brechas en el personal en un horizonte de mediano plazo.

De esta manera se trabaja con una búsqueda de coherencia interna entre la determinación de las principales funciones ejercidas por un determinado cargo, las cuales en su totalidad dan cuenta del quehacer diario, a mediano y a largo plazo de este, y el levantamiento, detección y establecimiento de cuáles son las competencias requeridas por un cargo para que las funciones contenidas en el Perfil de Cargo sean realizadas con el nivel de desempeño requerido. De esta forma se genera un Perfil de Competencias en donde se encuentra cada función y sus conocimientos, habilidades y herramientas, necesarios. A la vez que se determina el Nivel de Dominio necesario para cada competencia, con lo cual se establece la profundidad y manejo que debe tener cada funcionario en las competencias requeridas para su cargo.

Este enfoque entiende cada cargo dentro del organigrama como una parte constitutiva de un Sistema Integrado de funcionar en base a los objetivos institucionales. Los cuales vinculan a las personas que ocupan cada cargo con la organización total. Esto implica el entendimiento de que cada cargo, desde el más alto al más bajo del organigrama, cumple funciones que aportan a la consecución de las metas de la Institución, y que para que esto sea así es necesario contar con un personal competente, capaz de responder y aportar a la Institución.

Esto es solo posible si se cuenta con Perfiles de Competencias actualizados y plenamente vigentes, los cuales se constituyen en el insumo básico para las aplicaciones del modelo de Competencias Laborales. Una vez que se cuenta con esto es posible establecer brechas de competencias. Una brecha de competencia es la diferencia real entre las competencias que tiene cada funcionario y las necesarias para desempeñarse efectivamente en un cargo. Estableciendo estas brechas para cada funcionario se posibilita la gestión de capacitación para ellos, con lo que se reduce la brecha y se aumenta el nivel de desempeño de cada funcionario. Posibilitando así otras aplicaciones del Modelo como lo es el desarrollo de carrera, la movilidad dentro de la Institución, la posibilidad de generar sistemas de remuneración variable, optimizar los procesos de reclutamiento y selección, entre otros.

III. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1.- OBJETIVO GENERAL

Reflejar el estado actual de las funciones que se desarrollan al interior de la SISS, y de su estructura organizacional actual.

1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos para la realización de este estudio fueron:

- Sensibilizar y lograr la adhesión de los funcionarios que participarán del estudio, informando sobre la importancia de la gestión por competencias y sus beneficios en la gestión de los recursos humanos.
- Revisar el levantamiento de los procesos de la Institución y las funciones asociadas, identificando los cargos asociados, y su ubicación en la estructura organizacional.
- Identificar las competencias transversales y específicas requeridas para el desempeño de las funciones y cargos descritos, para todos los niveles de la Institución, considerando como base el Estudio de Definición de Competencias 2005.
- Elaborar los perfiles de cargo correspondientes, en base a las competencias transversales y específicas, así como los requisitos legales. Ello, teniendo como base el trabajo ya realizado internamente en la SISS.
- Actualizar el Diccionario de Competencias.
- Sistematizar los perfiles de cargos y perfiles de competencias en una base de datos que permita la administración posterior.
- Crear metodología para la identificación de brechas de competencias transversales y específicas que permita en el futuro a la SISS, diagnosticar la Brecha existente entre las competencias reales v/s las competencias requeridas de los ocupantes de los puestos de trabajo en estudio.
- Capacitar a la contraparte para que lidere a futuro el levantamiento, actualización, mejoramiento e implementación de las diferentes actividades del proceso, de la definición de perfiles de cargo por competencias.

IV.- UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo del Estudio, es de 185 funcionarios, los cuales se distribuyen, según centro de responsabilidad de acuerdo a lo indicado en la tabla 1:

Tabla 1: Distribución de los participantes del estudio, según Centro de Responsabilidad

División	Unidad	Total
División de Concesiones	Área Empresas	11
	Área Tarifas	17
	División de Concesiones	2
División de Fiscalización	Área Comercial	5
	Área Coordinación Regional	3
	Área Técnica	11
	División de Fiscalización	2
	Oficinas Regionales	55
División de Gestión y Recursos	Área Documentación, Partes y Archivo	5
	División de Gestión y Recursos	2
	Unidad de Administración y Finanzas	21
	Unidad de Gestión y Desarrollo	3
	Unidad de Informática	14
Fiscalía	Área Judicial y Sanciones	2
	Área Jurídica y Administrativa	7
	Área Normas	3
	Fiscalía	3
Gabinete	Gabinete	2
	Unidad de Auditoría Interna	1
Unidad Ambiental	Unidad Ambiental	9
Unidad de Estudios e Información	Unidad de Estudios e Información	7
Total general		185

V. METODOLOGIA

1.- COORDINACIÓN Y CONTROL DE AVANCE DEL ESTUDIO

Consistió en la realización de reuniones de coordinación y entrega de información al inicio y durante la ejecución del estudio, entre el Equipo Técnico de PSICUS y la Contraparte Técnica de la Superintendencia de Servicios Sanitarios a objeto de acordar los lineamientos, recabar antecedentes relevantes y coordinar las actividades del estudio. Cabe destacar que existe una coordinación expedita entre la contraparte de SISS y los consultores de PSICUS, lo que permitió la ejecución de las actividades previstas en la metodología.

ACTIVIDADES REALIZADAS:

1.1.- Reuniones de Coordinación del Proyecto

El equipo técnico de PSICUS y la contraparte de la Superintendencia coordinaron todos los aspectos necesarios para poner en marcha administrativa y técnica el proyecto. Se definieron los ajustes metodológicos suficientes para asegurar el éxito del proyecto en todos sus aspectos, se evaluaron los avances y coordinaron los aspectos más operativos. Estas reuniones y comunicaciones se realizaron en la medida que fue necesario para coordinar el avance.

A las diversas **Reuniones de Coordinación** asistieron como **contrapartes principales de la SISS:**

- María Concepción Palominos, Jefe/a División Gestión y Recursos.
- Nadia Veloz, Jefe/a Administración y Finanzas.
- Alejandro Díaz, Jefe/a de Recursos Humanos.

Y como representantes del **Equipo Técnico de PSICUS:**

- Marjorie Rodríguez, Gerente de Proyecto.
- Bruno Moris, Jefe de Proyectos.
- Cristian Mihelic, Consultor.

1.2.-Recopilación y Análisis de Documentación Institucional

Con el propósito de contextualizar la ejecución del Estudio en el marco estratégico y organizacional de la Superintendencia, PSICUS solicitó todos los antecedentes que tuvieran información relacionada con el estudio. Los antecedentes entregados fueron revisados y analizados por los consultores.

Los documentos revisados fueron los siguientes:

- Organigrama vigente.
- Perfiles de cargo existentes en la SISS.
- Nómina de Perfiles
- Matriz SISS 2009

- Programación 2011

SUBPRODUCTOS:

Como resultados de las actividades de Coordinación y Antecedentes del Proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:

- Lineamientos de acción concordados
- Metodología de trabajo acordada
- Formatos de los productos a entregar consensuados
- Documentación base para el estudio
- Agenda del proyecto acordada

2.- ESTUDIO DE CARGOS Y COMPETENCIAS

Esta etapa del Estudio consistió en el trabajo de campo que permitió recolectar la información pertinente sobre las funciones realizadas por los cargos y las competencias asociadas al desempeño eficiente de tales funciones.

ACTIVIDADES REALIZADAS:

2.1.- Elaboración de Matriz de Cargos/Procesos

PSICUS elaboró la Matriz de Cargos, con la información recopilada durante el desarrollo del estudio, fundamental para la elaboración de los perfiles. La cual consistió en el análisis de la estructura actual de cargos como soporte de los procesos institucionales y la distribución de la dotación actual a los procesos identificados en la Matriz.

Las tareas que se llevaron a cabo para estos efectos fueron:

- Análisis de la Matriz de Riesgo institucional y la identificación de las funciones asociadas a cada proceso y los cargos asociados a las funciones.
- Análisis y cruce de las funciones de los cargos con los procesos y subprocesos de la Matriz.
- Elaboración de la Matriz de Cargos.

2.2.- Elaboración de los Perfiles de Cargo y Competencias.

Con la participación directa de los funcionarios involucrados en el estudio, PSICUS recopiló información y sistematizó los Perfiles de Cargo y Competencias.

Las tareas que se llevaron a cabo para estos efectos fueron:

- Análisis de documentación y perfiles entregados por el Cliente, a objeto de modelar la base de información de cargos.

- Se realizaron entrevistas semiestructuradas a jefaturas y/u ocupantes de los cargos en estudio, con los cuales se indagó y recogió la información sobre las funciones desempeñadas por cada cargo y las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones. Esta información fue sometida a un análisis por parte de los consultores de modo de utilizarla como insumo para la elaboración de los perfiles, por lo cual se realizó un análisis y síntesis de la información, esto supone análisis funcional, homologación, clasificación e integración de funciones y competencias.
- A partir de la información procesada se elaboraron los Perfiles de Cargo y Competencias. El formato de perfil fue acordado con la contraparte de acuerdo a sus intereses institucionales y al modelo de competencias existente.

A Continuación se detalla las jefaturas que fueron citados a entrevista para la revisión o levantamiento de los perfiles de cargo, cabe señalar que algunas jefaturas se acompañaron o derivaron esta actividad a subrogantes o jefaturas de unidades de dependencia.

División/Unidad	ENTREVISTADO	Perfiles a levantar o revisar
Fiscalía	Cepeda Rodríguez Nancy Teresa	Jefa Área de Normas Analista de Normas
División de Concesiones	Stranger Rodríguez Sigrid Emilia	Jefa Área Empresas Analista de Concesiones Analista de Tarifas Analista Jurídico
Unidad de Estudios e Información	Campos Gatica María Eterlina	Jefa Área de Información Ejecutiva de Procesos de Información
División de Fiscalización	Contreras Villarroel Marcelo Joaquín	Jefe Área Comercial Fiscalizador Nivel Central
	Bruna Gutiérrez Simón Alejandro	Jefe Área Coordinación Regional Analista Coordinación Regional
	Duarte Carreño Roberto Enrique	Jefe Área Técnica Fiscalizador Nivel Central Secretaría de Área
	Peña Barría Carlos Rodrigo	Jefe Of. Regional Fiscalizador Of. Regional Ejecutivo Atención de Clientes Secretaría Of. Regional
	Godoy Bravo Miguel Segundo	Jefe Área Tarifas Analista de Tarifas
Unidad Ambiental	Zamorano Seguel Gabriel Ricardo	Jefe Unidad Ambiental Secretaría de Unidad Coordinador de Fiscalización Ambiental Analista Judicial y de Sanciones Analista de Información Ambiental
Fiscalía	Peralta Anabalón David Horacio	Fiscal Analista Jurídico y Administrativo Analista Jurídico Analista de Gestión Fiscalía Analista Judicial y de Sanciones Secretaría de División
Unidad de Estudios e Información	Aracena Acuña Gonzalo Ricardo	Jefe Unidad de Estudios e Información Secretaría de Unidad Analista de Información Encargada de Comunicaciones

División/Unidad	ENTREVISTADO	Perfiles a levantar o revisar
Unidad de Administración y Finanzas	Maureira Silva Sara Enriqueta	Analista de Abastecimiento
		Encargada de Abastecimiento
	Espinoza Mora Ienesey Ivonne	Encargada de Inventarios
		Analista Contable
		Jefa Área Contabilidad y Finanzas
		Tesorero y Analista contable
	Díaz Pereira Alejandro Francisco	Auxiliar
		Auxiliar cuidador recinto
		Secretaria de Área
		Encargada de Remuneraciones
		Encargado de Bienestar
	Donoso Romero Héctor Demetrio	Jefe Área Recursos Humanos
Asistente Área Servicios Generales		
Asistente Servicios Generales		
Auxiliar		
Chofer		
Veloz Contreras Nadia Isabel	Jefe Área Servicios Generales	
	Jefa Unidad de Administración y Finanzas	
Unidad de Gestión y Desarrollo	Tomic Coopman Lucia Magdalena	Analista Control de Gestión
		Jefa Unidad de Gestión y Desarrollo
Unidad de Informática		Analista Desarrollo de Sistemas Informáticos
		Analista Programador
	San Martín Vergara Luz Macarena	Administrador de Bases de Datos
		Jefa Unidad de Informática
	Litschka Llanquiman Cristian José	Administrador de sistemas informáticos
		Soporte Proyectos Informáticos
Jefe Área de Explotación		
Área Documentación, Partes y Archivo	Muñoz Urra Erika Marcela	Soporte Informático
		Asistente Centro de Documentación
		Asistente Of. de Partes
		Jefa Área Documentación, Partes y Archivo
		Oficial de Partes
Gabinete	Riveros Yuang Marta Mariana	Auditora Interna

2.3.- Validación de Competencias Transversales.

Consistió en la necesaria revisión, actualización y validación de las Competencias Transversales que se aplicaron a los cargos de la Institución, a través de un Panel de Expertos.

Las tareas que se llevaron a cabo para esto son:

- Los consultores, a partir de la información recogida revisaron las competencias, su definición y criterios de desempeño por nivel y se realizó una propuesta. Para ello se analizó la coherencia entre las competencias transversales, la naturaleza de las funciones de la Institución y las prioridades y desafíos estratégicos.
- Las competencias existentes y la propuesta hecha fue presentada a un Panel de Expertos de la Superintendencia, para su validación.

A continuación se indican los participantes del panel

PANEL	PARTICIPANTES	CARGO PARTICIPANTE
TRANSVERSAL	MARIA C. PALOMINOS	JEFE/A DIVISION GESTION Y RECURSOS
	ESPINOZA PÉREZ ALFREDO ARTURO	COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL
	MIQUIO MANCISIDOR MARTA CAROLINA	ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL
	SOTO VELASCO HUMBERTO ALFONSO	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES

2.4- Validación de las Perfiles de Cargo y Competencias por Panel de Expertos.

Los perfiles elaborados fueron presentados a un panel de expertos, creado para dar una validación final y definir el grado de desarrollo requerido en cada competencia y cargo. Se realizó un panel que agrupó todos los cargos identificados y levantados en el estudio. Los participantes fueron representantes expertos del área y representantes de otras áreas que se relacionan con los cargos en revisión, de modo de tener una mirada transversal de las necesidades del cargo en términos de competencias.

Las tareas que se llevaron a cabo para estos efectos fueron:

- Definición de Panel de expertos a realizar, participantes y la distribución de cargos.
- Coordinación y realización de Panel de Expertos. En donde los consultores presentaron los perfiles de cargo y competencias sistematizados para la validación de los expertos. Los participantes del panel discutieron y acordaron la pertinencia de las competencias y el nivel de dominio requerido para cada cargo.
- Actualización de los Perfiles de Cargo y Competencias.

A continuación se detallan los paneles con los participantes:

PANEL	PARTICIPANTES	CARGO PARTICIPANTE
GESTION Y RECURSOS	NADIA VELOZ	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
	MACARENA SAN MARTÍN	JEFE/A UNIDAD DE INFORMATICA
	LUCÍA TOMIC	JEFE/A UNIDAD GESTION Y DESARROLLO
	HÉCTOR DONOSO	JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES
	ALEJANDRO DÍAZ	JEFE/A AREA RECURSOS HUMANOS
	SARA MAUREIRA	JEFE/A AREA ABASTECIMIENTO
	ROBERTO CARMONA	PROFESIONAL ÁREA EXPLOTACIÓN DE SISTEMAS
	CLAUDIO ARAYA	PROFESIONAL ÁREA DESARROLLO DE SISTEMAS
	JUAN TOLEDO	ANALISTA CONTABLE
	MARIA C. PALOMINOS	JEFE/A DIVISION GESTION Y RECURSOS
STAFF	MARIA CAMPOS	JEFE/A AREA INFORMACION
	GABRIEL ZAMORANO	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL
	MARIANA RIVEROS	AUDITOR/A INTERNO
	ALFREDO ESPINOZA	COORDINADOR/A UNIDAD AMBIENTAL
	GONZALO ARACENA	JEFE/A ESTUDIOS E INFORMACION
	NANCY CEPEDA	JEFE/A AREA NORMAS
	M° SOL PANELLA	ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES
	PERALTA ANABALÓN DAVID HORACIO	FISCAL
FISCALIZACION	MARCELO CONTRERAS	JEFE/A ÁREA COMERCIAL
	MARTA MIQUIO	ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL
	SIMÓN BRUNA	JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL
	VERÓNICA VERGARA	FISCALIZADOR/A
	ROBERTO DUARTE	JEFE/A ÁREA TÉCNICA
CONCESIONES	GODOY BRAVO MIGUEL SEGUNDO	JEFE/A AREA TARIFAS
	SOTO VELASCO HUMBERTO ALFONSO	JEFE/A DIVISION DE CONCESIONES

2.5.- Actualización del Diccionario de Competencias.

Se realizó una revisión y actualización del Diccionario de Competencias de la Superintendencia, además las competencias levantadas y validadas fueron sistematizadas en el Diccionario de Competencias Laborales, el que contiene:

- Nombre de Competencia
- Grupo de Competencia (Transversal, Específica, Directiva)
- Tipo de Competencia (Habilidad, Conocimiento, Herramienta)
- Definición conceptual de cada competencia
- Criterios de Desempeño que describen las especificaciones conductuales o de conocimientos de cada nivel de desarrollo.

Nuestra propuesta de diccionario considera 5 niveles de desarrollo (del 1 al 5), con una especificación conductual de 3 niveles para las competencias del Tipo Habilidad, ya que los niveles intermedios 2 y 4 quedan abiertos para facilitar la interpretación del diccionario, esto basado en nuestra experiencia en el desarrollo de diccionarios.

SUBPRODUCTOS:

Como resultado de las actividades de la etapa de Estudio de Cargos y Competencias se obtuvieron los siguientes productos:

- Perfiles de cargo y competencias actualizados y validados
- Competencias transversales actualizadas y validadas
- Base de datos de perfiles de cargo y competencias

3.- MODELO PARA EL DIAGNOSTICO DE BRECHAS DE COMPETENCIAS Y ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION

Esta etapa consistió en las actividades que permitieron identificar los lineamientos que busca darle la Superintendencia a la gestión de competencias y a partir de ello se elaboró el Modelo de diagnóstico de brechas y de Planes de Capacitación.

ACTIVIDADES REALIZADAS:

Las tareas que se llevaron a cabo para estos efectos fueron:

- Se realizó un análisis Institucional a partir de la documentación recogida.
- Se realizaron entrevistas a actores claves que permitieron identificar el modelo de gestión de recursos humanos que busca implementar la Superintendencia, además de conocer cómo se están realizando actualmente los procesos de identificación de brechas de competencias y detección de necesidades de capacitación, con el fin de identificar las áreas susceptibles de mejora.
- A partir de lo anterior los consultores elaboraron una propuesta de Modelo de Diagnóstico de Brechas de Competencias y elaboración de Planes de Capacitación.
- A partir del Modelo establecido, los consultores elaboraron un Manual de Diagnóstico de Brechas de Competencias y Diseño de Planes de Capacitación.

SUBPRODUCTOS

Como resultado de las actividades de la Diagnóstico Brechas de Competencias se obtiene:

- Modelo para el diagnóstico de brechas de competencias y elaboración de un Plan de Capacitación.

4.- TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Consiste en las actividades de transferencia de conocimientos al equipo contraparte de RRHH de modo que pueda continuar administrando los productos entregados en el Estudio.

ACTIVIDADES REALIZADAS:

4.1.- Transferencia de Conocimientos para la Mantención de los Productos

El equipo de Consultores realizará una capacitación a la contraparte con el propósito de fortalecer sus conocimientos en los modelos aplicados en el estudio, con el propósito que puedan administrar los productos entregados y la implementación del modelo de competencias al interior de la institución.

Esta capacitación tiene una duración de 6 horas y será realizada en dependencias del Cliente.

SUBPRODUCTOS

Como resultado de las actividades de la Transferencia de Conocimiento se obtiene:

- Equipo contraparte capacitado en los productos del estudio.

5.- DIFUSION DE RESULTADOS

Consiste en la presentación del informe ejecutivo final, el que contiene un resumen de la metodología utilizada, los resultados obtenidos, los productos entregados en este proyecto, recomendaciones y conclusiones.

ACTIVIDADES

5.1.- Workshop de Resultados del Proyecto con Recursos Humanos

Se realizará una o dos reuniones de trabajo con la contraparte del Cliente para hacer entrega de los resultados del Estudio y analizar los principales datos obtenidos. Además con ella se determinarán las acciones de difusión pertinentes de realizar en la institución.

Entre las acciones que se deben definir se encuentra:

- Definir los destinatarios de la información relacionada a los productos del estudio. De todas maneras se propone que los resultados sean presentados en distintas instancias a la contraparte del estudio, directivos y finalmente funcionarios ocupantes de los cargos involucrados, tal como se señala en el punto 6.2.
- Definición responsabilidades sobre las acciones de comunicación, se propone que la contraparte sea responsable de la convocatoria a las presentaciones de resultados mientras que éstas estarán a cargo de los consultores.
- Definición canales e instrumentos de comunicación. Como canales de información proponemos la intranet institucional, el sitio web del estudio y las presentaciones presenciales.

5.2.- Presentación de Resultados del Proyecto

Se realizará una reunión, en dependencias del Cliente, para presentar el resumen del informe final del proyecto al equipo Directivo y un máximo de 2 reuniones para presenta los resultados los actores involucrados e invitados a definir por la contraparte.

5.3.- Publicación en el sitio web.

Se publicarán en el sitio del proyecto, los productos finales para que todos los funcionarios estén informados de los resultados y conclusiones. Tanto la contraparte del cliente como todos los funcionarios de la institución podrán tener acceso a su perfil de cargo y competencias y al diccionario a través del sitio web desarrollado para el estudio, el que se mantendrá en línea en nuestros servidores por un año.

5.4.- Tutoría

Consiste en la asesoría ex post a la ejecución del estudio, prestada a la contraparte del Cliente para la utilización de los productos del estudio y de la información contenida en el Informe Final, durante 12 meses. La tutoría se realizará en modalidad presencial y en línea, asistiendo a las reuniones que el cliente requiera para aclarar o apoyarlo en la administración del modelo.

VI.- PRODUCTOS DEL ESTUDIO

Como resultado de la ejecución de todas las etapas del Estudio, se obtuvieron los siguientes productos:

A.- MATRIZ DE CARGOS Y PROCESOS

Con el desarrollo de las actividades se puede establecer la matriz de procesos vinculada a los perfiles de cargo levantados en el estudio.

Para dar un orden general se efectuó una tipificación de los macroprocesos en Estratégicos y de Apoyo, entendiendo a los primeros como los procesos relacionados directamente con los productos y/o servicios propios de la Superintendencia, mientras que los segundos, como procesos que brindan soporte para la ejecución de los estratégicos. A continuación se señalan los procesos por tipo:

TIPO	MACROPROCESO
ESTRATEGICO	CALIFICACION AMBIENTAL
	ESTUDIOS PARA REGULACIONES, NORMATIVA Y FIJACION TARIFARIA
	FISCALIZACION
	OTORGAMIENTO Y/O RECONOCIMIENTO DE DERECHOS
	SERVICIOS DE ATENCION AL CIUDADANO - CONTRAPRESTACION
APOYO	ADMINISTRACION DE BIENES ESTRATEGICOS
	ADMINISTRACION/MANTENIMIENTO RECURSOS
	COMUNICACIONES
	LEGAL
	MEJORAMIENTO DE LA GESTION
	SISTEMAS INFORMATICOS

A partir del análisis de los procesos, subprocesos y funciones de cada uno de los perfiles, se hizo un cruce que permitió establecer los cargos que participan en cada uno de los procesos de la Superintendencia. A continuación se presentan cada uno de los procesos y los cargos vinculados a ellos:

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
ESTRATEGICO	ESTUDIOS PARA REGULACIONES, NORMATIVA Y FIJACION TARIFARIA	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA TARIFAS
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
			ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA TARIFAS
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
			DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA TARIFAS
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES	FISCAL	
			JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
			ANALISTA DE NORMAS	
		AUTORIZACIÓN DE MATERIALES	FISCAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
			ANALISTA DE NORMAS	
		ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR	FISCAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
			ANALISTA DE NORMAS	
		ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES	FISCAL	
JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL				
JEFE/A AREA DE NORMAS				
ANALISTA DE NORMAS				
DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES	DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN		
OTORGAMIENTO Y/O RECONOCIMIENTO DE DERECHOS	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	
			JEFE/A ÁREA EMPRESAS	
			ANALISTA DE CONCESIONES	
			ANALISTA JURÍDICO	

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
ESTRATEGICO	OTORGAMIENTO Y/O RECONOCIMIENTO DE DERECHOS	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA EMPRESAS
				ANALISTA DE CONCESIONES
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
			ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				ANALISTA DE CONCESIONES
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
	FISCALIZACION	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
				JEFE/A AREA COMERCIAL
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL
				FISCALIZADOR/A TECNICO
			CONTROLES DIRECTOS	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
				JEFE/A AREA COMERCIAL
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL
			FISCALIZACIÓN EN TERRENO	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
				JEFE/A OF REGIONAL
				JEFE/A AREA COMERCIAL
				JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA
				ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL
			FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
			CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
JEFE/A AREA COMERCIAL				
FISCALIZADOR/A COMERCIAL				
FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL				
CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION		
		JEFE/A OF REGIONAL		
		JEFE/A ÁREA TÉCNICA		
		FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL		

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO	
ESTRATEGICO	FISCALIZACION	CONTROL DE RILES	ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS - RILES	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	
			CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	
			MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	
			FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
			APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES	FISCAL
					ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL
					ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA
					FISCALIZADOR/A COMERCIAL FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL FISCALIZADOR/A TECNICO
		APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS	FISCAL		
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL		
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA		
		CALIFICACION AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL ANALISTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL
	SERVICIOS DE ATENCION AL CIUDADANO - CONTRAPRESTACION	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ASISTENTE OFICINA DE PARTES EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE CLIENTES OFICIAL DE PARTES SECRETARIA	

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
ESTRATEGICO	SERVICIOS DE ATENCION AL CIUDADANO - CONTRAPRESTACION	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
				JEFE/A OF REGIONAL
				JEFE/A AREA COMERCIAL
				JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA
				ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL
				FISCALIZADOR/A TECNICO
APOYO	COMUNICACIONES	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN
				ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES
			GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS	JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO
				JEFE/A AREA DOCUMENTACION, PARTES Y ARCHIVO
			GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN	ASISTENTE CENTRO DE DOCUMENTACION
				JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN
			RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES
				ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES
	ADMINISTRACION DE BIENES ESTRATEGICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
				JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
				JEFE/A AREA DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
				ADMINISTRADOR/A DE BASES DE DATOS
				ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
				JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN
				JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN
				EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN
ADMINISTRACION DE BIENES ESTRATEGICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	
			JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN	
			EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN	
			JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
APOYO	SISTEMAS INFORMATICOS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
				JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
				JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS
				ADMINISTRADOR/A DE SISTEMAS
				SOPORTE INFORMATICO
			EXPLOTACIÓN	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
				JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
				JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS
				INGENIERO DE PROYECTOS INFORMATICOS
			SEGURIDAD INFORMÁTICA	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
				JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
			ADMINISTRACION/ MANTENIMIENTO RECURSOS	ADMINISTRACIÓN
	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
	JEFE/A ÁREA RECURSOS HUMANOS			
	ENCARGADO/A DE REMUNERACIONES			
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS			
	ENCARGADO/A DE BIENESTAR			
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS		
		JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
		JEFE/A AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS		
ANALISTA CONTABLE				
ENCARGADO/A DE INVENTARIO				
TESORERO/A				
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS			
	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
	ASISTENTE DE ABASTECIMIENTO			
	ENCARGADO/A DE ABASTECIMIENTO			
GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS			
	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS			
	JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES			
	ASISTENTE SERVICIOS GENERALES			
	AUXILIAR			

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO		
APOYO	ADMINISTRACION/ MANTENIMIENTO RECURSOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	AUXILIAR CUIDADOR RECINTO		
				CHOFER		
				SECRETARIA		
	LEGAL	SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO	FISCAL		
				ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO		
	MEJORAMIENTO DE LA GESTION	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES		
				JEFE/A DIVISION FISCALIZACION		
				JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS		
				JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL		
				JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN		
				JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO		
				ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN		
				ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA		
			GESTIONAR LOS PROCESOS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS		
				JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO		
				ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN		
				ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA		
			DIRECCIÓN	MANTENCIÓN DE AGENDAS DE TRABAJO CON OTROS ORGANISMOS	DIRIGIR	SUPERINTENDENCIA
						FISCAL
						JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION					
	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS					
	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL					
	CONTROL	EFECTUAR EL CONTROL INTERNO	CONTROLAR LA GESTIÓN	AUDITOR/A INTERNA		
JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS						
JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO						
ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN						
ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA						

Finalmente, a partir de la matriz se pueden identificar los procesos que están asociado a cada uno de los cargo de la Superintendencia.

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITOR/A INTERNA	CONTROL	EFECTUAR EL CONTROL INTERNO
CONCESIONES	CONCESIONES	CONCESIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL
				PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
			DIRECCIÓN	DIRIGIR	
			GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES	
				REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO	
				ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES	
	ANALISTA DE CONCESIONES	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO			
	EMPRESAS	EMPRESAS	JEFE/A ÁREA EMPRESAS	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
					REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO
			ANALISTA DE CONCESIONES	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
					ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES
			ANALISTA JURÍDICO	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES					

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
CONCESIONES	TARIFAS	TARIFAS	JEFE/A ÁREA TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	
CONCESIONES	TARIFAS	TARIFAS	ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	
					GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	
			ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	
					GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	
ESTUDIOS	COMUNICACIONES	COMUNICACIONES	ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS	
				RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES	
	ESTUDIOS	ESTUDIOS	ESTUDIOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES	DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES
					PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
					DIRECCIÓN	DIRIGIR
					DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS
					RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
ESTUDIOS	ESTUDIOS	ESTUDIOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS
	INFORMACION	INFORMACION	JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS
			EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS
FISCALIA	FISCALIA	FISCALIA	FISCAL	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					AUTORIZACIÓN DE MATERIALES
					ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR
					ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
				SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
				APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES
				APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS	
			ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	GESTIONAR LOS PROCESOS
				CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA	APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES
					APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS
			ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO				

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
FISCALIA	NORMAS	NORMAS	JEFE/A AREA DE NORMAS	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					AUTORIZACIÓN DE MATERIALES
					ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR
					ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
			ANALISTA DE NORMAS	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					AUTORIZACIÓN DE MATERIALES
					ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR
					ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
FISCALIZACION	FISCALIZACION	COMERCIAL	JEFE/A AREA COMERCIAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES
					CONTROLES DIRECTOS
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO
					CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS
			CONTROLES DIRECTOS		
			FISCALIZACIÓN EN TERRENO		
			CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS		
			APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS		APLICACIÓN DE SANCIONES

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO		
FISCALIZACION	FISCALIZACION	COORD. REGIONAL	JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	FISCALIZACIÓN EN TERRENO		
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		
			ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	FISCALIZACIÓN EN TERRENO		
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		
		FISCALIZACION	FISCALIZACION	FISCALIZACION	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
						DIRECCIÓN	DIRIGIR
					FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	CONTROLES DIRECTOS
						FISCALIZACIÓN EN TERRENO	CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS
						CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL
						ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS
					EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE CLIENTES	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
					FISCALIZACION	FISCALIZACION	OF REGIONAL
		CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL				
		ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS				
FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	CONTROLES DIRECTOS				
		FISCALIZACIÓN EN TERRENO	CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS				
	CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL	FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI				

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO		
FISCALIZACION	FISCALIZACION	OF REGIONAL	FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES		
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		
		TECNICA	JEFE/A ÁREA TÉCNICA	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL
					CONTROLES DIRECTOS	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO	FISCALIZADOR/A TECNICO	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS
				CONTROL DE RILES	CONTROLES DIRECTOS		
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	FISCALIZACIÓN EN TERRENO		
				APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES		
		ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS				
		GESTION Y RECURSOS	ADMINISTRACION Y FINANZAS	ABASTECIMIENTO	ENCARGADO/A DE ABASTECIMIENTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO
					ASISTENTE DE ABASTECIMIENTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO
				ADMINISTRACION Y FINANZAS	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE						
	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO						
	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)						

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
GESTION Y RECURSOS GESTION Y RECURSOS	ADMINISTRACION Y FINANZAS ADMINISTRACION Y FINANZAS	CENTRO DE DOCUMENTACION	JEFE/A AREA DOCUMENTACION, PARTES Y ARCHIVO	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
			OFICIAL DE PARTES	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
			ASISTENTE CENTRO DE DOCUMENTACION	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
			ASISTENTE OFICINA DE PARTES	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
		CONTABILIDAD Y FINANZAS	JEFE/A AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
			ANALISTA CONTABLE	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
			ENCARGADO/A DE INVENTARIO	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
			TESORERO/A	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
		RECURSOS HUMANOS RECURSOS HUMANOS	JEFE/A ÁREA RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			ENCARGADO/A DE BIENESTAR	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			ENCARGADO/A DE REMUNERACIONES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			AUXILIAR CUIDADOR RECINTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
			SECRETARIA	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
				ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
GESTION Y RECURSOS GESTION Y RECURSOS	ADMINISTRACION Y FINANZAS	SERVICIOS GENERALES	JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
			ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
			AUXILIAR	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
			CHOFER	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
	GESTION Y DESARROLLO	GESTION Y DESARROLLO	JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS		PLANIFICAR
						GESTIONAR LOS PROCESOS
				CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN	
				DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS	
				ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
					CONTROL	GESTIONAR LOS PROCESOS
	GESTION Y RECURSOS	GESTION Y RECURSOS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS		CONTROLAR LA GESTIÓN
						PLANIFICAR
				DIRECCIÓN	GESTIONAR LOS PROCESOS	
				CONTROL	DIRIGIR	
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	CONTROLAR LA GESTIÓN	
				GESTIÓN DE INFORMACIÓN	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS	
				OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
					SOPORTE	
					EXPLORACIÓN	
				ADMINISTRACIÓN	SEGURIDAD INFORMÁTICA	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE					

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
GESTION Y RECURSOS	GESTION Y RECURSOS	GESTION Y RECURSOS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	
					GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
	INFORMATICA	DESARROLLO DE SISTEMAS	JEFE/A AREA DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
						DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
		EXPLOTACION	JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS	ADMINISTRADOR /A DE SISTEMAS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE
						EXPLOTACIÓN
			INGENIERO DE PROYECTOS INFORMATICOS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE	
					EXPLOTACIÓN	
GESTION Y RECURSOS	INFORMATICA	EXPLOTACION	SOPORTE INFORMATICO	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE	
					INFORMATICA	JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
		OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE			
			EXPLOTACIÓN			
SEGURIDAD INFORMÁTICA						

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
GESTION Y RECURSOS	INFORMATICA	INFORMATICA	ADMINISTRADOR /A DE BASES DE DATOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENTE/A	DIRECCIÓN	MANTENCIÓN DE AGENDAS DE TRABAJO CON OTROS ORGANISMOS
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
				PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
				CONTROL DE RILES	ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS - RILES
					CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES
					MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI
				REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	CONTROL DE RILES	ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS - RILES
					CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES
					MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI
			ANALISTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL	APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS

B.- PERFILES DE CARGO

Finalmente el trabajo realizado se tradujo en la elaboración y validación de **66 Perfiles de Cargo y Competencias** (ver Anexo 1: Perfiles de Cargo y Competencias) distribuidos según la siguiente tabla:

DIVISION	UNIDAD	AREA	PERFIL DE CARGO
AUDITORIA	AUDITORIA	AUDITORIA	AUDITOR/A INTERNA
CONCESIONES	DIVISIÓN DE CONCESIONES	DIVISIÓN DE CONCESIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
			EMPRESAS
			ANALISTA DE CONCESIONES
			ANALISTA JURÍDICO
	TARIFAS	TARIFAS	JEFE/A ÁREA TARIFAS
			ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS			
FISCALIA	FISCALIA	FISCALIA	FISCAL
			ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA
			ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO
			NORMAS
	ANALISTA DE NORMAS		

DIVISION	UNIDAD	AREA	PERFIL DE CARGO
FISCALIZACION	ÁREA COMERCIAL	ÁREA COMERCIAL	JEFE/A AREA COMERCIAL
			FISCALIZADOR/A COMERCIAL
	ÁREA COORDINACIÓN	ÁREA COORDINACIÓN	JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL
			ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL
	ÁREA TÉCNICA	ÁREA TÉCNICA	JEFE/A ÁREA TÉCNICA
			FISCALIZADOR/A TECNICO
	FISCALIZACION	FISCALIZACION	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
	OFICINAS REGIONALES	OFICINAS REGIONALES	JEFE/A OF REGIONAL
			EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE CLIENTES
			FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL
GESTIÓN Y RECURSOS	GESTIÓN Y RECURSOS	GESTIÓN Y RECURSOS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ABASTECIMIENTO	ENCARGADO/A DE ABASTECIMIENTO
			ASISTENTE DE ABASTECIMIENTO
		ÁREA DOCUMENTACIÓN, PARTES Y ARCHIVO	JEFE/A AREA DOCUMENTACION, PARTES Y ARCHIVO
			ASISTENTE CENTRO DE DOCUMENTACION
			ASISTENTE OFICINA DE PARTES
			OFICIAL DE PARTES
			RECEPCIONISTA
		CONTABILIDAD Y FINANZAS	JEFE/A AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS
			ANALISTA CONTABLE
			ENCARGADO/A DE INVENTARIO
			TESORERO/A
		RECURSOS HUMANOS	JEFE/A ÁREA RECURSOS HUMANOS
			ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
			AUXILIAR CUIDADOR RECINTO
			ENCARGADO/A DE BIENESTAR
			ENCARGADO/A DE REMUNERACIONES
			SECRETARIA
		SERVICIOS GENERALES	JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES
			ASISTENTE SERVICIOS GENERALES
			AUXILIAR
			CHOFER

DIVISION	UNIDAD	AREA	PERFIL DE CARGO
GESTIÓN Y RECURSOS	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
		UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO	JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN
	UNIDAD DE INFORMÁTICA	DESARROLLO	JEFE/A AREA DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
			ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
		EXPLOTACIÓN	JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS
			ADMINISTRADOR/A DE SISTEMAS
			INGENIERO DE PROYECTOS INFORMATICOS
		SOPORTE INFORMATICO	
	UNIDAD DE INFORMÁTICA	JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA	
		ADMINISTRADOR/A DE BASES DE DATOS	
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL
			ANALISTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL
			COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL
UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	ÁREA DE INFORMACIÓN	JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN
			EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN
			ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES
		UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN
			ANALISTA DE ESTUDIOS

Cabe señalar que existen 4 cargos que pertenecen al sistema de Alta Dirección Pública, por lo que no se efectuó un levantamiento de las funciones, pero si de las competencias, por lo tanto los perfiles contienen las funciones y requisitos señalados en el Perfil de Alta Dirección. Estos cargos pertenecen a los Jefes/as de División y Fiscal.

C.- COMPETENCIAS IDENTIFICADAS:

Los perfiles de cargos y competencias levantados en esta etapa del estudio permitieron identificar un total de **74 competencias**, las cuales se agrupan en **3 grupos según su distribución en los cargos de la organización:**

- **Transversales:** 8 competencias presentes en la mayoría de los cargos, por lo tanto propias de todos los niveles jerárquicos.
- **Directivas:** 6 competencias propias de funciones de carácter directivo, y o de análisis y síntesis de información o de responsabilidad sobre procesos.
- **Específicas:** 60 competencias propias de cada área de gestión, por lo general conocimientos técnicos y/o herramientas específicas de cada cargo.

A continuación detallamos las competencias pertenecientes a cada categoría:

GRUPO	TIPO	COMPETENCIAS
DIRECTIVA	CONOCIMIENTO	GESTION DE PROCESOS
		PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION
	HABILIDAD	LIDERAZGO
		MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS
		RELACION CON EL ENTORNO Y ARTICULACION DE REDES
	VISION ESTRATEGICA	
ESPECIFICA	CONOCIMIENTO	ADMINISTRACION DE BASES DE DATOS
		ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y REDES INFORMATICAS
		ANALISIS DE AGUAS
		AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA
		CODIGO DE AGUAS
		COMUNICACION CORPORATIVA
		CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
		CONTABILIDAD REGULATORIA
		DERECHO ADMINISTRATIVO
		DERECHO CIVIL
		DESARROLLO Y ANALISIS DE SISTEMAS INFORMATICOS
		ECONOMETRIA
		ESTATUTO ADMINISTRATIVO
		GERENCIA PUBLICA
GESTION DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA		

GRUPO	TIPO	COMPETENCIAS
ESPECIFICA	CONOCIMIENTO	GESTION DE BIENESTAR
		GESTION DE BODEGAS E INVENTARIOS
		GESTION DE CAPACITACION
		GESTION DE CONTRATOS
		GESTION DE LA INFORMACION.
		GESTION DE PROYECTOS
		GESTION DE RECURSOS HUMANOS
		GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVOS
		GESTION POR COMPETENCIAS
		GESTION PRESUPUESTARIA
		HIDRAULICA
		HIDROGEOLOGIA
		HIDROLOGIA
		HIGIENE Y SEGURIDAD DE AMBIENTES DE TRABAJO
		INGENIERIA SANITARIA
		LEY DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO
		LEY DE PRESUPUESTO E INSTRUCCIONES PRESUPUESTARIAS
		LEY DEL CONSUMIDOR
		LEY N° 19.880 DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
		LEY N° 19.886 DE COMPRAS Y CONTRATACIONES PUBLICAS
		MODELAMIENTO, DIMENSIONAMIENTO Y VALORIZACION DE OBRAS Y GASTOS ASOCIADOS A LA INFRAESTRUCTURA SANITARIA
		MODELOS PREDICTIVOS
		NEGOCIACION
		NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA COMERCIAL
		NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA TECNICA
		NORMATIVA Y REGLAMENTACION AMBIENTAL
		ORGANIZACION DE EVENTOS Y PROTOCOLO
		PROCESOS DE MEDICION Y FACTURACION
		PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE
		PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS
		PROCESOS INDUSTRIALES
		PROCESOS TARIFARIO
		RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
REDACCION Y ELABORACION DE INFORMES Y DOCUMENTOS		
REGULACION DE MONOPOLIOS		

GRUPO	TIPO	COMPETENCIAS
ESPECIFICA	CONOCIMIENTO	RIDAA /REGLAMENTO DE INSTALACIONES DOMICILIARIAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
		SEGURIDAD INFORMATICA
		SISTEMA DE DISTRIBUCION AGUA POTABLE
		SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
		SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL (SEIA)
		SISTEMA DE RECOLECCION DE AGUAS SERVIDAS
		SISTEMA DE TRATAMIENTO DE RILES
		SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA (SIG)
		TECNICAS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORIA
	HERRAMIENTA	SISTEMA COMPRAS PUBLICAS
TRANSVERSAL	CONOCIMIENTO	DERECHOS Y DEBERES DEL FUNCIONARIO PUBLICO
	HABILIDAD	ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION
		COMUNICACION EFECTIVA
		INICIATIVA Y PROACTIVIDAD
		ORIENTACION A LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL TRABAJO
		ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE
		TRABAJO EN EQUIPO
	HERRAMIENTA	HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL

D.- MODELO DE DIAGNOSTICO DE BRECHAS Y ELABORACION DE PLAN DE CAPACITACION:

Uno de los grandes desafíos que posee el área de Recurso Humano en todas las organizaciones es gestionar eficientemente la capacitación, velando porque ésta se entregue de manera oportuna y que satisfaga las necesidades de la organización. Para tales efectos es fundamental poseer un modelo que establezca las etapas y pasos que permitirán diagnosticar brechas de competencias y necesidades de capacitación y la elaboración de un Plan de Capacitación basado en las brechas y las prioridades institucionales.

El modelo contará con 4 etapas. La primera de ella es la evaluación de las competencias para identificar las brechas. Esta actividad se llevará a cabo mediante la aplicación de un cuestionario el cual inicialmente será aplicado tanto al ocupante del cargo como a su jefatura directa, conformándose de esta manera una evaluación de 90°. Sin embargo existe la posibilidad, que en instancias posteriores y de implementación e internalización del modelo de competencias en la Institución, se efectúe una evaluación den 180°, en donde a las dos evaluaciones señaladas anteriormente, se le agrega una tercera efectuada por un par.

La segunda etapa es el diagnóstico de las brechas. Aquí se debe establecer la ponderación que se le asignará a cada una de las evaluaciones efectuadas (% evaluación jefatura, % autoevaluación funcionarios, y cuando corresponda, % evaluación par). A partir de ello se lleva a cabo el cálculo de la diferencia entre el nivel de dominio real y el nivel de dominio necesario para el desempeño eficiente de los cargos.

La tercera etapa es identificar y establecer las necesidades y prioridades institucionales en materias de capacitación. Esto implica priorizar las competencias, a partir del impacto de cada una de ellas en la gestión institucional, hacer un análisis presupuestario y por último, establecer lineamientos y objetivos institucionales que se deben incorporar en lo que respecta a la gestión de la capacitación institucional.

Por último, está la etapa número 4 que es la construcción del Plan de Capacitación. Este se debe construir a partir de las brechas de competencias identificadas, las prioridades institucionales y el marco presupuestario correspondiente. En esta etapa es crítico el vínculo existente entre las actividades de capacitación/formación respecto de los lineamientos, prioridades y objetivos de la Superintendencia. Es en esta etapa en donde se materializa el Plan de capacitación, con las acciones de capacitación, las nóminas de participantes, el costo del plan (por funcionario, por acción de capacitación, por centro de responsabilidad, por unidad de desempeño, por competencias, etc.)

A continuación se describen las etapas del modelo y las herramientas a utilizar en cada uno de ellas.

1. ETAPA EVALUACION DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias que permitirá el diagnóstico de brechas para cada funcionario de la Superintendencia se debe realizar todos los años. En este proceso se

evaluará el nivel de competencias que posee cada funcionario en un momento determinado y compararlo con el nivel requerido para el buen desempeño de las funciones definidas para el perfil de cargo que ocupa.

PASO 1: Actualización de jefaturas y cargo asignado a cada funcionario.

Debido a la rotación de cargos que puede existir en la Superintendencia, se debe actualizar y verificar la adecuada asignación de jefaturas y perfiles de cargo para cada funcionario. Para ello, se enviará un mail a cada jefatura con la información registrada en la base de datos del personal, para que éste pueda indicar cualquier corrección que sea necesaria respecto de su área de desempeño, ya sea cambio de perfil de cargo, de funcionario, entre otros. Esta actividad debe ser desarrollada por el área que administra dicha información.

Esta información revisada, modificada y validada debe ser enviada por cada jefatura, por la misma vía, al Jefe/a de Recursos Humanos, quién efectuará la revisión, consolidado y validación final a la información. Ello será el insumo principal para la evaluación de competencias.

PASO 2: Evaluación de Competencias.

Si desea realizar la evaluación de competencias de manera tradicional (sin sistema informático) debe enviar a cada funcionario a evaluar el formulario de evaluación de competencias y las instrucciones correspondientes (ya sea a través de mail o el envío del formulario en papel).

Además es necesario señalar la definición de cada competencia asignada o adjuntar el diccionario de competencias, ello permitirá la utilización de parámetros comunes de evaluación. De igual manera, el formulario, instrucciones y diccionario debe ser enviado a la jefatura correspondiente, de modo que ésta también pueda evaluar las competencias del funcionario.

Al final de este documento se adjunta el formato del formulario de evaluación

2. ETAPA DIAGNOSTICO DE BRECHAS

PASO 1: Cálculo de la brecha de competencia.

Una vez obtenida las distintas evaluaciones para cada competencia de acuerdo al perfil ocupado por el funcionario evaluado, corresponde calcular la brecha de competencia.

La brecha de competencia se obtienen a partir de la comparación entre el nivel de Dominio Requerido y el Nivel Real de la competencia, cuya formula es la siguiente:

$$\text{Brecha} = \text{Nivel de Dominio Real} - \text{Nivel Dominio Requerido}$$

Para el cálculo del nivel de Dominio Real en la evaluación 90° se recomienda utilizar una ponderación de un 60% para la jefatura y un 40% para la autoevaluación del funcionario, tal como se indica en la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Dominio Real} = (0.6 * \text{Ev. Jefatura}) + (0.4 * \text{autoevaluación})$$

El valor de esta ponderación es necesario aproximarlos al entero menor, por ejemplo si el resultado del Nivel de Dominio es de 2.6, el valor se aproxima a 2, ya que no se puede considerar que la persona tenga un nivel de dominio 3 de la competencia, porque aún le queda una pequeña brecha por cubrir.

PASO 2: Sistematización de la información de brechas de competencia.

Para realizar el cálculo de brechas se recomienda sistematizar y analizar la información recogida en una base de datos que facilite el cálculo de las ponderaciones correspondientes y el establecimiento de la brecha final del evaluado. Para ello se recomienda construir una BDD de Brechas y Necesidades de Capacitación, que contenga campos tales como nombre y Rut de los funcionarios, centro de responsabilidad, estamento, calidad jurídica, perfil de cargo, competencias, nivel de dominio requerido, nivel de dominio real, brechas, entre otros, en donde podrá ingresar directamente las autoevaluaciones y la evaluación de jefaturas y automáticamente se arrojarán los resultados de las brechas correspondientes.

CONSIDERACIONES: Evaluación de competencias a nivel institucional.

Es importante considerar que la evaluación de competencias a nivel Institucional y de manera tradicional (no informática) resultará de un alto nivel de complejidad y de un alto costo si se considera todos los recursos humanos que se deberá disponer para su ejecución. El ejecutarlo de esta manera, implicará el envío y recepción por lo menos de dos formularios (el de autoevaluación y el de evaluación de jefatura) para cada uno de los funcionarios que potencialmente podrán participar en la evaluación de competencias. Es por ello que se recomienda incorporar una herramienta informática que facilite y optimice el proceso de evaluación y diagnóstico de brechas de competencias.

3. ETAPA DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES

3.1 Priorización de competencias

La identificación de las competencias de los cargos de la Superintendencia permite establecer una base de conocimientos, habilidades y herramientas para desempeñar eficientemente las funciones de los cargos, sin embargo cada una de éstas poseen una prioridad (o un peso) al interior de la Superintendencia. Ahora bien, este peso o prioridad debe ser determinado por la Superintendencia a partir de las necesidades y prioridades estratégicas, misión y visión, procurando que la entrega de las acciones de capacitación estén orientadas a la eliminación de las brechas de competencias identificadas, en conformidad con los objetivos y metas institucionales y la satisfacción de los usuarios/as.

El proceso de priorización de competencias es fundamental y primario a la hora de la elaboración del plan de capacitación y los planes de desarrollo individual, ya que éste establece las necesidades de la Superintendencia respecto a la entrega oportuna, eficiente y acorde a las exigencias y búsqueda de la optimización de la Gestión institucional.

Este proceso establece los lineamientos por los cuales se implantará la entrega de acciones de capacitación, lo que permitirá un desarrollo lógico del plan, distribuyendo y optimizando el presupuesto asociado a ello.

PASO 1: Coordinación del panel de Priorización

Cada vez que se desarrolle un proceso de evaluación de competencias para determinar las brechas existentes y se tengan los resultados, el Jefe/a de Recursos Humanos citará a los miembros que componen el panel de expertos, mediante un documento oficial (oficio, correo electrónico, entre otros), en donde se señala fecha, hora y lugar de ejecución de éste. El documento debe ser devuelto por el miembro del panel por la misma vía, señalando la confirmación de la asistencia o inasistencia al mismo.

Las personas que componen este panel son los funcionarios que ocupan, en dicho momento, los siguientes cargos:

Superintendente/a
Jefe/a División Gestión y Recursos
Fiscal
Jefe/a División de Concesiones
Jefe/a División de Fiscalización
Jefe/a Unidad de Estudios
Jefe/a Unidad Ambiental

Cabe señalar que la asistencia de cada uno de los funcionarios señalados anteriormente es obligatoria, ya que ellos componen la plana directiva de la Superintendencia y por consiguiente la visión global, estratégica y complementaria respecto del desarrollo de ésta y su gestión. Por tales motivos, en caso de que uno de ellos no pueda asistir, deberá enviar a un representante idóneo y que represente competentemente al miembro inasistente.

PASO 2: Entrega de Información pertinente

Posterior a la evaluación de competencias y determinación de brechas, el Jefe/a de Recursos Humanos debe generar los resultados y elaborar un informe ejecutivo respecto de ellos, en el cuál se deben señalar entre otros puntos:

- Listado completo de competencias.
- Cambio de nombre o definición de competencias.
- Eliminación o incorporación de competencias.
- Porcentaje de funcionarios con brechas.
- Competencias con mayor nivel de brechas.
- Porcentajes de Brechas por Centros de Responsabilidad y/o Unidades de desempeño.

Este informe debe ir como documento adjunto en la citación para los miembros del panel, con el fin de que éstos revisen y analicen la información previamente a la ejecución del mismo.

PASO 3: Ejecución del Panel de Priorización

Una vez reunido los miembros del panel, éstos deberán generar, a partir de la discusión, dos documentos. El primero que dará cuenta de los criterios que se utilizaron para efectuar la priorización y el segundo que refleje la priorización de cada una de las competencias.

- Criterios de Priorización:* Aquí los miembros del panel deben establecer los criterios que utilizarán para efectuar la priorización de cada una de las competencias. Estos criterios deben establecerse en una escala continua de mayor a menor relevancia que generalmente se simbolizan con las primeras letras del abecedario (A, B, C, D, E, F...). El número de criterios de priorización variará conforme a las necesidades de la Superintendencia. Sin embargo para optimizar dicho proceso y evitar que se desvirtúe, se considera adecuado que éstos no superen los 5 y que no sean inferiores a 3. Por ende es muy frecuente encontrar priorizaciones A, B y C o A, B, C, D y E.
- Priorización de Competencias:* Conforme a los criterios establecidos anteriormente, los miembros del panel deben priorizar cada una de las competencias existentes en la Superintendencia, por ende al final del panel cada competencia debe tener asignado una letra asociada al criterio de priorización, por ejemplo Liderazgo C

PASO 4: Registro de Información:

Dentro de los miembros del panel de expertos se debe establecer a un Secretaria/o de Acta, quién dejará constancia y registro de la priorización. Al finalizar el panel éste debe generar un documento denominado ACTA DE PRIORIZACION, en donde se señalan

los participantes del panel, se detallan los criterios de priorización y se listan las competencias con la priorización correspondiente. Este documento debe ser enviado a los miembros del panel para su revisión y conocimiento.

PASO 5: Modificaciones a la priorización de las competencias

En caso de que algún miembro del panel de expertos quiera realizar alguna modificación a la priorización establecida, debe enviar dicha solicitud al Jefe/a de Recursos Humanos, quién, mediante documento oficial, enviará al resto de los miembros para que determinen la pertinencia de ella. En caso de que la solicitud de modificación sea acogida por la mitad más uno de los miembros que componen el panel, existen dos alternativas:

- a. Confirmación por la misma vía en que fue enviada la solicitud de modificación, en caso de ser así, el Jefe/a de Recursos Humanos hará las modificaciones correspondientes y le informará al Secretaria/o de Acta, para que éste haga las modificaciones al ACTA DE PRIORIZACION y posterior envío a todos los miembros del panel.
- b. Mediante una sesión reducida del panel de expertos, en donde solo se discutirán las propuestas de modificaciones. En este caso se debe replicar todos los pasos para la ejecución del panel.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE RECURSOS, HORAS Y REQUERIMIENTOS TEMATICOS.

En esta etapa se deben establecer los recursos financieros asociado a cada acción de capacitación vinculada al plan, de igual manera los requerimientos temáticos para cada una de ellas. A continuación se señalan las etapas que se deben ejecutar para tales efectos:

PASO 1: Valorización y horas de las acciones de capacitación

En esta actividad se deben identificar todas las competencias que poseen brechas y establecer para cada una de ellas una acción de capacitación, Para entregar uniformidad y valorizar completamente todas las acciones de capacitación se debe asociar cada competencia con brecha a un curso de capacitación entregado por una OTEC (proveedor). Para tales efectos se debe realizar un sondeo con todos los proveedores de acciones de capacitación para estimar el costo promedio de una acción en particular, por ejemplo sondear todos los proveedores que entregan un curso de liderazgo, con características similares y que de alguna manera satisfagan la necesidad de la Superintendencia.

Ahora bien, dado a que los niveles de dominio de las competencias se encuentran dentro de una escala continua de 5 niveles, es pertinente establecer y dejar claro que una acción de capacitación (curso de capacitación) está asociada a 1 nivel de competencia. Esto quiere decir que una acción de capacitación puede eliminar 1 nivel de brecha en una competencia. Esto no implica que si una persona tiene -5 niveles de

brecha de competencia, tendremos que enviarla a realizar 5 acciones de capacitación, ya que es probable que si esa persona necesita un nivel tan alto en aquella competencia, requiere expertise en la materia y eso claramente no lo entregarán 5 acciones de capacitación. Para ser más explícito aún, si una persona que dentro de una competencia posee un nivel de dominio 3 y ejecuta una acción de capacitación, que puede ser un curso de capacitación, eventualmente aumentaría su nivel de dominio a 4, esa es la lógica. De esta misma manera, se determinan las horas asociadas a cada acción de capacitación.

Es por ello que un comienzo se señala que esto se realiza para establecer una uniformidad y valorización del plan de capacitación, comprendiendo que existen otras instancias de formación distintas a los cursos de capacitación y que pueden también ser efectivas.

PASO 2: Requerimientos temáticos de las acciones de Capacitación

Dado que la Superintendencia ya cuenta con un Diccionario de Competencias el cual contiene dentro de otros, los criterios de desempeño para cada una de las competencias. Estos criterios señalan lo que se debe poseer y/o conocer respecto a los niveles de cada una de las competencias. Es por ello que éstos se transforman automáticamente en la guía para establecer los requerimientos temáticos respecto a las acciones de capacitación. Evidentemente que la descripción de estos criterios de desempeño no conforman en sí mismo las unidades temáticas de cada acción de capacitación, ya que estas se deben desprender del objetivo de la acción y las necesidades y requerimientos de la Superintendencia. La manera más efectiva de establecer los requerimientos temáticos para cada una de las acciones de capacitación es reunir las competencias por áreas de desempeño correspondientes y con el jefe respectivo, complementar la información contenida en los criterios de desempeño y de esta manera establecer los requerimientos temáticos.

4. ETAPA DISEÑO PLAN DE CAPACITACION

Con las brechas de competencias identificadas, la priorización de cada una de ellas, el establecimiento del valor de cada una de las acciones de capacitación y las horas y requerimientos temáticos, se debe generar el plan de capacitación, los pasos son los siguientes:

PASO 1: Presupuesto anual de capacitación

Se debe revisar el presupuesto anual disponible por concepto de capacitación, haciendo la distinción entre lo dispuesto para ejecutar la acción en sí y los asociados a traslado, alimentación y otros. Este análisis es fundamental, ya que permitirá establecer un límite para la ejecución del plan.

PASO 2: Criterios para elaborar el plan de capacitación

Dada la cantidad de información que se genera en el desarrollo de las etapas anteriores, los criterios para el desarrollo del plan de capacitación son variados, ya que se puede desarrollar a partir de un solo criterio o se pueden mezclar y complementar. Para aclarar esta situación, a continuación se señalan los criterios:

- a) **Brechas de Competencias:** A partir de la determinación de las brechas de competencias se pueden utilizar los siguientes criterios a la hora de desarrollar el plan de capacitación, ya que existe información que permite identificar cuantos funcionarios poseen brechas en sus competencias. Conforme a esto se puede adoptar como criterio que el plan de capacitación lo compondrán todos los funcionarios que tengan brecha -5 y -4, ya que ese nivel tan alto de brecha se relaciona con un nivel alto en la competencia, lo que implica que el funcionario requiere tener una expertise dentro de la materia y que por ende puede o es una competencia fundamental para el desempeño de sus funciones, lo que implica que al tener ese nivel de brechas, claramente se puede ver afectado dicho desempeño.
Otro criterio a utilizar sería determinar que todos los funcionarios no posean brechas en competencias con niveles de dominio 1,2 y 3, por ende todos los funcionarios que presenten brechas en competencias con esas características deben ser incorporados al plan de capacitación.
- b) **Priorización de Competencias:** Dada las características del proceso de priorización de competencias, la cual posee la visión global y complementaria otorgada por los directivos de la Superintendencia, se puede establecer como criterio que todas las competencias con prioridad A y que posean brechas, deben ser cubiertas mediante acciones asociadas al plan de capacitación. O en contraparte, determinar que todas las competencias con brechas y de prioridad C deben ser cubiertas, ya que involucran un costo menor para la Superintendencia y permiten la participación de un número mayor de funcionarios en acciones de capacitación.
- c) **Grupo de Competencias:** Las competencias levantadas en la Superintendencia se dividen en grupos, existiendo las Directivas, Específicas y Transversales. Esto se puede transformar en un criterio para el desarrollo del plan de capacitación. En donde se determine que no deben existir brechas de competencias en el grupo de Directivas. Por ende dentro del plan anual de capacitación solo se incorporarán las competencias Directivas y que posean brechas.

Ciertamente cada uno de éstos criterios es válido a la hora de desarrollar el plan, sin embargo por si solos no son suficientes, ya que cada uno ve solo una parte del todo (necesidades), por lo que se recomienda establecer mixturas a la hora de implementar criterios para generar el plan de capacitación, ya que éstos se complementarán y permitirán abarcar y satisfacer con mayor precisión las necesidades de capacitación de los funcionarios y la Superintendencia.

PASO 3: Diseño del plan de capacitación

El presupuesto de capacitación y el establecimiento de los criterios, permitirán elaborar el plan de capacitación. Dado el número de funcionarios, el promedio de competencias por perfil de cargo existente en la Superintendencia y el presupuesto asignado, es probable que el plan de capacitación se extienda por más de un año, lo que es favorable en el sentido de que existe una proyección y planificación a corto y mediano plazo de la entrega de acciones de capacitación que buscan eliminar las brechas de competencias identificadas.

E.- TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

Se efectuará una transferencia de conocimientos a la contraparte a través de un taller de capacitación. La estructura y actividades de este taller son:

Objetivo

La misión de este taller es entregar a los participantes los conocimientos y herramientas que le permitirán comprender el modelo de competencias utilizado en el estudio y la administración de los productos generados por éste.

- Distinguir el valor que aporta el Modelo de Competencias a la gestión organizacional, identificando sus impactos en la gestión de recursos humanos.
- Conocer los conceptos del modelo de competencias laborales y comparar los distintos enfoques y evaluar su aplicabilidad a la realidad organizacional.
- Distinguir las etapas de aplicación del Modelo de Competencias y las técnicas más apropiadas para su ejecución en la realidad institucional.
- Conocer técnicas para levantar y definir las competencias genéricas y específicas de los perfiles de cargos de los diversos niveles jerárquicos, unidades y estamentos.
- Conocer técnicas para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias, brechas y necesidades de capacitación de los ocupantes de los cargos en estudio.
- Conocer las etapas y herramientas utilizadas para definir un plan de capacitación estratégico basado en competencias y prioridades institucionales.

Metodología

- Se utilizarán técnicas de educación de adultos, con una mirada holística de las personas, que buscan transferir Competencias Laborales (conocimientos, habilidades y herramientas) que apliquen en su vida laboral y personal, adquiridas en un ambiente de aprendizaje participativo, realista y muy práctico, con apoyo de tecnologías educativas para acompañar a los participantes y asegurar la aplicabilidad e impacto de lo aprendido en el mediano y largo plazo.

Actividades

- Taller teórico práctico de aprendizaje de nuevas competencias

Contenidos

Módulo Enfoques de Gestión de Competencias

- Origen
- Definición de Competencias
- Tipos de Competencias
- Grupos de Competencias
- Modelos de Gestión de Competencias
 - Funcionalista
 - Conductista
 - Constructivista
 - Integrado

Módulo Aplicación del modelo de Gestión de Competencias

- Análisis Estructura de cargos
- Entrevista de Incidentes Críticos
- Paneles de Expertos
- Diseño de Perfiles
 - Objetivos
 - Funciones
 - Competencias
 - Niveles de Dominio esperado
- Diccionario de Competencias
 - Definición
 - Criterios de Desempeño
- Evaluación de Brechas
 - Evaluación 90°, 180° y 360°
 - Assesment Center
 - Evaluación Psicolaboral y Gerencial

Módulo Elaboración Plan de Capacitación

- Detección de necesidades de Capacitación
- Malla Curricular
- Priorización de Competencias
- Diseño de Plan de Desarrollo de Competencias
 - Planes de desarrollo Individual
 - Plan Anual de Capacitación
- Costos y presupuestos del Plan

VII.- CONCLUSIONES SOBRE LA EJECUCION DEL ESTUDIO.

Fue fundamental implementar una metodología participativa para el levantamiento de información y generación de cada uno de los productos del estudio, identificando los principales procesos y productos estratégicos de la Superintendencia, comprendiendo lo específico y técnico de los servicios prestados a los usuarios/as.

La SISS, de manera interna, había iniciado el levantamiento de los perfiles de cargo existentes en la Institución. Sin embargo a partir del quehacer y desarrollo de las funciones, identificó la necesidad de actualizarlos y poder complementarlos con mayor información. Es por ello que el trabajo de identificación y levantamiento de los perfiles de cargo, a través de las entrevistas a jefaturas y ocupantes de cargos claves, e identificación y validación de las competencias mediante paneles de expertos, permitió tener una visión de los cargos de los propios ocupantes y desde las necesidades y prioridades estratégicas de la Superintendencia, de modo tal que las competencias identificadas constituyen claramente la base de conocimientos, habilidades y herramientas, para que las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo se desempeñen con un nivel de eficiencia adecuado.

Sin duda que la ejecución de este estudio implica un gran desafío para la Institución en lo que respecta a la optimización de su gestión, pero sin embargo se puede establecer como un hito y los productos generados en él, transformarse en herramientas de gestión.

Matriz de procesos y cargos

Se revisó la matriz de riesgos de la Superintendencia, en lo que respecta a los procesos, subprocesos y actividades. A partir de ello se hizo una distribución entre los relacionados con procesos de apoyo y otros relacionados con los procesos estratégicos. Esto facilitó el análisis y cruce con los cargos de la Institución.

El cruce entre los perfiles de cargo y los procesos de la Institución permitieron construir la Matriz de procesos y cargos. Esta facilitará el establecimiento de indicadores de desempeño y responsabilidades para cada uno de los cargos. Así también facilitará el levantamiento de información para el diseño de procedimientos que optimicen y estandaricen el desarrollo de las actividades de la Superintendencia.

La matriz de riesgos es una herramienta importante para la gestión de la Institución, sin embargo es de suma relevancia el diseño de la matriz de procesos y cadena de valor de la Superintendencia. Esto permitirá hacer una gestión de procesos, y por ende hacer mediciones que eficientarán la gestión institucional.

Perfiles de Cargo y Competencias

El trabajo de identificación y levantamiento de los perfiles de competencias, a través de entrevistas y paneles de expertos, permitió tener una visión de los cargos de los propios ocupantes y desde las necesidades y prioridades estratégicas de la Superintendencia, de modo tal que las competencias identificadas constituyen claramente la base de conocimientos,

habilidades, actitudes y valores, para que las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo se desempeñen con un nivel de eficiencia adecuado.

El establecimiento de los niveles de dominio para cada competencia se traduce en las necesidades institucionales respecto al proceso de capacitación de sus funcionarios, ya que ello se traduce en el nivel óptimo esperado (lo que la Institución espera de sus funcionarios en el desempeño de sus funciones). Este nivel y su significado quedan plasmados en el diccionario de competencias. Esta herramienta permite tener un referente contra el cual poder comparar en el proceso de evaluación de competencias. De esta manera se debe utilizar como base objetiva de comparación en el proceso de evaluación de competencias tanto del funcionario como la del jefe directo. Ya que ambos dispondrán de los mismos conceptos y definiciones al momento de realizar dichas evaluaciones.

Conforme a lo anterior, las competencias deben ser revisadas frecuentemente, en el entendido que éstas establecen la base de conocimientos, habilidades, herramientas y valores necesarias para dar cumplimiento a la misión y alcanzar los objetivos estratégicos. Es por ello que cada vez que los objetivos y/o prioridades estratégicas sean actualizados o modificados se sugiere desarrollar una revisión de estas competencias, más específicamente las transversales, con el fin de determinar la pertinencia de cada una de ellas para con el cumplimiento de los nuevos desafíos institucionales.

En cuanto al total de 66 perfiles de cargo identificados y diseñados, los cuales se distribuyen en los distintos centros de responsabilidad, se puede señalar que se encuentra dentro de lo esperado teniendo en cuenta las características, procesos, dotación y especificidad de los servicios entregados por la Institución. A partir de ello la relación perfil / funcionario existente al interior de la Superintendencia es de 3/1. Teniendo en cuenta además, que la estructura y departamentalización existente en la Institución, suman un total de 22 perfiles de cargo asociados a jefaturas.

Los Perfiles de cargo y competencias levantados son una descripción detallada de funciones y competencias requeridas por los ocupantes de los cargos, por lo que deben ser la guía para todo proceso de reclutamiento y selección interno y externo, cuando la Institución necesite proveer un cargo vacante.

Esto contribuirá a un proceso de selección más objetivo, ya que la idoneidad de los candidatos se debe relacionar con el mayor cumplimiento de las competencias necesarias definidas para cada cargo. Con esto se puede poner como requisitos de entrada algunas competencias básicas y seleccionar conforme a aquellas más específicas, en la medida que son consideradas determinantes de un buen desempeño del puesto vacante, evitando de esta manera incorporar a la institución personal que trae brechas significativas.

Lo que redundaría en una mejora del capital humano, aseguraría el mejor desempeño en el nuevo puesto y reduciría los futuros gastos de capacitación de las personas contratadas.

Es fundamental indicar que cada vez que se rediseñe la estructura organizacional es recomendable usar los perfiles de cargo como un medio no solo para identificar y definir los ámbitos de responsabilidad de cada puesto, sino que además evitar crear cargos unipersonales,

y de preferencia tender a homogenizar la estructura organizacional, con familias de cargos más polivalentes, que favorezcan la productividad.

Modelo de diagnóstico de brechas de competencias y Plan de Capacitación

La elaboración del modelo de diagnóstico de brechas de competencias buscó identificar las necesidades y cultura institucional, con el propósito de facilitar su implementación. Dentro del contexto que éste es solo un proceso dentro del modelo de competencias para la gestión de recursos humanos institucional.

Dentro del modelo se sugiere incorporar una herramienta electrónica para el proceso de evaluación de competencias, ya que permitirá entregar mayor acceso a todos los funcionarios que participarán de él y claramente optimizar los tiempos y los recursos, ya sean humanos y materiales, dándole mayor cobertura y dinamismo al proceso. Así también facilita el análisis y revisión de la información.

Dado el estado inicial de implementación del modelo de competencias al interior de la Superintendencia, se sugiere utilizar una evaluación de competencias en 90°, lo que implica la integración de dos evaluaciones, una hecha por el propio funcionario, a partir de la percepción de él respecto de la competencia señalada (competencias auto percibidas), y la segunda evaluación efectuada por el jefe directo. A partir de ello se recomienda replicar esta modalidad hasta que la implementación del modelo de competencias se encuentre en estados avanzados. Posteriormente, y conforme al contexto institucional y el estado de avance del modelo en la institución, se puede ampliar los involucrados dentro del proceso de evaluación de competencias, efectuando una evaluación en 180° o 360°.

Es importante recordar que cada vez que un funcionario es promovido o cambiado de cargo, se deben reevaluar aquellas competencias nuevas que tiene el perfil de cargo al que está siendo destinado, para que las posibles brechas sean consideradas oportunamente por él, su jefatura directa y el Área de Recursos Humanos, ajustando el plan de desarrollo de ese funcionario si es necesario y asegurando con ello su idoneidad y buen desempeño en el nuevo puesto. Esto supone un procedimiento de rigor que debe ser exigido en todos los casos que haya movimiento de personal.

Las etapas, herramientas y actividades señaladas en el informe para la elaboración del Plan de Capacitación se fundamentó en alinear la capacitación de los funcionarios/as a las necesidades y objetivos estratégicos institucionales que sirven de filtro para priorizar la inversión en aquellas brechas más determinantes en la consecución de las metas y desafíos institucionales en cada año.

A la hora de comprar servicios de capacitación, será el Diccionario de Competencias la guía que definirá los contenidos requeridos para cada nivel de dominio necesario, de modo de alinear a los oferentes en la entrega de conocimientos, habilidades y herramientas a los participantes seleccionados por tener brechas específicas en algunas de sus competencias.

Con la evaluación de brechas y la formulación de un Plan de desarrollo de Competencias se migra de un sistema de capacitación basado fundamentalmente en demanda y oferta de cursos, según los intereses de las personas, a un sistema de desarrollo y certificación de

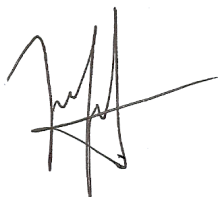
competencias claramente asociadas al buen desempeño de las funciones de los cargos y las necesidades prioritarias de la organización.

Cabe destacar que lo relevante del modelo de diagnóstico y elaboración del Plan de Capacitación se fundamenta en evaluar las competencias que necesita cada persona para desempeñar cada puesto en específico y no las competencias que cada uno tiene en particular o que todos debiesen tener en general. Con esto aseguramos una inversión de capacitación focalizada en las necesidades reales de la institución y no en las expectativas de las áreas que cuentan con más presupuesto o más poder de negociación interna para conseguir esos recursos, lo que permite una distribución del presupuesto más objetivo y transparente.

Este proceso de definición de perfiles de competencias, así como el diseño del modelo de diagnóstico de competencias para identificar las brechas, se deberá transformar en un ciclo permanente al interior de la Superintendencia. Sin duda, aún faltan instancias de implementación, pero el desafío es revisar e incorporar las nuevas tecnologías, generar una mejora continua de los procesos involucrados, y fundamentalmente, incorporar en este desarrollo los lineamientos y prioridades institucionales. Es por ello que todos los productos generados en este estudio no son estáticos ni definitivos.

Para terminar quisiéramos reiterar que los resultados resumidos en este informe no son solo una fotografía del estado de las funciones y brechas de conocimientos, habilidades y herramientas de los funcionarios que participaron en el Estudio, sino que representan un Modelo de Gestión de Competencias Laborales, coherente y muy práctico para aplicar a la realidad organizacional, administrativa, financiera y cultural de los Servicios Públicos en Chile.

Finalmente queremos precisar que el presente informe representa una síntesis de la abundante información sistematizada en las Bases de Datos resultantes de este proyecto, y que es entregada en los anexos digitales, por lo que los cruces de datos y tablas aquí presentadas pueden ser ampliados y complementados con nuevos y diferentes análisis de los mismos. Del mismo modo los criterios para ir construyendo los productos de cada etapa del estudio se fundan en nuestra experiencia técnica y conocimiento profundo de la realidad organizacional y de gestión de las instituciones públicas, no obstante será la contraparte de este estudio quien deberá validar y/o solicitarnos los ajustes que estime conveniente para complementar lo expresado en este Informe ejecutivo, al tiempo que con esta entrega se inicia el periodo de Tutoría y asistencia a la contraparte para la aplicación de los resultados de este importante proyecto.



Marjorie Rodríguez M.
Gerente de Estudios
PSICUS Consultores Profesionales.

Santiago, 23 de Diciembre el 2011.-

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
CARGOS POR PROCESOS

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
ESTRATEGICO	ESTUDIOS PARA REGULACIONES, NORMATIVA Y FIJACION TARIFARIA	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA TARIFAS
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
			ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
				JEFE/A ÁREA TARIFAS
				ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS
				ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS
				JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
		DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	JEFE/A ÁREA TARIFAS	
			ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS	
			ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS	
			FISCAL	
			JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES	ANALISTA DE NORMAS	
			FISCAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
			ANALISTA DE NORMAS	
		AUTORIZACIÓN DE MATERIALES	FISCAL	
			JEFE/A AREA DE NORMAS	
ANALISTA DE NORMAS				
ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR		FISCAL		
		JEFE/A AREA DE NORMAS		
	ANALISTA DE NORMAS			
ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES	FISCAL			
	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL			
	JEFE/A AREA DE NORMAS			
	ANALISTA DE NORMAS			
DESARROLLO DE ESTUDIOS	ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO			
	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN			
	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN			
OTORGAMIENTO Y/O RECONOCIMIENTO DE DERECHOS	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	
			JEFE/A ÁREA EMPRESAS	
			ANALISTA DE CONCESIONES	
			ANALISTA JURÍDICO	
		REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	
			JEFE/A ÁREA EMPRESAS	
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES	ANALISTA DE CONCESIONES		
		JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES		
		ANALISTA DE CONCESIONES		
		ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS		
		ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS		
		ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS		

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
CARGOS POR PROCESOS



TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO	
	FISCALIZACION	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
				JEFE/A AREA COMERCIAL	
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA	
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL	
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
				FISCALIZADOR/A TECNICO	
			CONTROLES DIRECTOS	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
				JEFE/A AREA COMERCIAL	
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA	
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL	
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
				FISCALIZADOR/A TECNICO	
			FISCALIZACIÓN EN TERRENO	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
				JEFE/A OF REGIONAL	
				JEFE/A AREA COMERCIAL	
				JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL	
		JEFE/A ÁREA TÉCNICA			
		ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL			
		FISCALIZADOR/A COMERCIAL			
		FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL			
		CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION		
			JEFE/A AREA COMERCIAL		
			FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL		
		CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
				JEFE/A OF REGIONAL	
				JEFE/A ÁREA TÉCNICA	
				FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
			ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS -	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
				COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	
			CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
				COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	
			MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL					
FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL				
	COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL				
					FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
CARGOS POR PROCESOS



TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO
		APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES	FISCAL
				ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL
				ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA
				FISCALIZADOR/A COMERCIAL
			FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	
			FISCALIZADOR/A TECNICO	
			APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS	FISCAL
				ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL
	ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA			
	CALIFICACION AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL
				ANALISTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL
	SERVICIOS DE ATENCION AL CIUDADANO - CONTRAPRESTACION	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
				JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
ASISTENTE OFICINA DE PARTES				
EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE CLIENTES				
OFICIAL DE PARTES				
SECRETARIA				
DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS			JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
			JEFE/A OF REGIONAL	
			JEFE/A AREA COMERCIAL	
			JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL	
			JEFE/A ÁREA TÉCNICA	
			ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL	
FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL				
FISCALIZADOR/A TECNICO				
APOYO	COMUNICACIONES	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS	
			JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	
			ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES	
		GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS		
		JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO		
		GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN		
	JEFE/A AREA DOCUMENTACION, PARTES Y ARCHIVO			
	ASISTENTE CENTRO DE DOCUMENTACION			
	RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	
			ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES	
ADMINISTRACION DE BIENES ESTRATEGICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	
			JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA	
			JEFE/A AREA DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	
			ADMINISTRADOR/A DE BASES DE DATOS	
ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS				



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
CARGOS POR PROCESOS

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO	
	ADMINISTRACION DE BIENES ESTRATEGICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	
				JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN	
				EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN	
	SISTEMAS INFORMATICOS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE		JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
					JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
					JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS
					ADMINISTRADOR/A DE SISTEMAS
					SOPORTE INFORMATICO
					JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
			EXPLOTACIÓN		JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
					JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS
					INGENIERO DE PROYECTOS INFORMATICOS
			SEGURIDAD INFORMÁTICA		JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
					JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
					JEFE/A UNIDAD DE INFORMÁTICA
	ADMINISTRACION/MANTEMIMIENTO RECURSOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
					JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
					JEFE/A ÁREA RECURSOS HUMANOS
					ENCARGADO/A DE REMUNERACIONES
					ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
					ENCARGADO/A DE BIENESTAR
			ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE		JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
					JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
					JEFE/A AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS
					ANALISTA CONTABLE
					ENCARGADO/A DE INVENTARIO
			GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO		JEFER/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS					
ASISTENTE DE ABASTECIMIENTO					
ENCARGADO/A DE ABASTECIMIENTO					
GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)				JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	
				JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
				JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES	
				ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	
				AUXILIAR	

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
CARGOS POR PROCESOS

TIPO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CARGO ASOCIADO	
	ADMINISTRACION/MANTENIMIENTO RECURSOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	AUXILIAR CUIDADOR RECINTO	
				CHOFER	
				SECRETARIA	
	LEGAL	SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO	FISCAL	
				ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO	
	MEJORAMIENTO DE LA GESTION	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	
				JEFE/A DIVISION FISCALIZACION	
				JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	
				JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	
				JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	
				JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO	
		GESTIONAR LOS PROCESOS	ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	
				JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO	
				ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	
		DIRECCIÓN	MANTENCIÓN DE AGENDAS DE TRABAJO CON OTROS ORGANISMOS	DIRIGIR	SUPERINTENDENCIA
					FISCAL
					JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES
					JEFE/A DIVISION FISCALIZACION
					JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS
					JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL
CONTROL	EFECTUAR EL CONTROL INTERNO	CONTROLAR LA GESTIÓN	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN		
			AUDITOR/A INTERNA		
			JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS		
			JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO		
				ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN	
				ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA	

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA INTERNA	AUDITOR/A INTERNA	CONTROL	EFFECTUAR EL CONTROL INTERNO	
CONCESIONES	CONCESIONES	CONCESIONES	JEFE/A DIVISIÓN DE CONCESIONES	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	
				PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR	
				DIRECCIÓN	DIRIGIR	
				GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES	
					REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO	
	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES					
	EMPRESAS	EMPRESAS	EMPRESAS	JEFE/A ÁREA EMPRESAS	GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO
						ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
						REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO
						ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
						ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES
						ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CONCESIONES
TARIFAS	TARIFAS	TARIFAS	JEFE/A ÁREA TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS	
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO	
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL	



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
CONCESIONES	TARIFAS	TARIFAS	ANALISTA ECONOMICO DE TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL
				GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES
			ANALISTA TÉCNICO DE TARIFAS	DETERMINACIÓN DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	GENERACIÓN DE BASES DE LOS ESTUDIOS TARIFARIOS
					ELABORACIÓN ESTUDIO TARIFARIO
					DETERMINACIÓN TARIFA FINAL
				GESTIÓN DE CONCESIONES DE SERVICIOS SANITARIOS	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE LICITACIONES
ESTUDIOS	COMUNICACIONES	COMUNICACIONES	ENCARGADO/A DE COMUNICACIONES	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS
					GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS
				RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES
	ESTUDIOS	ESTUDIOS	JEFE/A UNIDAD DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN	DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES	DESARROLLO DE ESTUDIOS SECTORIALES
				PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
				DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	ELABORACIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMES PARA CLIENTES EXTERNOS
				RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS - COMUNICACIONES
				GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS
	INFORMACION	INFORMACION	JEFE/A AREA DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS
			EJECUTIVO/A DE PROCESOS DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA EN PROTOCOLOS



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
FISCALIA	FISCALIA	FISCALIA	FISCAL	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					AUTORIZACIÓN DE MATERIALES
					ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR
					ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
				SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
			APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES	
				APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS	
			ANALISTA DE GESTIÓN FISCALÍA	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	GESTIONAR LOS PROCESOS
				CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN
	ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES FISCALIA	APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES		
			APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS		
	ANALISTA JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES		
			SOPORTE JURÍDICO	PROPORCIONAR SOPORTE JURÍDICO	
	NORMAS	NORMAS	JEFE/A AREA DE NORMAS	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					AUTORIZACIÓN DE MATERIALES
ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR					
ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES					
ANALISTA DE NORMAS			DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES	
				AUTORIZACIÓN DE MATERIALES	
				ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA DEL SECTOR	
				ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES	



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
FISCALIZACION	FISCALIZACION	COMERCIAL	JEFE/A AREA COMERCIAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	
					CONTROLES DIRECTOS	
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO	
			CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS			
			ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		
			FISCALIZADOR/A COMERCIAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES	
		CONTROLES DIRECTOS				
		FISCALIZACIÓN EN TERRENO				
		CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS				
		APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES			
		COORD. REGIONAL	JEFE/A ÁREA COORDINACIÓN REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	FISCALIZACIÓN EN TERRENO	
					ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS
					ANALISTA COORDINACIÓN REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS
			ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		
			FISCALIZACION	JEFE/A DIVISION FISCALIZACION		
					DIRECCIÓN	DIRIGIR
		FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS			ANÁLISIS AUTOCONTROLES	
					CONTROLES DIRECTOS	
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO	
					CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS	
		CONTROL DE RILES			SEGUIMIENTO DE APL	
ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS					
EJECUTIVO/A ATENCIÓN DE CLIENTES	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS					



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
FISCALIZACION	FISCALIZACION	OF REGIONAL	JEFE/A OF REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	FISCALIZACIÓN EN TERRENO
				CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS
			FISCALIZADOR/A OF. REGIONAL	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES
					CONTROLES DIRECTOS
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO
					CONTROL DE APLICACIÓN DE LAS TARIFAS
				CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI
		APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS		APLICACIÓN DE SANCIONES	
		ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS		DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS	
		TECNICA	JEFE/A ÁREA TÉCNICA	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES
					CONTROLES DIRECTOS
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO
			CONTROL DE RILES	SEGUIMIENTO DE APL	
			ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS	
			FISCALIZADOR/A TECNICO	FISCALIZACIÓN DE EMPRESAS SANITARIAS	ANÁLISIS AUTOCONTROLES
				CONTROLES DIRECTOS	
				FISCALIZACIÓN EN TERRENO	
		APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS		APLICACIÓN DE SANCIONES	
		ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN A CLIENTES EXTERNOS		



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO	
GESTION Y RECURSOS	ADMINISTRACION Y FINANZAS	ABASTECIMIENTO	ENCARGADO/A DE ABASTECIMIENTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	
			ASISTENTE DE ABASTECIMIENTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO	
		ADMINISTRACION Y FINANZAS	JEFE/A UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ADMINISTRACIÓN	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
				GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
				ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE		
				GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO		
		CENTRO DE DOCUMENTACION	JEFE/A AREA DOCUMENTACION, PARTES Y ARCHIVO	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD		GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS		ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
				DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD		GESTIÓN CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS		ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
		CONTABILIDAD Y FINANZAS	JEFE/A AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS	ADMINISTRACIÓN		ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
				ADMINISTRACIÓN		ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
				ADMINISTRACIÓN		ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
				ADMINISTRACIÓN		ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE
		RECURSOS HUMANOS	JEFE/A ÁREA RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
GESTION Y RECURSOS	ADMINISTRACION Y FINANZAS	RECURSOS HUMANOS	ENCARGADO/A DE BIENESTAR	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			ENCARGADO/A DE REMUNERACIONES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
			AUXILIAR CUIDADOR RECINTO	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
			SECRETARIA	ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
		ADMINISTRACIÓN		GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)	
		SERVICIOS GENERALES	JEFE/A AREA SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
			ASISTENTE SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
			AUXILIAR	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
			CHOFER	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)
	GESTION Y DESARROLLO	GESTION Y DESARROLLO	JEFE/A UNIDAD DE GESTIÓN Y DESARROLLO	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
					GESTIONAR LOS PROCESOS
				CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN
				DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS
ANALISTA DE CONTROL DE GESTIÓN			PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR	
				GESTIONAR LOS PROCESOS	
			CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN	

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
GESTION Y RECURSOS	GESTION Y RECURSOS	GESTION Y RECURSOS	JEFE/A DIVISIÓN GESTIÓN Y RECURSOS	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
					GESTIONAR LOS PROCESOS
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
				CONTROL	CONTROLAR LA GESTIÓN
				ATENCIÓN DE CLIENTES/USUARIOS	ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CONSULTAS
				GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
				OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE
					EXPLOTACIÓN
					SEGURIDAD INFORMÁTICA
				ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	ADMINISTRACIÓN FINANCIERO CONTABLE				
	GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO				
	GESTIÓN LOGÍSTICA (SERVICIOS GENERALES)				
	INFORMATICA	DESARROLLO DE SISTEMAS	JEFE/A AREA DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
ANALISTA PROGRAMADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS					
EXPLOTACION		JEFE/A AREA DE EXPLOTACION DE SISTEMAS	ADMINISTRADOR/A DE SISTEMAS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE
				EXPLOTACIÓN	
		INGENIERO DE PROYECTOS INFORMATICOS	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE	
			EXPLOTACIÓN		

ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
GESTION Y RECURSOS	INFORMATICA	EXPLOTACION	SOPORTE INFORMATICO	OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE
		INFORMATICA	JEFE/A UNIDAD DE INFORMATICA	DIFUSIÓN PERIÓDICA DE INFORMACIÓN SECTORIAL DE LA SISS A LA COMUNIDAD	GESTIÓN DEL SITIO WEB SISS
				GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
				OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA COMPUTACIONAL	SOPORTE
					EXPLOTACIÓN
ADMINISTRADOR/A DE BASES DE DATOS	GESTIÓN DE INFORMACIÓN	DESARROLLO Y MANUTENCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENCIA	SUPERINTENDENTE/A	DIRECCIÓN	MANTENCIÓN DE AGENDAS DE TRABAJO CON OTROS ORGANISMOS
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	JEFE/A UNIDAD AMBIENTAL	DESARROLLO DE NORMATIVA DEL SECTOR	PARTICIPACIÓN EN ELABORACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS Y AMBIENTALES
					ASESORIA NORMATIVA EN TEMAS TÉCNICOS AMBIENTALES Y DE MATERIALES
				PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS	PLANIFICAR
				DIRECCIÓN	DIRIGIR
				CONTROL DE RILES	ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS - RILES
					CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES
					MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI
REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL				



ANEXO N° 3 MATRIZ DE PROCESOS Y CARGOS
PROCESOS POR CARGOS



CENTRO DE RESPONSABILIDAD	UNIDAD DE DESEMPEÑO	AREA DE DESEMPEÑO	PERFIL DE CARGO	PROCESO	SUBPROCESO
UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	UNIDAD AMBIENTAL	COORDINADOR/A DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	CONTROL DE RILES	ANÁLISIS DE AUTOCONTROL DE RESIDUOS INDUSTRIALES LÍQUIDOS - RILES
					CONTROLES DIRECTOS DE EFLUENTES
					MANTENCIÓN DEL CATASTRO DE EI
					FISCALIZACIÓN EN TERRENO EI
			ANALISTA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL	REVISIÓN DECLARACIONES Y ESTUDIOS SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL
			ANALISTA JUDICIAL Y DE SANCIONES AMBIENTAL	APLICACIÓN DE SANCIONES Y MEDIDAS	APLICACIÓN DE SANCIONES
					APLICACIÓN DE OTRAS MEDIDAS



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS

A. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

A.1. TIPO HABILIDAD

1. ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION	3
2. COMUNICACION EFECTIVA	3
3. INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	4
4. ORIENTACION A LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL TRABAJO	4
5. ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE	5
6. TRABAJO EN EQUIPO	5

A.2. TIPO CONOCIMIENTO

7. DERECHOS Y DEBERES DEL FUNCIONARIO PUBLICO	6
---	---

A.3. TIPO HERRAMIENTAS

8. HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL	7
--	---

B. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

B.1. TIPO HABILIDAD

9. LIDERAZGO	8
10. MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS	8
11. RELACION CON EL ENTORNO Y ARTICULACION DE REDES	9
12. VISION ESTRATEGICA	9

B.2. TIPO CONOCIMIENTO

13. GESTION DE PROCESOS	10
14. PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION	11

C. COMPETENCIAS ESPECIFICAS

C.1. TIPO CONOCIMIENTO

15. ADMINISTRACION DE BASES DE DATOS	13
16. ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y REDES INFORMATICAS	13
17. ANALISIS DE AGUAS	13
18. AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA	13
19. CODIGO DE AGUAS	13
20. COMUNICACION CORPORATIVA	13
21. CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	14
22. CONTABILIDAD REGULATORIA	14
23. DERECHO ADMINISTRATIVO	14
24. DERECHO CIVIL	14
25. DESARROLLO Y ANALISIS DE SISTEMAS INFORMATICOS	14
26. ECONOMETRIA	15
27. ESTATUTO ADMINISTRATIVO	15
28. GESTION DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	15
29. GESTION DE BIENESTAR	15
30. GESTION DE BODEGAS E INVENTARIOS	15



31. GESTION DE CAPACITACION	16
32. GESTION DE CONTRATOS	16
33. GESTION DE LA INFORMACION	16
34. GESTION DE PROYECTOS	16
35. GESTION DE RECURSOS HUMANOS	16
36. GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVOS	16
37. GESTION POR COMPETENCIAS	17
38. GESTION PRESUPUESTARIA	17
39. HIDRAULICA	17
40. HIDROGEOLOGIA	17
41. HIDROLOGIA	18
42. HIGIENE Y SEGURIDAD DE AMBIENTES DE TRABAJO	18
43. INGENIERIA SANITARIA	18
44. LEY DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO	18
45. LEY DE PRESUPUESTO E INSTRUCCIONES PRESUPUESTARIAS	18
46. LEY DEL CONSUMIDOR	19
47. LEY Nº 19.880 DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	19
48. LEY Nº 19.886 DE COMPRAS Y CONTRATACIONES PUBLICAS	19
49. MODELAMIENTO, DIMENSIONAMIENTO Y VALORIZACION DE OBRAS Y GASTOS ASOCIADOS A LA INFRAESTRUCTURA SANITARIA	19
50. MODELOS PREDICTIVOS	19
51. NEGOCIACION	19
52. NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA COMERCIAL	20
53. NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA TECNICA	20
54. NORMATIVA Y REGLAMENTACION AMBIENTAL	20
55. ORGANIZACION DE EVENTOS Y PROTOCOLO	20
56. PROCESOS DE MEDICION Y FACTURACION	21
57. PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE	21
58. PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS	21
59. PROCESOS INDUSTRIALES	21
60. PROCESOS TARIFARIO	21
61. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	21
62. REDACCION Y ELABORACION DE INFORMES Y DOCUMENTOS	21
63. REGULACION DE MONOPOLIOS	22
64. RIDAA /REGLAMENTO DE INSTALACIONES DOMICILIARIAS DE AGU	22
65. SEGURIDAD INFORMATICA	22
66. SISTEMA DE DISTRIBUCION AGUA POTABLE	22
67. SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	22
68. SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL (SEIA)	22
69. SISTEMA DE RECOLECCION DE AGUAS SERVIDAS	23
70. SISTEMA DE TRATAMIENTO DE RILES	23
71. SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA (SIG)	23
72. TECNICAS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORIA	23

C.2. TIPO HERRAMIENTAS

73. SISTEMA COMPRAS PUBLICAS	23
------------------------------	----



COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION	Capacidad para obtener e identificar las relaciones de causa-efecto o tendencias a partir de información de base. Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones que estén involucradas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	1	Es capaz de analizar información en forma superficial, pierde de vista relaciones entre los hechos, recoge escasa información sobre la situación, obvia datos relevantes por lo que puede realizar diagnósticos y conclusiones erradas.
		3	Analiza la información obtenida en forma metódica, es capaz de comprender las relaciones de causa-efecto entre los hechos y utilizarla de manera beneficiosa para el desempeño de sus labores y para concluir las mejores vías de acción.
		5	Analiza la información obtenida en forma sistemática, estructurada y minuciosa, es capaz de comprender las relaciones de causa-efecto entre los hechos y detalles de la situación y utilizarla de manera beneficiosa para el desempeño de sus labores y para concluir las mejores vías de acción, induciendo eficazmente a partir de lo analizado.
COMUNICACION EFECTIVA	Capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva, recalando los aspectos positivos de la intervención. Incluye la habilidad de saber cuando, a quién y en qué momento emitir una opinión; capacidad de escuchar al otro, entenderlo y empatizar con su discurso; capacidad de transmitir ideas con claridad ajustando el lenguaje a la situación y características del interlocutor; capacidad para argumentar y presentar las ideas de forma persuasiva y convincente. Finalmente, incluye habilidades de comunicación escrita (ortografía y redacción).	1	Se expresa y/o comprende mensajes generales, de baja complejidad a nivel oral y escrito. Su capacidad de empatía y escucha activa es acotada a contextos de baja complejidad, por cuanto en situaciones que requieran mensajes con mayor elaboración requiere apoyo.
		3	Se comunica de forma correcta y efectiva en contextos de mediana complejidad, siendo capaz de entregar y solicitar información clara, precisa y oportuna, a nivel oral y escrito. Establece comunicaciones fluidas con su equipo de trabajo, mostrando aceptable capacidad de empatía y escucha activa.
		5	Establece comunicaciones fluidas, efectivas y oportunas con su equipo así como también con otras áreas de trabajo. Muestra un buen nivel de comunicación oral y escrita, siendo específico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas. Busca activamente dar retroalimentación, integrando los puntos de vista de los demás en la entrega del mensaje, desarrollando argumentos persuasivos y convincentes. Elabora mensajes en contextos de alta complejidad, adecuándose a las características de la situación e interlocutor.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	Predisposición a actuar proactivamente. Implica realizar funciones sin depender de otros, lograr los objetivos de manera autónoma e independiente, dentro de lo esperado, sin requerir de supervisión permanente y asumir la responsabilidad de lo que realiza. Además implica la capacidad de crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros problemas.	1	Demuestra iniciativa al realizar sus funciones o tareas y cumple con los plazos asignados
		3	Se pone a la cabeza de nuevos proyectos y es el motor para su implementación y desarrollo
		5	Se pone a la cabeza de nuevos proyectos y es el motor para su implementación y desarrollo. se anticipa a situaciones futuras, crea y/o propone nuevas oportunidades, evitando y adelantándose a posibles situaciones problemáticas
ORIENTACION A LA EFICIENCIA Y CALIDAD DEL TRABAJO	Preocupación permanente por entregar productos y/o servicios acordes a los requerimientos y parámetros institucionales, proponiendo acciones de mejoras a los procesos y las condiciones existentes, enmarcados en el desarrollo y cumplimiento de normas y procedimientos que aseguren la calidad de estos y el respeto de las buenas practicas laborales. Logrando los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles.	1	Ejecuta sus funciones a partir de la aplicación de los procedimientos establecidos para ello.
		3	Se preocupa de ejecutar las funciones mediante la aplicación de los procedimientos establecidos que aseguran la calidad del producto y/o servicio, reportando fallas y generando alternativas de mejoras.
		5	Vigila la calidad de su trabajo y el de los demás para asegurarse de que se cumplen los procedimientos establecidos, contribuyendo a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su misión y visión. Comprende y relaciona los procesos y/o productos de otras áreas que se corresponden con su actividad, realizando constantes propuestas de mejoramiento.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
ORIENTACION Y SERVICIO AL CLIENTE	Implica la capacidad de comprender las necesidades y requerimientos de clientes tanto internos como externos y de orientar los esfuerzos en la entrega de respuestas y/o soluciones que satisfagan de forma oportuna y eficiente tales necesidades. Implica la disposición real de servir a los clientes de un modo efectivo, cordial y empático. Involucra además, la habilidad para anticiparse a sus necesidades, evaluar la calidad del servicio entregado y realizar propuestas para mejorar al respecto.	1	Atiende a los requerimientos del cliente logrando un nivel básico de satisfacción, relacionándose de forma funcional. Realiza una evaluación del servicio entregado en la medida en que su superior se lo solicita.
		3	Responde de forma empática y oportuna a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes, logrando un servicio de calidad, mostrando disposición de servicio. Considera la retroalimentación recibida en relación al servicio entregado con visión de mejora, no obstante su enfoque tiende a ser más reactivo que proactivo.
		5	Es capaz de comprender, satisfacer y anticipar de forma efectiva, eficiente y cordial las necesidades o requerimientos de sus clientes, realizando propuestas concretas y efectivas para satisfacer las mismas, con la finalidad de otorgar siempre una atención de excelencia.
TRABAJO EN EQUIPO	Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo; comprendiendo la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	1	Es capaz de integrar equipos de trabajo y aceptar las tareas y metas establecidas, aun cuando su rol tiende a ser pasivo o receptivo respecto a los aportes del grupo. Al respecto, tiende a trabajar mejor de manera individual, mostrando escasa voluntad para colaborar e intercambiar ideas con sus compañeros de trabajo. También aplica cuando el trabajo no requiere trabajar en equipo.
		3	Es capaz de trabajar en equipo, alineándose con objetivos y metas grupales, compartiendo su experiencia y conocimientos, prestando ayuda y colaboración, respetando los aportes de sus compañeros de trabajo. Además asume la responsabilidad de las actividades que le corresponden al interior del equipo.
		5	Realiza aportes significativos al trabajo del equipo, rescata los elementos óptimos de su grupo y propone acciones que permitan mejorar la dinámica y efectividad tanto de su área como de otras áreas de la institución. Su enfoque de trabajo es participativo y colaborador, alentando la comunicación, brindando apoyo para el logro de objetivos comunes.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
DERECHOS Y DEBERES DEL FUNCIONARIO PUBLICO	Conocimiento del conjunto de normativas e instrucciones que rigen la relación laboral entre los funcionarios públicos y los servicios contratantes, implica el conocimiento de la ley orgánica, ley y reglamento de compras publicas, ley de procedimientos administrativos, probidad y transparencia en la gestión publica, estatuto administrativo, código de buenas practicas laborales y los sistemas de gestión de las personas y normativa interna de la superintendencia que regula su área de desempeño.	1	Desarrolla la competencia a un nivel de aprendiz, conoce aspectos generales de ella, requiere supervisión permanente para aplicarla en sus funciones en forma general.
		2	Desarrolla la competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella y es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones más específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.
		3	Desarrolla la competencia en un nivel intermedio. Aplica eficientemente algunos aspectos específicos de la materia en forma oportuna y eficaz.
		4	Desarrolla la competencia en un nivel de experto, conoce a cabalidad todos sus aspectos y los aplica con eficacia en el desempeño de sus funciones. Transfiere sus conocimientos a otros integrantes del grupo. Es capaz de hacer observaciones o corregir la aplicación del conocimiento empleado por otros.
		5	Referente de la especialidad. Proporciona experiencia o liderazgo técnico, siendo considerado como autoridad y referente en materias de la especialidad al interior de la Institución. Participa al interior de la Institución o Unidad como especialista en el tema específico. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otros. Es capaz de realizar actualizaciones y modificaciones al conocimiento del área a partir de su propia experiencia.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: Word, PowerPoint, Excel, páginas web y Outlook.	1	Desarrolla la competencia a un nivel de aprendiz, conoce aspectos generales de ella, requiere supervisión permanente para aplicarla en sus funciones en forma general.
		2	Desarrolla la competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella y es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones más específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.
		3	Desarrolla la competencia en un nivel intermedio. Aplica eficientemente algunos aspectos específicos de la materia en forma oportuna y eficaz.
		4	Desarrolla la competencia en un nivel de experto, conoce a cabalidad todos sus aspectos y los aplica con eficacia en el desempeño de sus funciones. Transfiere sus conocimientos a otros integrantes del grupo. Es capaz de hacer observaciones o corregir la aplicación del conocimiento empleado por otros.
		5	Referente de la especialidad. Proporciona experiencia o liderazgo técnico, siendo considerado como autoridad y referente en materias de la especialidad al interior de la Institución. Participa al interior de la Institución o Unidad como especialista en el tema específico. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otros. Es capaz de realizar actualizaciones y modificaciones al conocimiento del área a partir de su propia experiencia.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
LIDERAZGO	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, coordinando y supervisando el cumplimiento de los objetivos, metas y estándares. Implica la disposición y habilidad para motivar y gestionar las competencias y capacidades de cada miembro del equipo, alineando y facilitando el logro de objetivos institucionales.	1	Entrega instrucciones generales del trabajo a ejecutar por sus colaboradores, realizando un control superficial y eventual del desarrollo de tareas. Su enfoque de liderazgo se centra en la ejecución del trabajo en desmedro del desarrollo de personas.
		3	Es capaz de guiar al equipo hacia el logro de objetivos, estableciendo metas y estándares, coordinando y supervisando el trabajo, dando retroalimentación a sus dirigidos.
		5	Es capaz de motivar y guiar el cumplimiento de objetivos institucionales, integrando y gestionado el recurso humano, inspirando valores de acción, coordinando y facilitando el éxito en el trabajo. Al respecto, establece objetivos, aclara metas, delega tareas, da seguimiento, realiza supervisión y retroalimenta al respecto; apoyando el desarrollo de las personas.
MANEJO DE CRISIS Y CONTINGENCIAS	Capacidad para enfrentar, gestionar y resolver situaciones de crisis, siendo capaz de trabajar bajo presión, desarrollando cursos de acción efectivos y atingentes al marco normativo institucional. Se refiere al manejo estratégico de la información, análisis de la situación y desarrollo de planes para sabe qué hacer, cómo reaccionar, a quién informar y cómo resolver el problema eventual.	1	Posee capacidad básica para enfrentar y resolver situaciones de crisis de baja complejidad, proponiendo a quien corresponda soluciones operativas destinadas a resolver contingencias de bajo impacto y dificultad.
		3	Posee aceptable capacidad para enfrentar y gestionar crisis de complejidad moderada; desarrollando cursos de acción simples pero pertinentes, que permiten resolver problemas operativos de mediano impacto y dificultad. Implica la capacidad de identificar, analizar y gestionar información relevante asociada al problema y su resolución.
		5	Posee capacidad para enfrentar y gestionar situaciones de crisis, logrando un diagnóstico acertado de la situación, a partir del cual desarrolla soluciones efectivas y atingentes al marco normativo institucional. En general, la persona es capaz de resolver bajo presión, identificando qué hacer, cómo reaccionar, a quién informar y cómo resolver el problema eventual.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
RELACION CON EL ENTORNO Y ARTICULACION DE REDES	Es capaz de analizar estratégica y visionariamente con quién construir y mantener relaciones de colaboración a fin de optimizar resultados interinstitucionales y desarrollarse competitivamente. Incluye la disposición y habilidad para relacionarse y coordinarse efectiva y proactivamente con el entorno institucional, generando coordinaciones fluidas, efectivas y oportunas que permiten agregar valor a la gestión del trabajo.	1	Las relaciones que establece en el ámbito laboral no van más allá de sus compañeros o colaboradores y se acotan un campo de acción específico y de bajo impacto. En general, no visualiza la oportunidad y ventaja de establecer relaciones con entidades externas a su trabajo.
		3	Reconoce la ventaja de establecer relaciones con entidades externas a su trabajo, por cuanto acepta y participa en redes de colaboración y contacto que le proveen información útil para el logro de los objetivos de su área.
		5	Comprende la importancia estratégica de establecer relaciones con entidades externas a su trabajo, por lo que activamente identifica, establece y mantiene una red de contactos con otras organizaciones o personas que le provea información útil para el logro de los objetivos y con la cual se prestan mutuamente cooperación para el logro de los objetivos propios de cada organización.
VISION ESTRATEGICA	Conjunto de acciones que permiten desarrollar un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos.	1	Genera información relevante como insumo para el proceso de planificación estratégica.
		3	Analiza información relevante como insumo para el proceso de planificación estratégica.
		5	Planifica estrategias de acción que determinarán el cumplimiento de los objetivos establecidos y la optimización de los recursos de la organización, buscando información relevante y

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
GESTION DE PROCESOS	Dominio de técnicas para la definición, análisis y mejora de los procesos de negocio y de soporte que constituyen la cadena de valor de la organización.	1	Desarrolla la competencia a un nivel de aprendiz, conoce aspectos generales de ella, requiere supervisión permanente para aplicarla en sus funciones en forma general.
		2	Desarrolla la competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella y es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones más específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.
		3	Desarrolla la competencia en un nivel intermedio. Aplica eficientemente algunos aspectos específicos de la materia en forma oportuna y eficaz.
		4	Desarrolla la competencia en un nivel de experto, conoce a cabalidad todos sus aspectos y los aplica con eficacia en el desempeño de sus funciones. Transfiere sus conocimientos a otros integrantes del grupo. Es capaz de hacer observaciones o corregir la aplicación del conocimiento empleado por otros.
		5	Referente de la especialidad. Proporciona experiencia o liderazgo técnico, siendo considerado como autoridad y referente en materias de la especialidad al interior de la Institución. Participa al interior de la Institución o Unidad como especialista en el tema específico. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otros. Es capaz de realizar actualizaciones y modificaciones al conocimiento del área a partir de su propia experiencia.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION	Capacidad para establecer y conducir un proceso o proyecto de trabajo, controlando su cumplimiento. Determinando eficazmente metas y prioridades, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Implica el conocimiento de metodologías e instrumentos para medir el desempeño de los procesos, productos y unidades de la organización a través de indicadores y metas que permitan retroalimentar la toma de decisiones y la mejora de la gestión.	1	Desarrolla la competencia a un nivel de aprendiz, conoce aspectos generales de ella, requiere supervisión permanente para aplicarla en sus funciones en forma general.
		2	Desarrolla la competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella y es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones más específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.
		3	Desarrolla la competencia en un nivel intermedio. Aplica eficientemente algunos aspectos específicos de la materia en forma oportuna y eficaz.
		4	Desarrolla la competencia en un nivel de experto, conoce a cabalidad todos sus aspectos y los aplica con eficacia en el desempeño de sus funciones. Transfiere sus conocimientos a otros integrantes del grupo. Es capaz de hacer observaciones o corregir la aplicación del conocimiento empleado por otros.
		5	Referente de la especialidad. Proporciona experiencia o liderazgo técnico, siendo considerado como autoridad y referente en materias de la especialidad al interior de la Institución. Participa al interior de la Institución o Unidad como especialista en el tema específico. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otros. Es capaz de realizar actualizaciones y modificaciones al conocimiento del área a partir de su propia experiencia.

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
<p>Los Criterios de Desempeño del 1 al 5 son descritos de la misma forma para todas las Competencias del Tipo Conocimiento y Herramientas, ya que todas ellas se refieren al dominio de distintas técnicas, teorías o herramientas, es decir al saber en relación a un tema, por lo tanto la diferencia entre cada nivel de dominio está dado por los distintos grados de expertise que se debe tener en cada nivel. A continuación se describen los 5 niveles de dominio que se aplicarán a todas las competencias siguientes:</p>			
1	DESARROLLA LA COMPETENCIA A UN NIVEL DE APRENDIZ, CONOCE ASPECTOS GENERALES DE ELLA, REQUIERE SUPERVISIÓN PERMANENTE PARA APLICARLA EN SUS FUNCIONES EN FORMA GENERAL.		
2	DESARROLLA LA COMPETENCIA A UN NIVEL JUNIOR, CONOCE ALGUNOS ASPECTOS BÁSICOS DE ELLA Y ES CAPAZ DE APLICARLA EN SUS FUNCIONES EN FORMA GENERAL. PARA APLICACIONES MÁS ESPECÍFICAS REQUIERE CONSULTAR O SOLICITAR LA PARTICIPACIÓN DE UN TERCERO.		
3	DESARROLLA LA COMPETENCIA EN UN NIVEL INTERMEDIO. APLICA EFICIENTEMENTE ALGUNOS ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA MATERIA EN FORMA OPORTUNA Y EFICAZ.		
4	DESARROLLA LA COMPETENCIA EN UN NIVEL DE EXPERTO, CONOCE A CABALIDAD TODOS SUS ASPECTOS Y LOS APLICA CON EFICACIA EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. TRANSFIERE SUS CONOCIMIENTOS A OTROS INTEGRANTES DEL GRUPO. ES CAPAZ DE HACER OBSERVACIONES O CORREGIR LA APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPLEADO POR OTROS.		
5	REFERENTE DE LA ESPECIALIDAD. PROPORCIONA EXPERIENCIA O LIDERAZGO TÉCNICO, SIENDO CONSIDERADO COMO AUTORIDAD Y REFERENTE EN MATERIAS DE LA ESPECIALIDAD AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN. PARTICIPA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN O UNIDAD COMO ESPECIALISTA EN EL TEMA ESPECÍFICO. OFRECE SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS PARA RESOLVER PROBLEMAS DE OTROS. ES CAPAZ DE REALIZAR ACTUALIZACIONES Y MODIFICACIONES AL CONOCIMIENTO DEL ÁREA A PARTIR DE SU PROPIA EXPERIENCIA.		

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
ADMINISTRACION DE BASES DE DATOS	Uso de sistemas informáticos gestores que permiten almacenar y posteriormente acceder a los datos de forma rápida y estructurada.		COMPETENCIA TECNICA
ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y REDES INFORMATICAS	Conocimiento sobre la administración y operación de los sistemas de información computarizados, los riesgos involucrados en cada una de las fases de formalización de los sistemas de información y del ambiente informático institucional y la responsabilidad que les compete a los profesionales del control en estas materias.		COMPETENCIA TECNICA
ANALISIS DE AGUAS	Se refiere al conocimiento o manejo de técnicas para detectar e identificar si los recursos hídricos se encuentran contaminados y orientar acciones que permitan la solución del problema.		COMPETENCIA TECNICA
AUDITORIA CONTABLE FINANCIERA	Conjunto de técnicas y herramientas que permiten revisar el cumplimiento de las normas que regulan el procedimientos contables y financieros de los servicios públicos.		COMPETENCIA TECNICA
CODIGO DE AGUAS	Legislación que describe los recursos hídricos del territorio nacional refiriéndose a los principios básicos del aprovechamiento de las aguas, las normas bajo las cuales se otorga este derecho, los criterios de evaluación y fiscalización de su uso, los resquicios legales que puedan impedir la conservación de los recursos hídricos.		COMPETENCIA TECNICA
COMUNICACION CORPORATIVA	Técnicas que permiten generar el conjunto de mensajes que la institución busca proyectar a sus clientes a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Es dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección, basada en una retroalimentación constante.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	Conjunto de normas, principios y procedimientos técnicos, dispuestos para recopilar, medir, elaborar, controlar, e informar todos los ingresos, gastos, costos y otras operaciones del Estado.		COMPETENCIA TECNICA
CONTABILIDAD REGULATORIA	Conocimiento y manejo de mecanismos por los cuales los entes reguladores pueden conocer la estructura de costos de sus prestadores, medir su eficiencia relativa tanto a nivel de empresa como de actividades, disminuyendo asimetrías de información y así poder determinar una tarifa justa y equitativa a pagar por los usuarios.		COMPETENCIA TECNICA
DERECHO ADMINISTRATIVO	Rama del derecho público que regula la creación, organización y funcionamiento de los servicios públicos u organismos del estado, que regula la función pública, la actividad de la administración y las relaciones con terceros.		COMPETENCIA TECNICA
DERECHO CIVIL	Se refiere al orden, normas y reglas que se ocupan de las personas y sus diferentes estados, de su patrimonio y el tráfico de bienes que pueden ser objeto de apropiación.		COMPETENCIA TECNICA
DESARROLLO Y ANALISIS DE SISTEMAS INFORMATICOS	Conocimientos y herramientas que crean un sistema en una plataforma que permita ordenar y coordinar los distintos componentes de un sistema de información para resolver de manera eficiente los problemas y necesidades de la institución.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
ECONOMETRIA	Conocimiento de la rama de la teoría económica que a través de las técnicas estadísticas y matemáticas intenta cuantificar las principales relaciones existentes entre las diversas variables de un modelo económico. Entrega herramientas para probar la validez de las teorías económicas, además de realizar pronósticos de los valores futuros de las variables que facilitan el diseño de políticas para regular la evolución de algunas de ellas.		COMPETENCIA TECNICA
ESTATUTO ADMINISTRATIVO	Se refiere al conocimiento de la ley 18.834 y sus modificaciones, el que regula el vínculo jurídico que une a los funcionarios públicos con el Estado.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	Sistema de administración y control de la recepción y distribución de insumos, con técnicas y herramientas que tienen como objetivo proporcionar los bienes requeridos, en la cantidad y oportunidad necesaria, en el lugar que corresponda y a un costo razonable.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE BIENESTAR	Promover, administrar y coordinar los procesos vinculados con el bienestar del personal, ejecutando políticas y programas de mejoramiento de la calidad de vida. Implica la gestión eficiente de beneficios que satisfagan las necesidades de los funcionarios y de la institución.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE BODEGAS E INVENTARIOS	Conocimiento en gestión de bodegas e inventarios lo que involucra conocimientos, técnicas y herramientas fundamentales para el control, gestión y administración de los bienes que posee la institución, así como también, efectúa el proceso de actualización y depreciación de los bienes y/o stock.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
GESTION DE CAPACITACION	Conocimientos de las acciones y técnicas necesarias para promover, administrar y coordinar las acciones conducentes a la formación de los trabajadores. Implica identificar necesidades de formación, coordinar la ejecución de las actividades de capacitación y su posterior evaluación		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE CONTRATOS	Se refiere al dominio de técnicas y conocimientos para negociar, elaborar y controlar la ejecución de un contrato, es decir la prestación del servicio o entrega del bien según lo estipulado en el <u>contrato respectivo</u> .		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE LA INFORMACION	Apunta a la generación y aplicación de estrategias y políticas para lograr un uso efectivo, racional y eficiente de la información, teniendo en cuenta la cultura organizacional.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE PROYECTOS	Capacidad para diseñar, administrar, supervisar y controlar todas las etapas, recursos y resultados vinculados a la ejecución de proyectos.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Se refiere al conocimiento de las técnicas y metodologías para la aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas al interior de la organización. Implica identificar las competencias que cada uno de los miembros posee y realizar acciones enfocadas a evaluar, desarrollar y potenciar las capacidades de los funcionarios.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVOS	Conjunto de actividades administrativas, técnicas tendiente al eficiente, eficaz, y efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida por una entidad desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su consulta, conservación y utilización.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
GESTION POR COMPETENCIAS	Modelo que busca optimizar la eficiencia de una empresa a través de la gestión de competencias laborales, que se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y herramientas que debe dominar una persona para desempeñar eficientemente las funciones del cargo que ocupa.		COMPETENCIA TECNICA
GESTION PRESUPUESTARIA	Conocimiento de la política, normas y procesos de formulación, ejecución y/o control del presupuesto asignado al área de desempeño o la institución en general.		COMPETENCIA TECNICA
HIDRAULICA	Es una parte de la mecánica que estudia el equilibrio y movimiento de fluidos. Se encarga de resolver problemas como el flujo de fluidos por conductos o canales abiertos y el diseño de presas de embalse, bombas y turbinas con la finalidad de conducir, contener, elevar y aprovechar las aguas.		COMPETENCIA TECNICA
HIDROGEOLOGIA	Es la ciencia que estudia el origen y la formación de las aguas subterráneas, las formas de yacimiento, su difusión, movimiento, régimen y reservas, su interacción con los suelos y rocas, su estado (líquido, sólido y gaseoso) y propiedades (físicas, químicas, bacteriológicas y radiactivas); así como las condiciones que determinan las medidas de su aprovechamiento, regulación y evacuación.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
HIDROLOGIA	Es la ciencia que estudia la distribución, cuantificación y utilización de los recursos hídricos que están disponibles en el globo terrestre. Se aplica en la gestión y control de agua e implica el desarrollo de sistemas de irrigación, control de inundaciones, erosión de suelos, eliminación y tratamiento de aguas usadas, uso recreacional del agua, entre otros.		COMPETENCIA TECNICA
HIGIENE Y SEGURIDAD DE AMBIENTES DE TRABAJO	Procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo y la prevención de riesgos laborales.		COMPETENCIA TECNICA
INGENIERIA SANITARIA	Conocimiento del estudio y manejo de construcción variables asociadas con el aprovechamiento de las aguas. implica saneamiento ambiental, sistemas de tratamiento de agua potable, de riles, de las diversas ramas de la tecnología especializada en problemas de control de calidad de aguas, contaminación de aguas y control del medio ambiente, además de las instalaciones sanitarias que se necesita, el montaje de quipos, su construcción y puesta en marcha.		COMPETENCIA TECNICA
LEY DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO	Ley orgánica constitucional que determina la organización básica de la administración pública, garantiza la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegura tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.		COMPETENCIA TECNICA
LEY DE PRESUPUESTO E INSTRUCCIONES PRESUPUSTARIAS	Es la ley 19.774 que norma la asignación y ejecución del presupuesto del sector público.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
LEY DEL CONSUMIDOR	Ley nº 19.496 en donde se establecen normas de protección de los consumidores. Busca normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias.		COMPETENCIA TECNICA
LEY Nº 19.880 DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Ley nº 19.880 que rige la transparencia en los actos administrativos, entendiéndose por estos las decisiones formales que emitan los órganos administrativos, que contengan declaraciones de voluntad realizadas en el ejercicio de la potestad pública.		COMPETENCIA TECNICA
LEY Nº 19.886 DE COMPRAS Y CONTRATACIONES PUBLICAS	Ley que establece los procedimientos y sistemas de regulación de las compras, adquisiciones y licitaciones públicas.		COMPETENCIA TECNICA
MODELAMIENTO, DIMENSIONAMIENTO Y VALORIZACION DE OBRAS Y GASTOS ASOCIADOS A LA INFRAESTRUCTURA SANITARIA	Conjunto de técnicas y herramientas que permiten efectuar una modelación, dimensionamiento y valorización de obras asociadas a la infraestructura sanitaria. Implica además el conocimiento del marco normativo correspondiente.		COMPETENCIA TECNICA
MODELOS PREDICTIVOS	Metodologías aplicadas a la realización de un estudio que permite predecir valores de variables que se sospecha pueden jugar un papel como factores de riesgo o pronósticos.		COMPETENCIA TECNICA
NEGOCIACION	Capacidad para conciliar intereses distintos entre dos o más actores y obtener el mejor acuerdo posible para las partes involucradas, utilizando herramientas y metodologías eficientes y de forma oportuna.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA COMERCIAL	Conocimiento de la normativa comercial que regula la fijación tarifaria y las obligaciones y deberes establecidos para las empresas sanitarias. Implica conocimientos en proyectos de ley en trámite, regulación respecto a materiales autorizados y otros.		COMPETENCIA TECNICA
NORMATIVA Y LEGISLACION SANITARIA TECNICA	Conocimiento de la normativa técnica que regula los sistemas de explotación de las aguas, de concesiones y las obligaciones y deberes establecidos para las empresas sanitarias. Implica conocimientos en proyectos de ley en trámite, regulación respecto a materiales autorizados y otros.		COMPETENCIA TECNICA
NORMATIVA Y REGLAMENTACION AMBIENTAL	Se refiere a leyes ambientales, normas y reglamentos establecidos para la protección del medio ambiente. incluye la ley nº 19.300: bases generales de medio ambiente; reglamentos ley de bases (reglamento consultivo, reglamento seria, reglamento para la dictación de normas de calidad ambiental y emisiones, y reglamento de procedimientos y etapas para establecer planes de prevención y descontaminación);y, normas de emisión (regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos líquidos a aguas marina y continentales superficiales, regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos industriales líquidos a sistemas de alcantarillado, y normas de emisión de residuos líquidos a aguas subterráneas).		COMPETENCIA TECNICA
ORGANIZACION DE EVENTOS Y PROTOCOLO	Se refiere a la creación, planificación, coordinación, dirección y ejecución de eventos institucionales o interinstitucionales.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
PROCESOS DE MEDICION Y FACTURACION	Se refiere a los mecanismos y técnicas utilizadas por las empresas sanitarias para realizar la medición del consumo de agua potable por parte de los usuarios y posteriormente poder aplicar los cobros correspondientes a través de la facturación de los servicios prestados.		COMPETENCIA TECNICA
PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE	Se refiere al conocimiento y manejo de los procedimientos y técnicas que se utilizan para el tratamiento de las aguas para convertirlas en agua potable.		COMPETENCIA TECNICA
PROCESOS DE TRATAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS	Conocimiento acerca de los procedimientos y técnicas utilizadas en la purificación de las aguas servidas.		COMPETENCIA TECNICA
PROCESOS INDUSTRIALES	Referido a los métodos y técnicas mediante los cuales el recurso hídrico es tratado para que se transforme en agua potable y este disponible para el consumo masivo.		COMPETENCIA TECNICA
PROCESOS TARIFARIO	Se refiere a los procedimientos realizados para la determinación y cálculo de las tarifas que serán aplicadas por las empresas sanitarias.		COMPETENCIA TECNICA
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	Se refiere a los procesos destinados a obtener y escoger a los candidatos más adecuados para ocupar los cargos vacantes de la organización implica tomar una decisión acerca del candidato más idóneo.		COMPETENCIA TECNICA
REDACCION Y ELABORACION DE INFORMES Y DOCUMENTOS	Se refiere al manejo de las técnicas para redactar y elaborar informes y documentos según las pautas y protocolos existentes.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
REGULACION DE MONOPOLIOS	Se refiere a normas y procedimientos aplicados para regular y evitar que exista una sola empresa como único vendedor de un producto que no tiene sustituto y ejerza un dominio total sobre el precio del mismo.		COMPETENCIA TECNICA
RIDAA /REGLAMENTO DE INSTALACIONES DOMICILIARIAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Disposiciones reglamentarias normativas en relación con el diseño, la construcción y puesta en servicio de las instalaciones de agua potable y alcantarillado en todo el territorio nacional.		COMPETENCIA TECNICA
SEGURIDAD INFORMATICA	Consiste en asegurar que los recursos del sistema de información (material informático o programas) de una organización sean utilizados de la manera que se decidió y que la información que se considera importante no sea fácil de acceder por cualquier persona que no se encuentre acreditada.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMA DE DISTRIBUCION AGUA POTABLE	Proceso relacionados con la transformación del agua en potable, desde su recolección y tratamiento hasta el almacenamiento y distribución usando tecnología apropiada para estos casos.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	Es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren potenciar los resultados y se desarrollen continuamente, beneficiando a los objetivos de la organización.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMA DE EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL (SEIA)	Se refiere a la evaluación del impacto ambiental de proyectos o actividades que contemple descargar efluentes que podrían requerir un sistema de tratamiento de residuos industriales líquidos.		COMPETENCIA TECNICA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIO DE DESEMPEÑO
SISTEMA DE RECOLECCION DE AGUAS SERVIDAS	Se refiere a los procedimientos y técnicas utilizados para la recolección y conducción de las aguas servidas para luego distribuirlas en las plantas de tratamiento donde serán tratadas para su purificación, a través de diversas técnicas y procedimientos y siguiendo las normas técnicas y sanitarias establecidas.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMA DE TRATAMIENTO DE RILES	Proceso mediante el cual los residuos industriales (RILES), antes de ser evacuados, son identificados y examinados para saber que tipo de tratamiento aplicar, y de esta forma cumplir con las normas establecidas por las sisas para el tratamiento de los mismos.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA (SIG)	Conocimiento de la integración organizada de hardware, software y datos geográficos diseñado para capturar, almacenar, manipular, analizar y desplegar en todas sus formas la información.		COMPETENCIA TECNICA
TECNICAS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORIA	Conocimiento de las técnicas utilizadas en el análisis de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas en la institución, en el marco del cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa.		COMPETENCIA TECNICA
SISTEMA COMPRAS PUBLICAS	Conocimiento del sistema y portal web del estado a través del cual se realizan las compras y licitaciones públicas y reglamentos y procedimientos establecidos.		COMPETENCIA TECNICA