

**ACTUALIZACION DE LOS PERFILES LABORALES POR COMPETENCIAS DE LOS
FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E
INFRAESTRUCTURA BASADO EN LA NTC GP 1000:2009 EN LA ADMINISTRACION
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE).**

**MILLERLAY JURADO CALDERÓN
ÁNGELA POLANÍA FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012**

**ACTUALIZACION DE LOS PERFILES LABORALES POR COMPETENCIAS DE LOS
FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E
INFRAESTRUCTURA BASADO EN LA NTC GP 1000:2009, EN LA ADMINISTRACION
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE).**

**MILLERLAY JURADO CALDERÓN
ÁNGELA POLANÍA FLÓREZ**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**DIRECTORA
MARTHA CECILIA SABALA
MAGISTER EN PSICOLOGIA
ENFASIS ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Este trabajo denominado “ACTUALIZACION DE LOS PERFILES LABORALES POR COMPETENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA BASADO EN LA NTC GP 1000:2009, EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA (VALLE)”, es presentado bajo la modalidad de Asesoría empresarial como requisito para optar el título de Administradora de Empresas, el cual fue aprobado por el grupo de Asesores de la Universidad del Valle en cumplimiento de las exigencias de la Institución.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, Agosto de 2012

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad y confianza de alcanzar una de mis metas,

Dedico este trabajo a los seres más queridos, que son mis padres y mi hermano,

A Carmen Gil, Mario Loaiza, que gracias a sus consejos, apoyo y amistad me permitieron crecer como persona y

ahora como una

profesional.

A mi gran amiga Ángela Polanía, que gracias a su amistad y dedicación alcanzamos junta esta meta.

Millerlay Jurado Calderón☺!

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría para realizar este trabajo, por regalarme una familia maravillosa y permitirme alcanzar un logro más en mi vida.

A mi madre María Isabel Flórez, mi abuela Solangel Montoya y a mi hermano Álvaro Andrés Polanía por los consejos, motivación, apoyo y amor incondicional que día a día me permiten crecer como persona; y que a través de sus ejemplos de perseverancia y constancia me han mostrado el valor para salir adelante.

A mi compañera y amiga Millerlay Jurado, por su paciencia y apoyo para realizar juntas este trabajo y hacer cumplir mis metas.

Ángela María Polanía Flórez♥

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ayudarnos a culminar este trabajo, por hacer este sueño realidad, darnos la fuerza necesaria y guiarnos en el camino del bien para ser mejores personas.

A nuestros padres por toda la confianza que nos brindaron, por el apoyo y los sacrificios que hicieron para darnos la mejor educación permitiéndonos ser mejores personas y darnos el valor suficiente para cumplir con todos nuestros sueños y expectativas.

A la profesora Martha Sabala por la dirección de este trabajo, sus valiosas observaciones y por el tiempo que nos brindo dándonos los mejores consejos para culminar esta etapa.

A los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira y a la señora Nubia Cuenca por toda la información necesaria que nos suministro, para culminar con nuestro trabajo de grado.

A los docentes de la Universidad del Valle por todos los conocimientos que nos infundaron a lo largo de nuestra carrera.

A todas aquellas personas que nos ayudaron a corregir, aclarar y darnos ánimo para culminar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	30
5. OBJETIVOS	30
5.1 OBJETIVO GENERAL	30
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
6. MARCO REFERENCIAL	31
6.1 MARCO TEÓRICO	31
6.1.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	32
6.1.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	34
6.1.3. MODELO DE COMPETENCIAS	35
6.2 MARCO CONCEPTUAL	43
6.3. MARCO JURÍDICO	46
6.4 MARCO CONTEXTUAL	51
6.4.1. MISIÓN INSTITUCIONAL	52
6.4.2. VISIÓN INSTITUCIONAL	52
6.4.3. POLÍTICAS DE CALIDAD	52
6.4.4. OBJETIVOS	53
6.4.5. FUNCIONES DE LA INSTITUCION	53
6.4.6. VALORES	54
7. PLAN DE ACCION	56
7.1 FASES DE LA ASESORIA	57
7.1.1 CONGLOMERADO DE LA INFORMACIÓN	60
7.1.2 DEFINIR LA NORMA TÉCNICA QUE SE ENFOCA LA ASESORÍA PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LSO PERFILES POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PALMIRA	66
7.1.3 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	69
7.1.4 APLICACIÓN	77
7.1.5 RESULTADOS	78
7.1.6 DETERMINACION DE COMPETENCIAS Y ASIGANCION DEL NIVEL PERTINETE PARA CADA FUNCIONARIO	86
7.1.7 PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E INFRAESTRUCUTRA	97

CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

Pág.

TABLA 1. COMPETENCIAS POR CATEGORÍA	16
TABLA 2. VARIABLES Y DIMENSIONES “EMPRESAS PUBLICAS DE ARMENIA E.S.P	19
TABLA 3. DEFUNCIÓN DE COMPETENCIAS	33
TABLA 4.DIFERENTES ENFOQUES DE ANDREW GONZCI.	39
TABLA 5 NIVELES DE CUALIFICACIÓN EN LA CLASIFICACIÓN DE OCUPACIONES DEL SENA	42
TABLA 6 FORMATO DE PLAN DE ACCION	59
TABLA 7 CANTIDAD DE FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	64
TABLA 8 TOTALDE FUNCIONARIOS QUE APLICAN LOS CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN DE LAS SECRETARIA DE COMUNICACIÓN E INFRAESTRUCTURA.....	65
TABLA 9 PARALELO ENTRE LA NTC GP 1000:2009 Y NTC 9004:2004	67
TABLA 10 COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN RELACION CON LOS PRINCIPIOS E LA NTC GP 1000:2009	69
TABLA 11 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN NATURAL EN LAS SECRETARIAS DE INFRAESTRUCTURA	71
TABLA 12 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN NATURAL EN LAS SECRETARIAS DE COMUNICACIÓN	72
TABLA 13 ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO	74
TABLA 14 MATRIZ DOFA	76

TABLA 15 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS CON RELACION AL CUESTIONARIO	78
TABLA 16 FUNCIÓN LABORAL, NIVELES JERÁRQUICOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARÍAS DE COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA.	80
TABLA 17 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE INTERVENTOR EN OBRAS	82
TABLA 18 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE INTERVENTOR EN DISEÑO VIAL	83
TABLA 19 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE DIGITALIZADOR TOPOGRAFICO	84
TABLA 20 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVO	85
TABLA 21 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVO- OPERATIVO	86
TABLA 22 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL EL AUXILIAR EN COMUNICACIONES	87
TABLA 23 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE SECRETARIA EJECUTIVA	88
TABLA 24 COMPETENCIAS PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA	90
TABLA 25 PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SECRETARIAS DE COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA	97

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3. PRINCIPALES COMPETENCIAS SEGÚN SPENCER Y SPENCER.....	36
FIGURA 2 CLASIFICACIÓN DE OCUPACIONES DE COLOMBIA HACIA UN MARCO NACIONAL DE FORMACIÓN	41
FIGURA3.CIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PALMIRA 2012-2014	50

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. NORMA TECNICA DE CALIDAD DE GESTION PUBLICA 1000:2009 ...	112
ANEXO B. DECRETO N° 2539	115
ANEXO C. COMPETENCIAS COMUNES A TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE PALMIRA	117
ANEXO D. COMPETENCIAS POR NIVEL JERÁRQUICO	119
ANEXO E. DECRETO 785 DE 2005	134
ANEXO F. CUESTIONARIOS.....	140

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado en la modalidad de asesoría, presenta la actualización de los perfiles laborales por competencias de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura basada en la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009) en la Administración Municipal de Palmira, que permite garantizar los procedimientos disciplinarios y desempeñar los puestos de trabajo afines a sus competencias laborales.

Para establecer las competencias requeridas, se implementa una observación natural, para identificar comportamientos, actitudes, destrezas y habilidades, que los funcionarios realizan a diario para ejecutar las labores diarias. Con base a esto, se procede a organizar la información obtenida a través de una Matriz, denominada DOFA, para analizar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que los funcionarios desarrollan en las Secretarías. Al tener presente las competencias identificadas por medio de la observación natural, se aplica una serie de encuestas que en base a los principios de la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 , se establecen las competencias que corresponde a cada principio teniendo en cuenta el manual de funciones, donde las preguntas están conformadas por tres secciones (parte I Aspectos del desempeño laboral, parte II Identificación de competencias, parte III Competencias) que corresponden a cada nivel jerárquico (profesional, técnico y asistencial,.

Con base a los resultados de los cuestionarios, se desarrolla la actualización de perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, que a través de la creación de un formato se asigna las competencias y niveles pertinentes para cada función laboral de los funcionarios.

Palabras claves: Administración Municipal, nivel jerárquico, Matriz DOFA, observación natural, competencias.

INTRODUCCION

La función de la Administración Pública en Colombia es satisfacer las necesidades de toda la ciudadanía tanto a nivel nacional, regional o local que rige el Estado mediante leyes, donde los empleados públicos a través de las competencias laborales brindan a la comunidad un mayor servicio y orientación. Esas competencias laborales que desarrolla un funcionario están sujetas al área de recursos humanos, que constituye una de las áreas más relevantes dentro de las organizaciones, donde cada persona tiene aptitudes y patrones de comportamiento que están sujetas en el accionar diario de las empresas y que permiten elevar el grado de excelencia de las competencias de cada individuo. Por tal motivo, los conocimientos y los aportes intelectuales de los individuos se convierten en un elemento esencial para la consecución de los objetivos organizacionales.

Esos objetivos organizacionales, en este caso de la Administración Municipal de Palmira son Institucionales, que para cumplir los objetivos propuestos, requiere de funcionarios eficientes y competentes para cada función laboral. Para esto es necesario, que los perfiles laborales de los funcionarios públicos, se actualicen constantemente, de acuerdo a las normas y decretos que el gobierno reglamenta.

Al tener presente esto, en la Administración Municipal, la asesoría identifico, los tipos de competencias y el nivel que se requiere para cumplir y desempeñar una función laboral, lo que conlleva a que los funcionarios podrán desarrollar más competencias, brindando a la comunidad credibilidad y responsabilidad en los procesos administrativos. Estos perfiles laborales, juega un papel determinante en la Administración, puesto que al tener definido las competencias por nivel jerárquico, la planta del personal adquiere más responsabilidad y disciplina.

Mediante esta asesoría se presentara la actualización de perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura bajo la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009) de la Administración Municipal de Palmira; que tiene como finalidad identificar, y analizar, aspectos como: las actividades laborales de cada funcionario, el manual de funciones y competencias por nivel jerárquico, las responsabilidades, los principios de la NTC GP 1000:2009, los decretos y leyes que dan conocer las competencias que los funcionarios desarrollan y las que se requieren.

Todo esto, servirá de apoyo a la entidad pública, al momento de tomar decisiones, teniendo como base el nivel de competencia requerida, que junto a la observación natural, son pertinentes y están enfocadas a las competencias por cada nivel jerárquico.

1. ANTECEDENTES

Las competencias laborales se pueden definir como las habilidades, conocimientos y destrezas, donde la experiencia y la formación influyen en una persona para desempeñar una actividad laboral, por ende el manual de funciones puede implementarse y tomarse en cuenta para brindar un mayor soporte sobre las funciones laborales, así los empleados estarán al tanto de sus responsabilidades dando cumplimiento a estas. En la actualidad, se han hecho aportes e investigaciones acerca de las competencias laborales, enfocándose en el área de Recursos Humanos y siendo esta la más importante. A continuación se presentaran estudios e investigaciones, realizadas en el sector público, a nivel nacional y latinoamericano acerca de las competencias laborales, que mediante una aplicación de trabajo de campo se indagaron y se destacaron las más importantes, concluyendo en resultados y hechos que soportan los componentes de este trabajo.

En el año 2002 se realizó una investigación acerca de la conformación de un semillero en gestión humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede en Manizales y la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), consistente en aplicar una serie de entrevistas de eventos conductuales referente al mapa funcional*, se seleccionaron trece empresas de la ciudad de Manizales y se aplicaron a cinco gerentes de recursos humanos. Este estudio tenía como objetivo, construir un modelo de competencias teniendo en cuenta el nivel académico y el cargo laboral de los empleados evaluados. La recolección de la información fue a través de tres técnicas: entrevista de eventos críticos aplicado a cinco gerentes**, entrevista del mapa funcional y el panel de expertos que se llevo a cabo con gerentes de cinco empresas y miembros del grupo de investigación. En el resultado final del estudio se identificaron los eventos críticos***de éxito y las practicas mayor estructuradas y desarrolladas como: la selección, formación y desarrollo, seguridad, equipos de trabajo y evaluación del desempeño; así mismo se identificaron los eventos críticos no exitosos que están menos desarrolladas, y estas son: la retribución, el

* Es una entrevista detallada para determinar las competencias esenciales de un rol.

** Son las descripciones del comportamiento de las personas en su actividad laboral.

Una situación propia del trabajo que el entrevistado escoge relevante en el desempeño de su cargo.

sistema de incentivos y las políticas de promoción, lo que conlleva a que la estructura del modelo de las competencias se dividiera en cuatro categorías, teniendo en cuenta el desarrollo de las prácticas de gestión humana. Ver Tabla N° 1. (Competencias por categorías).

Tabla 1. Competencias por categorías.

COMPETENCIAS POR CATEGORÍAS	
CATEGORÍAS	COMPETENCIAS
Competencias personales transferibles	1. Habilidad de comunicaciones. 2. Trabajo en equipo. 3. Orientación al logro. 4. Toma de decisiones. 5. Capacidad de negociadora. 6. Aprendizaje continuo.
Competencias técnicas o personales	1. Manejo de prácticas de TH. 2. Conocimiento del negocio. 3. Gestión cultural.
Competencias de gestión	1. Pensamiento estratégico. 2. Gestión de procesos. 3. Orientación al cliente. 4. Gestión del cambio. 5. Liderazgo.
Competencias sociales	1. Sensibilidad social. 2. Capacidad de interrelación. 3. Facilitación. 4. Autocontrol.

Fuente: "Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Revista de ciencias administrativas y sociales, enero-junio, número 023. Universidad Nacional de Colombia". Bogotá. p 93.

Estas competencias reflejan que los gerentes de talento humano se basan en cuatro competencias de dirección como:

1. Toma de decisiones
2. Pensamiento estratégico
3. Gestión del cambio y procesos
4. Liderazgo y facilitación

Así mismo hay tres competencias de ayuda y de servicio como: 1) Trabajo en equipo; 2) Orientación al cliente y 3) Sensibilidad social, que implicó que se complementara con el

modelo del *deber ser** (no evidenciadas en el estudio) de la gestión del conocimiento y hacer una comparación con cada una de las competencias. El resultado final de la investigación arroja, que ninguno de los gerentes de talento humano tenían las competencias requeridas para el cargo, lo que hacía que realizaran un esfuerzo adicional para poder desarrollarlas, hecho que limitó la mejora en el desempeño de las áreas y las competencias necesarias para cada gerente, debido a que no se contaba con suficiente autonomía y personal para encargarse del área.

Este estudio aporta a la asesoría, para conocer las distintas categorías de competencias, destacando las más relevantes y el nivel de competencias requeridas de los gerentes de talento humano para desempeñar a cabalidad las actividades laborales, lo que conlleva que a mayor nivel jerárquico mayores competencias se deben desarrollar.

En el año 2007, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), lideraron un proyecto para conocer e identificar las experiencias y necesidades de las entidades públicas nacionales y territoriales; este estudio se realizó por medio de encuestas, entrevistas y grupos focales, aplicada a 220 municipios que constaban de dos fases temporales, luego se elaboró una propuesta bajo siete eventos regionales y una mesa de expertos, con el fin de que los servidores públicos se orienten a las competencias laborales según la función pública, mejorándolas y brindando a la comunidad un bienestar general para que cumplan con los objetivos organizacionales.

Los puntos relevantes que se analizaron fueron: la dimensión territorial y nacional en la política de formación y capacitación, la profesionalización del empleo público eje de la Gestión integral de los Recursos Humanos, desarrollo de las competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público y el enfoque de la formación basada en competencias, se analizaron cada una de las causas tanto a nivel nacional como territorial, lo que conllevó a que el estudio se dividiera en dos fases y se realizaran estrategias para cada una de las etapas, teniendo en cuenta tres dimensiones: el ser, saber** y hacer***: en la primera fase para asegurar el desarrollo institucional, se identificaron cuatro componentes como: la inversión pública, la planificación, la organización administrativa y la gobernabilidad, se aplicaron unos ejes para que se diera cumplimiento a los fines del Estado y las expectativas de los ciudadanos, lo que concluyó

* Conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, etc.) que resultan determinantes para la realización personal.

** Conjunto de conocimientos que se requieren para desarrollar y mantener al empleado interesado por aprender.

*** Conjunto de habilidades que evidencian la manera en que las condiciones personales y los conocimientos se aplican en beneficio de las funciones propias del empleado.

en que algunos ejes como: la gestión humana, la contratación pública y la gestión Administrativa, son factores que necesitan mejorarse, porque determinan el desarrollo territorial y Nacional. La segunda fase consistió en dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, con la identificación de los siguientes ejes: Administración al servicio ciudadano, lucha contra la corrupción, mejoramiento continuo, gobierno de la información, innovación institucional y gestión por resultados; las cuales se plantearon para alinear los objetivos misionales del Estado y garantizar una práctica transparente del ejercicio administrativo. La investigación concluyo, que la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), realizara un programa de inducción para el desarrollo de competencias con la colaboración del área de Recursos Humanos y la Federación Colombiana de Municipios a través de cursos virtuales. A partir de esto cada empleado se deberá comprometer a desarrollar las competencias laborales necesarias de acuerdo a su puesto de trabajo reforzando el aprendizaje continuo y la formación personal y profesional. Así mismo el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) involucraran a las universidades para convertirlas en módulos y tendrán en cuenta la oferta de formación y capacitación de los empleados públicos.

Esta investigación aporta a la asesoría, las competencias laborales que desarrollan los funcionarios en una entidad pública y el análisis de las competencias una vez aplicado el cuestionario, porque esto permite una identificación de las competencias requeridas para cada función laboral de la Administración Municipal de Palmira.

En el año 2008, se realizó un trabajo de grado sobre la “Documentación de los manuales de procedimientos y de funciones y competencias laborales, con base a la norma NTC GP 1000:2004”, de las “Empresas públicas de Armenia E.S.P”, por las estudiantes Alba Lucero Ordoñez Arias y Ana Isabel Ordoñez Arias de las Universidades Gran Colombia de la facultad de postgrados y la Universidad Tecnológica de la facultad de Ingeniería industrial del programa de especialización en gestión de la calidad y normalización técnica de la ciudad de Armenia, Quindío. El objetivo principal de esta investigación fue documentar un manual de procedimientos donde se especificaron las funciones necesarias de la unidad de Gestión de Distribución de Agua Potable de la subgerencia de Aguas, para mejorar la satisfacción y orientación al cliente. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, permitiendo que se realizaran entrevistas, cuestionarios y la observación para recolectar la información necesaria estableciendo las variables y sus respectivas dimensiones de la investigación. (Ver tabla No 2. variables y dimensiones Empresas Publicas de Armenia E.S.P).

Tabla 2. Variables y dimensiones “Empresas públicas de Armenia E.S.P”.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADOR
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Sistema de gestión de calidad	Unidad de gestión	100% Cumplimiento de
CONJUNTO DE ELEMENTOS DE DISTRIBUCION	los requisitos de la		
CALIDAD	mutuamente relacionados o que actúan entre sí para establecer política y objetivos para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad	Norma NTCGP 1000:2004	
FUNCIONES Y COMPETENCIAS	Funciones: representan las acciones por la empresa, la responsabilidades de funciones personal	100% de identificación	
LABORALES	agrupación de actividades afines, expresada en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la empresa para alcanzar sus fines.	adscrito a la unidad de gestión de distribución.	
	Responsabilidad: obligaciones del personal sin delegación de responder por la ejecución de las tareas asignadas.	100% identificación de autoridades, personal adscrito a la unidad de gestión de distribución.	
	Tiene relación con la capacidad de lograr los fines empleando los mejores medios posibles (eficiencia), para conseguir resultados, determinado (eficacia).	competencias 100% identificación de competencias por cargo adscrito a la unidad de gestión de distribución.	
PROCEDIMIENTOS	Procesos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.	100% de datos de la documentación de los procedimientos e instructivos adscrito a la unidad de gestión de distribución.	

Fuente: “Documentación de los manuales de procedimientos y de funciones y competencias laborales, con base a la norma NTC GP 1000:2004”, de las “Empresas públicas de Armenia E.S.P”, Armenia, Quindío, 2008, p. 60

La encuesta utilizada en este estudio se basó en la variable funciones y competencias laborales que permitió realizar una encuesta para la identificación de estas, evaluando a los operarios, analizando el nivel de educación, formación, habilidades y la experiencia del personal. Según las actividades y registros de los evaluados, se evidenció que los parámetros con mayor número de votos fueron: las relaciones humanas, responsabilidad, orientación hacia resultados, transparencia, compromiso con Empresas Públicas de Armenia, aprendizaje continuo y orientación del usuario. Se llegó a la conclusión que el manual de funciones es un elemento importante para la organización, ya que plantea las

recomendaciones y las acciones específicas para mejorar la productividad, la dinámica del servicio y aligerar el trabajo.

En el año 2009, se realizó en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), un estudio sobre la “Elaboración de Manual de funciones y competencias para la Celularización y procesos Ltda., Celpro Ltda.” por el estudiante John Freddy Pelayo Mejía de la facultad de pregrado del programa en ciencias políticas y Administrativas de la ciudad de Bogotá. El objetivo principal era diseñar e implementar un manual de funciones para desempeñar los puestos de trabajo según los requerimientos necesarios. Para el diseño del manual se tomaron en cuenta las diferentes dependencias para desarrollar el objetivo de la misión institucional como: la junta de socios, gerencia, oficina asesor contabilidad, oficina asesor sistemas y el área comercial, donde se analizaron las veces que cada empleado repite la tarea en el mes y el tiempo de trabajo por cada tarea. Esto permitió definir que no todo el personal cumple con los requisitos de formación y experiencia, lo que dio como resultado que es las cargas de trabajo se actualicen cada seis meses y que el manual de funciones se convierta en un soporte a la hora de los procesos de contratación y capacitación dentro de la empresa.

En el año 2010, se realizó una investigación acerca de las competencias laborales de los servidores públicos en el Estado de Sinaloa (México) que consistía en diseñar un modelo estratégico de formación de los servidores públicos para fomentar el crecimiento profesional y personal, teniendo como base conceptos y estrategias de la Administración de Recursos Humanos y el Aprendizaje Organizacional aplicadas en la Administración Municipal Estatal; a través de un cuestionario con una serie de preguntas cerradas se aplicó a una muestra representativa de 400 individuos, conglomerados en distintas dependencias (secretarías, coordinaciones generales, entidades descentralizadas, entidades coordinadas y organismos autónomos), evaluando 29 indicadores que se consideraron factores del capital humano reflejando que los apartados: general*, estilo de liderazgo, la visión estratégica, los procesos internos y los recursos humanos fueron relevantes para el estudio, donde el estilo de liderazgo y la visión estratégica por su baja puntuación se consideraron indicadores que producen barreras organizativas a la gestión del conocimiento, ya que no se tiene una misión y unos valores establecidos, a la vez se considero que los apartados general, procesos internos y recursos humanos son elementos que facilitan la gestión del conocimiento resaltando que los sistemas de información se modernizan de forma continua y se aplica una competencia proactiva, lo que incluye una formación interna y externa de los funcionarios; es por esta razón que se tuvo presente, los bloques de competencias como son: las generales, técnicas y de

* Indicador evaluado que permite identificar los factores frecuentes del puesto de trabajo (antigüedad, actividades corporativas de mejora, absentismo laboral, remuneración comparada, ambiente de trabajo, promoción, premios y reconocimiento profesional).

gestión estableciendo una conexión con el mapa de competencias* y el curricular**, para determinar el nivel de posesión*** (inicial, medio y experto) y puesto; donde los cargos analista, subjefe de departamento, jefe de departamento, subdirector, director de área y director general se plantearon según las competencias laborales, encontrando que la orientación al logro, orientación al ciudadano, compromiso con la organización, construcción de relaciones y planificación de gestión son las competencias que mas sobresalen en los cargos de director de área y director general. Esta investigación concluyo que la gestión de Recursos Humanos debe implementar acciones correctivas en cuanto a mejorar las competencias profesionales y motivar los servidores públicos, reforzando así la cultura común, puesto que algunos perfiles no encajaban en los puestos de trabajo, dejando a un lado la gestión del conocimiento de la administración, lo cual se requiere que el servidor público adquiriera las competencias necesarias en la toma de decisiones y así mejorar la prestación de servicios.

Este estudio apporto al trabajo de grado, en cuanto a la clasificación de las competencias laborales de los servidores públicos a través del mapa curricular y el mapa de competencias según el nivel de los grados de cada funcionario. Esto permite a que se analice el área de recursos humanos y se tomen en cuenta factores que mejoren las competencias laborales en la Administración Municipal de Palmira.

* Es una herramienta para proponer indicadores de conducta en los procesos de evaluación.

** Establece un vínculo entre las competencias y el servidor público en términos de la gestión de la Administración Pública.

*** Niveles que se otorga a los funcionarios dependiendo de sus capacidades y competencias laborales para desarrollar sus actividades laborales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudadanía ha experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas, lo que genera cambios no sólo en el modo de vida de las personas, sino también en la forma en cómo actúan los gobiernos, de forma que se crea “un escenario donde surge el New Public Management, nueva gestión pública (NGP), como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales”¹.

Las competencias laborales se convierten en partes esenciales para que la entidad integre las ventajas competitivas centradas en el conocimiento y las capacidades que son necesarias para desarrollar un trabajo efectivo en cada área laboral.

En la Guía de modernización de entidades públicas², se presenta un control interno, “el manual específico de funciones y de competencias laborales” como un instrumento de administración del personal, a través de este se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta del personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Además se constituye como el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo. Esto se presenta a nivel nacional, en el Decreto No 2539 del 2005³, que es de obligatorio cumplimiento para las nuevas administraciones, como precedente a esto, se asesora al Centro Administrativo Municipal de Palmira cuando se inicia la Administración dirigido por el señor José Ritter López, a través de la asesoría en la actualización de las competencias requeridas para los funcionarios, por motivo que, a la fecha no se ha realizado un decreto para esta actualización desde octubre de 2005.

¹ La Nueva Gestión Pública [en línea]. Ciudad: Revista Latinoamericana de Política, Economía y Sociedad, pág. 23 [consultado 21 de abril de 2012]. Disponible en <http://www.revistaperspectiva.com/edicion.php?Revista=26>.

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía de Modernización de Entidades Públicas, versión 2. Bogotá, D.C. septiembre de 2009.

³ DIARIO OFICIAL. Decreto 2539 de 2005 a nivel Nacional. (julio 25). No 45980. [en línea]. [consultado 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>.

En los últimos gobiernos, se han presentado reestructuraciones para establecer mejoras en los sectores públicos, en la administración de recursos y en la prestación de servicios, siendo esta última tan ligada a las competencias labores del funcionario público en el ejercicio de su función que permite ser evaluado (por la comunidad) a través de la eficiencia y lo oportuno de sus respuesta e introducir una administración basada en resultados o en lo eficiente de su desempeño; han sido diversos los cambios implantados por el gobierno para lograr un mayor rendimiento y satisfacción para la ciudadanía, implementando ley anti- tramites del Decreto No 019 de 2012⁴.

La ciudadanía presenta una acción de rechazo ante algunas de las entidades públicas, donde manifiestan las demoras y la tramitología que en diversas áreas se realiza, donde el personal no desarrolla las competencias necesarias para desempeñar una determinada labor o son sobre cargadas laboralmente, lo que ocasiona insatisfacción de los usuarios.

A nivel nacional, en el Sector Público se determinan las competencias laborales de los funcionarios públicos, que a través del Manual de Funciones y Competencias Laborales, los requisitos de las funciones del Municipio de Palmira de Octubre de 2008, reglamentado por el *Decreto No 785 de 2005*⁵, las competencias laborales se establecen de acuerdo a los niveles jerárquicos de la entidad territorial con el objeto de:

- 1. Facilitar el cumplimiento de los procesos a cargo de las dependencias de la Administración Municipal, así como el ofrecimiento de los productos y servicios en condiciones de óptima calidad y dinámica constante de mejoramiento, con uso racional de los recursos disponibles.*
- 2. Precisar a cada cargo cuáles son sus responsabilidades funcionales, a efecto que las mismas puedan ser cumplidas con eficiencia y eficacia, además de permitir una adecuada evaluación del desempeño.*
- 3. Constituirse en el instrumento principal para el apropiado cumplimiento de los procesos de selección del talento humano que ingrese a la Administración, al igual que facilitar su inducción y determinación de las necesidades de capacitación.*

⁴ DIARIO OFICIAL. Decreto 0019 de 2012 (enero 10). No 48308. [en línea]. [consultado el 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>.

⁵ DIARIO OFICIAL. Decreto 785 de 2005 (marzo 17). No 45.855. Art. 4. Naturaleza general de las funciones. [en línea]. Marzo 19. [Consultado el 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0785_2005.html.

4. Posibilitar la ejecución de los procesos evaluación y control, además de proporcionar los elementos para la fijación de indicadores de gestión del talento humano.

Es claro entonces, que el gobierno nacional es quien asume el mejoramiento de las instituciones públicas con el propósito que estos realicen ajustes en las formas organizacionales y de igual manera “permitirá a los ciudadanos, interesados en el proceso de reforma de estructura, planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales de empleos públicos en los ámbitos nacional y territorial, conocer los elementos que deben tenerse en cuenta y las previsiones que las regulaciones aplicables en estas materias disponen”⁶. Se actualizan las competencias de los funcionarios públicos, para pautar las actividades, los comportamientos y funciones que están en conjunto con las competencias en los diferentes niveles jerárquicos presentados en las Secretarías de comunicaciones e infraestructura y efectuar los cambios en el desarrollo de actividades o funciones, para generar un nivel de competencias acorde a las actividades recientes y mejoras establecidas con la nueva Administración Local y Nacional.

La Administración liderada por el representante José Ritter López del periodo 2012–2015, es quien expide el esquema de compromiso para “garantizar una excelente gestión por parte de los servidores públicos... de forma eficaz y oportuna, para lo cual propone la reinención de la administración con una gestión transparente”⁷, con el fin de darle prioridad a las necesidades de la ciudadanía y a través de los diferentes indicadores de gestión (reservados) implementados, medir el rendimiento, evaluar las funciones y dejar de lado las operaciones y funciones innecesarias dentro de la Administración, la cual se realiza en las secretarías de comunicaciones e infraestructura que fueron consideradas por la misma Administración Municipal (2008-2011) para realizar las actividades de estudio y así determinar las competencias laborales pertinentes para los funcionarios públicos.

Para llegar a la evaluación a través de los indicadores propuestos por la Administración Municipal, es prioritario que se analice el manual de funciones, para dar un indicio de la reforma Administrativa, con el fin de realizar la actualización de los perfiles laborales bajo Competencias de los funcionarios de las secretarías de comunicaciones e infraestructura para determinar nuevas aplicaciones, actividades y destrezas necesarias en las labores diarias de los funcionarios dentro de la Administración.

⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía de Modernización de Entidades Públicas, versión 2. Bogotá, D.C. septiembre de 2009. p 13.

⁷RITTER LOPEZ, José. Programa de gobierno 2012-2015. Alcalde Municipal de Palmira- Valle.

3. JUSTIFICACION

Para realizar la actualización de los perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira, es necesario que las competencias que se encuentran en el manual de funciones, se mencionen tanto las leyes como los decretos que rigen estas competencias a nivel Nacional en todas las entidades públicas de Colombia, así como los principios de la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009)⁸. Es por esto, que según lo establecido por el presidente de la República de Colombia en la Ley 909 de 2004 y en los artículos cinco y trece de los decretos 770 y 785 de 2005⁹, las competencias laborales son definidas como: “la capacidad de una persona para desempeñar,

en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar
10el empleado público”, las cuales se agrupan en dos categorías y se aplican tanto a nivel

territorial como local: funcionales del empleo y las comportamentales que abarcan en general a los empleados del sector público, así mismo se cuenta con niveles jerárquicos para determinar su grado de profesionalismo.

COMPETENCIAS FUNCIONALES: *Capacidades que se identifican a partir de un análisis del propósito principal del empleo y su desagregación progresiva, con el objeto de establecer las contribuciones individuales del empleo, los conocimientos necesarios, los contextos en los que se deberán demostrar las contribuciones individuales y las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales. Por lo tanto, se refieren al conocimiento, las aptitudes y las habilidades que se deben poseer para ejercer adecuadamente un cargo y se definen a partir del contenido funcional del mismo.*

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: *Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del*

⁸ Norma Técnica de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009). [en línea]. [consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=628.

⁹ DIARIO OFICIAL. Ley 909 de 2004 (septiembre 23). No 45.680. [en línea]. [consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861#0>.

¹⁰ DIARIO OFICIAL. Decreto 2539 de julio de 2005 (julio 22). De orden Nacional. Art. No 2. [en línea]. [consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>.

empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes y las habilidades que se exigen para el desempeño de un cargo.

Estas competencias al igual, están sujetas a funciones que se detallan según la actividad laboral del empleado y esta definida como:

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES: *Es el conjunto de resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo. Describen en forma detallada lo que el empleado respectivo, ejerciendo un determinado empleo, tiene que lograr y demostrar para comprobar que es competente e idóneo.*¹¹

Las categorías de competencias laborales y los manuales de funciones, determinan las tareas y responsabilidades que todo empleado debe asumir de acuerdo a la función laboral, así mismo las entidades podrán ajustar el manual institucional, teniendo en cuenta las responsabilidades y la experiencia; esto permite de alguna manera u otra evaluar al funcionario para que desempeñe la actividad laboral con las habilidades y conocimientos necesarias. De igual modo, existen otros mecanismos que regulan o evalúan el desempeño tanto de los funcionarios como la entidad pública, como lo es la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009) que establece principios, características y requisitos bajo la gestión de calidad, para que se aplique en las entidades públicas y el desempeño de estas puedan ser óptimas. Por este motivo, al no establecer las competencias laborales que se requiere a los funcionarios públicos en la NTC GP 1000:2009, la Asesoría se enfocara en los principios de gestión de calidad que se definen más adelante, para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios que mediante estos se conforman los principios constitucionales como son:

Enfoque hacia el cliente: *la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.*

Liderazgo: *desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los*

¹¹ Manual de funciones, competencias laborales y requisitos de los cargos del Municipio de Palmira. NIT 891.380.007-3. Departamento del Valle del Cauca. Republica de Colombia. Octubre 2008 del 2011. p.10.

servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: *es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.*

Enfoque basado en procesos: *en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*

Enfoque del sistema para la gestión: *el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.*

Mejora continua: *siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.*

Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: *en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.*

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: *las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.*

Coordinación, cooperación y articulación: *el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que benefician a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.*

Transparencia: *la gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.* ¹²

¹² Ibíd.

Todas estas definiciones tanto las competencias que rigen a nivel Nacional como los principios de la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública (NTC GP 1000:2009), permite a la entidad realizar una selección de personal pertinente para cumplir con el funcionamiento de la Administración Municipal de Palmira, teniendo en cuenta las competencias para cada nivel jerárquico (Ver Anexo D. competencias por nivel jerárquico), para que así al tener una estructura de los perfiles definidos para cada funcionario, los ciudadanos sientan la seguridad del buen servicio que la entidad publica brinda. Dentro del proceso de selección, las competencias laborales son evaluadas identificando actitudes y habilidades que se ajusten a lo que verdaderamente necesita la Administración Municipal de Palmira y mas por tratarse de una entidad publica, donde los funcionarios cumplen con procesos administrativos que requieren de manejo eficaz y adecuado, para cumplir a cabalidad los objetivos propuestos por la entidad publica, brindando a la comunidad seguridad y transparencia en la ejecución de las funciones.

Para darle mayor manejo y cuidado especial a los procesos administrativos, se realizó un ajuste al manual de funciones en el año 2008 de la Administración Municipal de Palmira, donde se determino que las competencias laborales en la planta del personal son globales y flexibles, lo que permite que los funcionarios, sin importar sus competencias laborales, según su nivel jerárquico, pueden rotar en cualquier dependencia o secretaria, teniendo en cuenta el criterio de profesionalismo de la Administración, lo que conlleva a que las cargas laborales estén establecidas por las competencias funcionales y comportamentales, dependiendo de la función laboral dentro de la entidad pública, dando mayor valor a las competencias funcionales de cada nivel jerárquico que las competencias de apoyo (contribuciones individuales). De este modo, las competencias laborales se desarrollan de forma general en toda la entidad pública.

La idea con esta asesoría, es que la Administración Municipal de Palmira, establezca las competencias de cada funcionario publico, para que se realicen las actividades laborales pertinentes y adecuadas, según las responsabilidades y habilidades que el personal maneje, permitiendo que la comunidad adquiera beneficios mediante una atención al usuario eficaz y rápida, aportando a la entidad publica mayor credibilidad y transparencia en los procedimientos disciplinarios, afianzar las relaciones interpersonales de jefe a subordinados y a su vez con la comunidad, se da una mejora en la apropiación del horizonte institucional y los funcionarios desempeñan actividades laborales afines a sus competencias laborales.

Esta asesoría, se orienta a la aplicación y desarrollo de conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, principalmente en la parte de Gestión Humana,

para identificar actitudes, habilidades y comportamientos que el personal dentro de una organización desarrolla por medio de las actividades laborales. En el caso de la Administración Municipal de Palmira, se pretende comprobar, la realidad de la entidad publica en cuanto al desarrollo de competencias laborales, con lo que debería estar empleando realmente, no solo por los procedimientos legales, sino por los beneficios que da a la entidad publica, al establecer competencias en cada una de las funciones laborales y mejorar el funcionamiento de la Administración por medio de funcionarios competentes.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias laborales requeridas por los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura según la NTC GP 1000:2009 en la Administración Municipal de Palmira?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las competencias laborales requeridas y los perfiles de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de acuerdo a la NTC GP 1000:2009 en la Administración Municipal de Palmira

5.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- ❖ Identificar las competencias laborales adscritas en la *NTC GP 1000:2009* según los niveles jerárquicos presentes en las secretarías.
- ❖ Identificar las competencias laborales que reconoce el personal de las secretarías de comunicaciones e infraestructura.
- ❖ Establecer las competencias laborales acorde con la NTC GP 1000:2009 de acuerdo con los niveles jerárquicos de las respectivas secretarías.
- ❖ Fortalecer el desarrollo de competencias laborales en la Institución Municipal de Palmira.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

La Administración de Recursos Humanos se concibe como la gestión para que el personal de una organización este bajo los parámetros de la coordinación de forma que se alcancen las metas establecidas por una empresa o entidad. Esta área abarca la planeación y la organización. Según CABALLANO ALCANTARA, Luis José¹³ El área de recursos humanos es bastante amplio, ha pasado por varias etapas como:

ADMINISTRATIVA: *Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones.*

GESTIÓN: *Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.*

DESARROLLO: *Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.*

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH: *La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.*

Estas etapas demuestran la evolución de la gestión de recursos humanos y las relaciones humanas, donde se da inicio a las primeras teorías acerca de la organización y la Administración de personal, que en cuanto a la Administración de Empresas, dan lugar a autores como:

TAYLOR: *Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.*

MATRIMONIO GILBRETH: *Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.*

HENRY FORD: *Ingeniero. Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.*

¹³ CABALLANO ALCANTARA, Luis José. Introducción a la gestión de los recursos humanos. [en línea] [consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/.

ELTON MAYO: *Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.*¹⁴

Estos autores y sus aportes respectivos, dieron lugar a que se conociera el término: competencias, que en un principio se inició en la psicología y que décadas más tarde, diversas teorías adoptaron distintos enfoques a la Administración de Recursos. Al hablar de competencias aparecen definiciones y aportes que han servido a lo largo de la historia para entender, descubrir componentes y dimensiones, sobre los cuales, las empresas a la hora de implementarlas tienen en cuenta las características de cada empleado con base en la gestión de Recursos Humanos.

6.1.1. DEFINICION DE COMPETENCIA LABORAL

Uno de los primeros en hablar sobre competencias laborales fue McClellan (1973)¹⁵, profesor de Harvard, que al realizar un estudio confirmó que el comportamiento y las características de las personas pueden ser parte del desempeño laboral, donde la experiencia era un factor principal a la hora de seleccionar a un personal indicado.

A partir de esta idea, muchos autores han concebido que las habilidades y la experiencia son conceptos distintos, por tanto se evalúan los conocimientos de las personas para establecer una función laboral. Otras definiciones que se dan se presentan en la tabla No 3. (Definiciones de competencias).

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ McClellan, David (1973). Estudios gerenciales. Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?, citado por ESCOBAR VALENCIA, Miriam. (Septiembre 2005). Perfil [en línea]. [consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002

Tabla 3. Definiciones de competencia.

AUTOR	CONCEPTO
Boyatzis, Richard (1982). Citado por MORALES ARACENA, Oria ¹⁶	"Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo."
Spencer y Spencer (1993) Citado por MORALES ARACENA, Oria ¹⁷	"una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".
ARACENA, Oria Rodríguez y Feliú (1996) Citado por MORALES ARACENA, Oria ¹⁸	"Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".
Oría (Palacios Villa 2004) citado por CASTAÑO DUQUE, Albeiro German y MACIAS RAMIREZ, Hernando Víctor. ¹⁹	"Las competencias son una capacidad compleja que permite adquirir y transferir el conocimiento, aplicándolo a nuevas situaciones, con miras a responder problemas o crear conocimiento nuevo, comprometiéndose las dimensiones ética, emocional, estética técnica. Involucra la capacidad de construir modelos mentales de situaciones problema y de combinar en forma coherente conocimientos pertinentes"
IMEN, Pablo (2005) . Enfoque de competencias: elementos claves. Perfil [en línea]. ²⁰	"Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional".
COROMINAS, E.y otros (2006) .Enfoque de competencias: elementos claves. Perfil [en línea]. ²¹	"Conjunto de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos que se actualizan en una situación y un momento particulares".
BRASLAVSKY, Ceciliay ACOSTA, Felicitas (2006) . Enfoque de competencias: elementos claves. Perfil [en línea]. ²²	"Saber actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizandoun equipamiento doble de recursos: recursos personales(conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales) y recursos de redes (banco de datos, redes documentales, redes de experiencia, entre otras"
ALVARADO, Gloria (2007) . Enfoque de competencias: elementos claves. Perfil [en línea]. ²³	"Conjunto de condiciones previas y de presupuestos que hacen posible la acción"

Fuente: Perfil [en línea]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

¹⁶ MORALES ARACENA, Oria. Gestión de recursos humanos basada en competencias. Marzo 17 de 2008. [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ CASTAÑO DUQUE, Albeiro German y MACIAS RAMIREZ, Hernando Víctor. Una mirada a las competencias, como referente de formación integral para administradores de empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales.

²⁰ IMEN, Pablo (2005). El enfoque de competencias: elementos claves. Perfil [en línea]. [consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/34884763/40-definiciones-de-competencia>.

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

Al tener presente cada concepto, se tienen en cuenta los modelos que explican las diferentes clases o niveles de competencias laborales y que cada autor les da un significado y grado de importancia según las capacidades y la formación de cada individuo.

6.1.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIA

Para que una persona pueda desempeñar una labor eficiente en una organización o entidad se tiene en cuenta tres tipos de competencias que se aplican en términos generales para la solución de problemas y situaciones concretas del trabajo que se clasifican en:

Básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Específicas y/o Funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Genéricas o Transversales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.²⁴

Estas competencias se adquieren a través de la formación, aprendizaje o en distintos entornos como: sociales, laborales, familiares etc., permitiendo que la persona adquiera conocimientos para desempeñar un cargo y contribuir a un mejor rendimiento laboral y personal de los individuos.

²⁴ Perfil. [en línea]. [consultado el 24 de abril de 2012].
http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf.

6.1.3. MODELOS DE COMPETENCIAS

Son los distintos enfoques de competencias laborales según el aprendizaje y las responsabilidades que cada empleado realiza para desempeñar las actividades laborales. La organización debe implementar un modelo que se adecue en todas las áreas teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

Entre los distintos modelos de competencias, se tiene a Mertens (1997)²⁵ quien plantea tres clases:

MODELO FUNCIONAL: Establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Se usa a nivel operativo y se ajusta a los aspectos técnicos. Es la plataforma de los desempeños mínimos esperados. Los elementos en los que se basa son: aspectos técnicos, la observación de la ejecución; y los conocimientos asociados requeridos. Es útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

Dentro del modelo funcional, existen diferentes tipologías y clasificaciones de competencias laborales, establecidas por varios autores teniendo en cuenta los aportes y enfoques, como son:

Según Mertens (1996), citado por ZAYAS AGÜERO, Manuel Pedro, hay competencias generales y específicas; mínimas y efectivas, por lo que estas son “insuficientes ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal”²⁶.

Para Spencer y Spencer²⁷, existen cinco principales tipos de competencias:

MOTIVACION: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

²⁵ MERTENS (1997). Desempeño individual y competencias laborales. [en línea]. [consultado 24 abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.6.htm>.

²⁶ ZAYAS AGÜERO, Manuel Pedro. Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Contribuciones a la economía. Mayo 2010. [en línea]. [consultado 24 de abril 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>.

²⁷ Gestión por competencias. Clasificación de las competencias desde el modelo Iceberg de Spencer y Spencer. Perfil. [en línea]. [consultado el 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/clasificacin-de-las-competencias-desde.html>.

CARACTERÍSTICAS: físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

CONCEPTO PROPIO: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

CONOCIMIENTO: la información que una persona posee sobre áreas específicas.

HABILIDAD: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

6.7 Figura 1: Principales competencias según Spencer y Spencer.



Fuente: Perfil. [En línea]. [Consultado el 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/clasificacin-de-las-competencias-desde.html>

Para el modelo de competencias de la Universidad Nacional de Colombia, se propone una taxonomía que incluye dos grandes bloques de competencias, organizacionales e individuales, como se definen a continuación²⁸:

ORGANIZACIONALES: “Competencias que incluyen habilidades, conocimientos, valores, actitudes y motivaciones para trabajar en una organización con misión y propósitos claramente definidos”²⁹, específicamente en la Universidad Nacional de Colombia. Estas competencias son comunes para todos los cargos y necesarias para el desempeño de cualquier cargo de la Universidad.

²⁸ Manual específico de funciones para los cargos contemplados en la planta global de personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. Perfil. [en línea]. [consultado el 27 de abril de 2012] Disponible en Internet: http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FUNCIONES.pdf.

²⁹ *Ibíd.*

INDIVIDUALES: Se refieren básicamente a las competencias propias de los individuos como resultado de su potencialidad, de su formación, de su experiencia y experticia laborales que se ponen en evidencia en un contexto y cargo o área específica. Estas competencias se incluyen en las competencias para los niveles jerárquicos y para las áreas emergentes. Incluye las siguientes competencias:

- **COGNITIVA:** Competencias relacionadas con el conocimiento y el procesamiento de información³⁰. Éstas no son exclusivamente cognitivas (aunque su mayor peso está en este factor), ya que tienen que ver con la disposición para trabajar con datos necesarios para llegar a un resultado concreto. Ejemplos de estas competencias son Pensamiento analítico o Innovación.
- **INTERPERSONALES Y DE COMUNICACIÓN.** “Competencias asociadas a la interacción entre dos o más individuos”³¹, a través de diferentes medios, para cumplir un objetivo. Ejemplos de estas competencias son Comunicación efectiva o Gestión de conflictos.
- **PERSONALES:** Competencias que remiten a características individuales que facilitan un desempeño de excelencia en algunas funciones³². Aunque incluyen elementos cognitivos y de habilidad, tienen un mayor énfasis en los valores, actitudes y motivaciones personales. Ejemplo de estas competencias es Motivación hacia trabajos rutinarios.

MODELO CONSTRUCTIVISTA: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se ajustan a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad.

Dentro del modelo constructivista, los diversos tipos de competencia son: Según SCANS, (1992)³³ las categorías de competencias laborales se dividen en competencias transversales, las cuales contienen:

³⁰ CORVALÁN, O. Y HAWES, G. (2005) Aplicación del Enfoque de Competencias en la construcción curricular de la Universidad de Talca. II DE. Universidad de Talca, Chile. P.8; SENA (2009) Glosario SENA. En: <http://www.sena.edu.co/Portal/Glosario>.

³¹ CORVALÁN, O. Y HAWES, G. (2005); VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. (2001) El enfoque de competencia laboral: manual de formación Montevideo: CINTERFOR, P.22; SARAVIA, M., 2008, p. 67.

³² *Ibíd.*

³³ SCANS 1992. Sht. Temas de recursos humanos. Competencias laborales II. Evolución y tipologías, citado por QUEZADA MARTINEZ, Humberto. Perfil [en línea]. [consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>.

Gestión de recursos: tiempo, dinero, personal, materiales y distribución.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.

Comprensión sistémica: comprender Inter-relaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Según el alemán G. Bunk³⁴, llamadas también competencias críticas, se puede clasificar en:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y las destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

MODELO CONDUCTUAL: Se construyen las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha³⁵.

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

Dentro del modelo conductual, los diversos tipos de competencia son:

Andrew Gonzzi formuló en 1996³⁶ las siguientes tendencias de tipificación:

Tabla 4. Diferentes enfoques de Andrew Gonzzi.

Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque integrado (holístico)
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista y subtarear específicas de manera clara.	Basada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMODySCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Fuente: Perfil. [En línea]. [Consultado el 25 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>.

Todos estos modelos y tipos de competencia, se enfocan en diversos factores que influyen en una entidad o empresa, en los puestos de trabajo y en el sistema de calidad, lo que indica que se tomen en cuenta a la hora de solucionar problemas, ya sea en una área específica de la entidad o a situaciones específicas de la función laboral.

Teniendo en cuenta las definiciones de los diversos modelos presentados anteriormente, el trabajo de grado se enfocara en el modelo funcional, ya que se basa en definir las competencias técnicas; y permite evaluar e identificar las competencias que desarrollan los funcionarios, para ejecutar las actividades laborales. Por medio de este modelo, se establecen las funciones principales de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura y de los funcionarios públicos, tomando en cuenta las funciones establecidas por el manual, para cada empleado de la Administración Municipal de Palmira, con el fin de obtener eficiencia en la organización y ser competentes, aprovechando los recursos que genera la entidad pública.

Para indagar sobre las competencias laborales a nivel Nacional, se hace referencia a la Institución publica de Aprendizaje que es el SENA, que a partir del año 1997, presenta diferentes ocupaciones laborales en los diversos sectores económicos brindando a la comunidad aprendizaje acerca de las necesidades reales de las empresas, con base a las competencias necesarias que se requieren para el eficiente desempeño de las actividades laborales.

³⁶ Ibíd.

Dentro de la organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano y en el Código Nacional de Ocupación (CNO), “el SENA ha venido utilizando la Clasificación como un eficaz instrumento para sus procesos de información para la búsqueda de empleo y de modo creciente, como una herramienta para los procesos de detección de necesidades y ajuste de sus respuestas en términos de programas de formación. Justamente este último uso constituye una novedad en la tradicional utilización de las clasificaciones. En este caso se crea un marco nacional a partir de un referente ocupacional en el que se consideran los niveles de competencia y las áreas de desempeño laboral”³⁷. Ver figura No 2. (Clasificación de ocupaciones de Colombia, hacia un marco Nacional de formación).

³⁷ La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. Enero de 2004. [en línea]. [consultado el 25 de abril 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/i_b.htm.

Figura No 2. (Clasificación de ocupaciones de Colombia, hacia un marco Nacional de formación).

CLASIFICACION NACIONAL DE OCUPACIONES DEL COLOMBIA -HACIA UN MARCO NACIONAL DE FORMACION-									
AREAS DE DESEMPEÑO	1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	2 CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPACIONES RELACIONADAS	3 SALUD	4 CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGIÓN	5 ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	6 VENTAS Y SERVICIOS	7 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE LA INDUSTRIA PRIMARIA	8 OFICIOS, OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE Y OCUPACIONES AFINES	9 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE INDUSTRIAS DE PROCESAM. Y FABRICAC. Y SUMIN. SERV. PUBLICOS
NIVELES DE CUALIFICACIÓN									
0 Ocupaciones de Dirección									
Nivel de Preparación A									
Nivel de Preparación B									
Nivel de Preparación C									
Nivel de Preparación D									

Fuente: La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. Enero de 2004. [En línea]. [Consultado el 25 de abril 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/i_b.htm.

Cada una de las áreas de desempeño se evalúa con los niveles de cualificación, teniendo en cuenta las competencias y los requisitos por cada nivel ya sean, a nivel de estudios, experiencia, formación, capacitación y aprendizaje. Los niveles constituyen el grado de

competencia y brinda un aporte al personal para desempeñar las actividades laborales y mejorar el desempeño laboral. Estas se presentan en la tabla 5. (Niveles de cualificación en la clasificación de ocupaciones del SENA).

Tabla No. 5 Niveles de cualificación en la clasificación de ocupaciones del SENA.

Nivel	Descripción
O	Estas ocupaciones se caracterizan por la complejidad y variedad de las funciones involucradas en la administración y gerencia de las empresas y entidades, lo cual supone un alto nivel de discernimiento para la toma de decisiones y un máximo grado de autonomía. La alta dirección incluye a los niveles ejecutivo, legislativo y judicial y al personal directivo de alto nivel de la administración pública y privada.
A	Contiene ocupaciones para cuyo acceso se requiere la realización de estudios universitarios, ya sean de nivel de profesional, licenciatura, maestría o doctorado. Las funciones que se han de desempeñar suelen ser muy variadas y complejas, exigen un alto nivel de autonomía, por lo general se responde por el trabajo de otras personas y ocasionalmente por la asignación de recursos.
B	Estas ocupaciones requieren generalmente, la acreditación de estudios de nivel técnico o tecnológico. Incluye ocupaciones a las cuales se les asigna alguna responsabilidad por la supervisión de otras personas y aquellas que suponen la existencia de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo.
C	Las ocupaciones de este nivel por lo general requieren haber cursado un programa de aprendizaje o de educación básica complementada con cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas o intelectuales con un bajo nivel de autonomía para su desempeño.
D	Para el acceso a las ocupaciones de este nivel por lo general se requiere el mínimo de educación, equivalente al nivel básico y poca experiencia laboral. Las funciones exigen la realización de actividades sencillas y repetitivas, fundamentalmente de carácter físico y con alto nivel de subordinación.

Fuente: La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. Enero de 2004. [En línea]. [Consultado el 25 de abril 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/i_b.htm.

Este aporte que hace el SENA, se toma como referencia para el trabajo de grado al realizar la actualización de perfiles laborales a los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira, bajo los principios de la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009), donde los niveles que se mencionan anteriormente, se toman en cuenta para estructurar cada perfil laboral de los funcionarios públicos, para establecer las competencias requeridas, indicando su nivel de importancia respecto a la función laboral y de acuerdo a las competencias por nivel jerárquico (Ver Anexo D. Competencias por nivel jerárquico).

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Es necesario explicar algunos términos técnicos que se desarrollan a lo largo de este trabajo.

ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL: Es una entidad de orden territorial que busca el desarrollo armónico del Municipio y el mejoramiento continuo del nivel de vida de sus habitantes, con la prestación eficiente de los servicios a su cargo, conservación del orden público en el Municipio, dirigiendo la acción Administrativa local a través del cumplimiento de la Constitución, las leyes y demás normas legales con manejo eficiente y racional de los recursos económicos y humanos, que trabajen en equipo con transparencia y celeridad, generando liderazgo a nivel local. Establecido por la Administración Municipal de Medellín³⁸, destacada entre los Municipios de más de 500.001 habitantes dentro del PREMIO AL MEJOR ALCALDE Y GOBERNADOR DE COLOMBIA 2008 – 2011 Reconocimiento adicional al Alcalde y Gobernador Incluyente³⁹.

ALCALDE: El Alcalde dirige la Administración Municipal y representa al Municipio; sus funciones principales son la Administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar la calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público. Establecido por la Administración Municipal de Medellín.

CARGO: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. Definido por la alcaldía de Cali.

COMPETENCIA: Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Definido por la Alcaldía de Medellín. Según el SENA, establece como un Conjunto de capacidades reales de la persona, relacionadas con aspectos socio-afectivos y con habilidades cognitivas y motrices, que le permiten

³⁸ Alcaldía de Medellín. [en línea]. [consultado el 27 de abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde9>.

³⁹ Colombia líder, finalistas que aspiran a mejor gobernado y alcalde del país. [en línea]. [consultado el 27 de abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.colombialider.org/colombia-lider/se-conocieron-los-finalistas-que-aspiran-a-mejor-gobernador-y-alcalde-del-pais/>.

llevar a cabo una actividad o función con calidad, y que son modificadas en forma permanente cuando son sometidas a prueba en la resolución de situaciones concretas, críticas y públicas.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: se describen teniendo en cuenta los siguientes criterios; determinados en el DECRETO 2539 DE 2005.

Responsabilidad por personal a cargo.

- Habilidades y aptitudes laborales.
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- Iniciativa de innovación en la gestión.
- Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

COMPETENCIAS FUNCIONALES. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo.

COMPETENCIA LABORAL: Es la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.⁴⁰

COMPETENCIA PROFESIONAL: Conjunto de saberes (teóricos, prácticos y valorativos) demostrados por una persona, que lo habilitan para el ejercicio de un oficio, arte o profesión. Definida por la Alcaldía de Cali.

COMPETENTE: Persona que posee un conjunto de, conocimientos, habilidades y destrezas; y la capacidad para aplicarlos en varios contextos y organizaciones. Definida por la Alcaldía de Medellín

EMPLEO PÚBLICO: Se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Definido por la Alcaldía de Cali.

NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial., definido en el decreto 785 de 2005 en el artículo 3.

⁴⁰ ZUÑIGA, Enrique Luis. SENA, Dirección General, División de Estudios Ocupacionales, Metodología para la Elaboración Normas de Competencia Laboral. Bogotá, 2003.

NTC GP 1000:2009⁴¹: Es elaborado con el propósito que las entidades puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de entidad.

⁴¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas colombianas para la gestión pública. Segunda actualización. Bogotá, D.C.: INCONTEC, 2009. NTC 1000.

6.3 MARCO JURÍDICO

Para el desarrollo del trabajo de grado, se presentan las normatividades que lo rigen, las cuales son:

La *Norma Técnica de Calidad en La Gestión Pública* 1000 de 2009 (Ver anexo A: NORMA TECNICA DE CALIDAD DE GESTION PÚBLICA 1000:2009) determina un sistema de calidad donde los principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, pueden ser utilizados, con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño y se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad:

- a) Enfoque hacia el cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque del sistema para la gestión
- f) Mejora continua
- g) Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios
- i) Coordinación, cooperación y articulación
- j) Transparencia

En cuanto al TALENTO HUMANO esta norma hace referencia: Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Los términos de Competencia, formación y toma de conciencia, se toman en cuenta en la entidad y se presentan algunos deberes como:

- a) Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera.

- c) Evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad.
- d) Asegurarse que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.

Se presentan los Decretos 770, 785 y 2539 del 2005 que establecen los criterios y la obligatoriedad de definir las competencias funcionales del empleo público del país y ajustar los respectivos Manuales de Funciones y de Competencias Laborales en las entidades estatales de orden nacional y territorial.

El Decreto 2539 de 2005. (Anexo B: DECRETO No. 2539) Establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos 770 y 785 de 2005.

Artículo 3. Componentes. Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.
- Las competencias funcionales del empleo

Artículo 5. Competencias funcionales. "Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo.
- Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

- Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

El artículo 5 del Decreto 2539 del 2005 establece los parámetros que deben caracterizar las competencias funcionales del empleo público del país en cuatro grandes categorías:

1. Los criterios de desempeño o resultado de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de las funciones de un empleo.
2. Los conocimientos esenciales que corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

El Decreto 770 del 2005. Establece el sistema de funciones y los requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades de Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

Se cuenta con el Artículo 5. *Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos donde* “El Gobierno Nacional determinará las competencias y los requisitos de los empleos de los distintos niveles jerárquicos, así:

Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- Estudios y experiencia
- Responsabilidad por personal a cargo
- Habilidades y aptitudes laborales
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones
- Iniciativa de innovación en la gestión
- Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 12. Obligatoriedad de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. “De acuerdo con los criterios impartidos en el presente decreto, para identificar las competencias laborales y la reglamentación que para efecto expida el Gobierno Nacional, las entidades al elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos deberán señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal.”

El Decreto 785 del 2005. (ver anexo, decreto 785 de 2005)Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de funciones; y requisitos generales para los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Artículo 13. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos: De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias y los requisitos, así: Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- Estudios y experiencia
- Responsabilidad por personal a cargo
- Habilidades y aptitudes laborales
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones
- Iniciativa de innovación en la gestión

Se recurrió a la revisión de la documentación del plan de desarrollo 2010-2014 planteado por el Presidente Juan Manuel Santos.

En cuanto a uno de los puntos relevantes determinadas en el Plan Nacional se encuentra el Buen gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción, el presidente afirma que *“un requisito central para alcanzar este propósito radica en la buena gestión y pulcritud en el manejo de los recursos públicos. Lo anterior implica gastar bien, lo cual no significa gastar más o gastar menos sino dar cumplimiento, con un enfoque de resultados, a los objetivos para los que son destinados los recursos”*⁴², lo que refleja que en la realidad de las Administraciones Publicas existen falencias a la hora de regular y dar cumplimiento con lo que establecen las normas a nivel nacional, abriendo cada vez más la brecha entre el sector público y privado.

Una de las estrategias para asegurar un buen gobierno, es capacitar a los servidores públicos y ciudadanos para manejar de manera eficiente los recursos e implementar una cultura eficiente y responsable capaz de rendir cuentas cuando sea necesario, lo que refleja que a nivel nacional no se esta cumpliendo esto, puesto que las Administraciones Municipales realizan un plan de gobierno implementando nuevas normas y estableciendo sus ideologías, incrementando así la problemática.

⁴² PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014. “Prosperidad para todos”. Resumen Ejecutivo.

En cuanto a nivel local, en la entidad pública de la ciudad de Palmira, el Plan de Desarrollo 2012-2015, liderado por el alcalde José Ritter López se basa en la transparencia e igualdad para todos a través de tres grandes cimientos: (ver figura3. Cimientos para la Administración Municipal de Palmira).

Figura 3. Cimientos para la Administración Municipal de Palmira 2012-2014.



Fuente: Programa de gobierno campaña "Ritter Alcalde Palmira 2012-2015".

Este plan abarca el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios públicos para que conozcan sus funciones y responsabilidades y atiendan con buena disposición las quejas e inconformidades de la comunidad.

Estas propuestas están encaminadas al buen funcionamiento de la entidad pública que mediante las propuestas y estrategias se alcanzara los objetivos de la entidad en pro de fortalecer las Administraciones públicas y el plan del gobierno nacional.

6.4 MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo de este trabajo se enfoca en la Administración Municipal de la ciudad de Palmira, que está ubicada dentro del territorio del Valle del Cauca, la cual se divide en varias zonas:

La zona Norte: zona cafetera del Valle del Cauca, que es considerada por algunos como la segunda extensión de tierra más fértil en todo el país. Su paisaje ofrece hermosas lomas con vastos cafetales a su alrededor, propios de la influencia del Quindío, Risaralda y Caldas, departamentos limítrofes en su parte septentrional.

La zona Centro: Es un lugar ideal para cultivar sorgo, caña de azúcar, algodón y café. Esta región es la número uno del mundo en variedad de plantas colgantes y enredaderas.

La zona Sur: es la zona dulce del Valle, los mayores ingenios azucareros están allí; es el centro empresarial e industrial gracias a la fertilidad de sus tierras y el carácter trabajador de su población. Este lugar se destaca por el calor de la salsa que se siente más que en cualquier otro lugar y por el espectáculo dado por la variedad de mariposas diurnas, la mayor del mundo.

Economía: El Valle es el corredor colombiano hacia el Pacífico y el principal centro regional intermedio del suroeste colombiano. El departamento presenta un desarrollo agroindustrial a partir del aprovechamiento de elementos que fortalecen su potencialidad por ser cruce de los sistemas viales más destacados del suroccidente y al estar situado en el corredor exportador Bogotá-Buenaventura.⁴³

La ciudad de Palmira se ubica dentro de la zona sur del Valle del Cauca, demográficamente tiene una población de 314.000 habitantes aproximadamente. La Administración esta liderada por el alcalde José Ritter López periodo 2012-2015, quien sustenta su plan de gobierno⁴⁴ a través de:

- **Cimientos:** La gestión transparente y administrativa, reinención de la Administración Municipal y un municipio amigable con el medio ambiente.

⁴³ Perfil [en línea]. [Consultado 2 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: guía valle del cauca: http://www.colombia.travel/es/descargas/guias_turisticas/Guia_valle_del_cauca-web.pdf

⁴⁴ RITTER LOPEZ, José. Plan de gobierno (2012-2015).

- **Pilares:** la vivienda, la renovación urbanística y desarrollo territorial, inversión social, seguridad y el sector rural.
- **Los resultados:** más inversión, más competitividad, ingreso y empleo.

A través del plan de gobierno, la Administración Municipal de Palmira, se basa en la Misión y Visión, que continuación se presenta:

6.4.1. Misión Institucional

Nuestra misión es construir un Municipio de paz que satisfaga los derechos de sus ciudadanos, brindándoles bienestar y dignidad, fortaleciendo la concertación y convivencia entre los sectores público y privado, articulando los diferentes actores generadores del desarrollo, para el logro de alianzas que permitan fortalecer al Municipio de Palmira como un territorio de dimensión cultural, social, económica, agrícola, tecnológica, ambiental y democráticamente justo e igualitario. El cumplimiento de los derechos ciudadanos de niños, adolescentes y juventud, permitirán garantizar el armonioso desarrollo al seno de la familia y la comunidad, generando ambientes de comprensión y amor, con prevalencia del reconocimiento a la dignidad e igualdad.

6.4.2. Visión Institucional

En el 2019 Palmira será un Municipio seguro y socialmente justo, construido con una cultura de participación y concertación, donde prevalecerá la convivencia ciudadana incluyente. Será un municipio competitivo y productivo, con el mayor crecimiento económico sostenible en el ámbito regional y Nacional. Atraerá inversión, lo que garantizará el desarrollo y prosperidad, y por ende calidad de vida para sus habitantes. Sus ciudadanos serán gestores de su propio desarrollo y en su territorio se construirá la zona económica más importante del país.

6.4.3. Políticas de calidad de la Institución

La Administración Municipal de Palmira, en cabeza del señor Alcalde y el Consejo de Gobierno, garantizan el cumplimiento de los fines esenciales del Estado que le corresponden como entidad territorial, además las competencias descritas en la Constitución y la Ley, mediante el desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, que asegura el cumplimiento de los requisitos específicos de la comunidad y partes interesadas, lo mismo que las leyes y normas correspondientes, a través del

mejoramiento continuo de los procesos de manera eficaz, eficiente y efectiva; todo esto, con la participación de un talento humano competente y comprometido, equipos y métodos que permiten satisfacer transparente y oportunamente las necesidades de los usuarios y los requerimientos de los organismos de control.

6.4.4. Objetivos de Calidad Institucional

1. Responder de manera eficiente, eficaz y efectiva por las necesidades sentidas de la comunidad Palmirana, de acuerdo con las competencias y funciones asignadas a la entidad territorial Municipal y en concordancia con los ejes temáticos definidos en el Plan de Desarrollo.
2. Asegurar el funcionamiento adecuado de los procesos definidos en la Alcaldía de Palmira, para dar cumplimiento a los propósitos expresados en el Plan de Desarrollo Municipal.
3. Mantener el crecimiento y la mejora continua del personal y de los medios requeridos, para ofrecer a la comunidad Palmirana en los niveles adecuados, los servicios propios de la entidad territorial Municipal.
4. Mantener la capacidad fiscal del Municipio en los niveles necesarios que le permitan el adecuado y cabal cumplimiento de las funciones y responsabilidades; es decir, el ejercicio de las competencias administrativas y políticas de acuerdo con lo exigido por la normatividad correspondiente.

6.4.5. Funciones de la Institución

1. La defensa y administración responsable y transparente del patrimonio público y de la gestión social para el buen servicio y el bien común.
2. La Construcción de gobierno a partir del dialogo, con la implementación de mecanismos de participación y concertación ciudadana.
3. La Construcción de una cultura de paz, reconciliación y respeto a los derechos humanos y del medio ambiente.
4. La Defensa y promoción del patrimonio histórico, cultural y del sentido de pertenencia Palmiranista.
5. La Construcción de un nuevo tejido social, político, cívico y empresarial.
6. Fortalecer y garantizar condiciones de seguridad pública, para la defensa de la vida y los bienes de los ciudadanos.

6.4.6. Valores y principios

Los funcionarios, trabajadores oficiales y contratistas del Municipio de Palmira se comprometen a guiar el trabajo y las actividades bajo los siguientes Valores y Principios:

Honestidad: Proceder correctamente, con honradez, respetando lo que le pertenece al otro. Cada uno de los servidores públicos actúan en coherencia con la finalidad social que debe cumplir el Municipio, esto implica hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad. Ellos siempre anteponen los fines e intereses del Municipio y de la Comunidad a sus propios intereses, logrando generar un ambiente de confianza y seguridad.

Respeto: Conocer la diferencia del otro, valorando y aceptando su forma de pensar y de actuar. Este es un aspecto fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales, a la memoria de los antepasados y a la patria en que nacimos. Es por eso que las personas respetuosas son sencillas, atentas, consideradas, cordiales, responsables y solidarias.

Solidaridad: Entender las necesidades de los demás, estar dispuestos a dar una mano amiga sin importarnos quien la recibe. Proceder con un modo de ser y actuar que conlleve apoyar y servir a los otros para alcanzar el bien común. Actuar como seres humanos con un alto grado de sensibilidad para fortalecer nuestras relaciones con la comunidad aledaña a la entidad.

Transparencia: Actuar con claridad y óptima utilización de todos los recursos, manejando la información en forma ágil, completa y veraz, generando confianza en la comunidad. La Administración Municipal actúa y comunica abiertamente a la comunidad las acciones de su gestión. De esta forma, todas las relaciones y decisiones que establezca y tome la Entidad serán aceptables públicamente. Por eso la comunicación interna y externa debe llegar de forma, eficiente y rápida a los interesados. La administración maneja su información de forma clara y precisa con todos los servidores públicos y ciudadanos, para asegurar una constante retroalimentación.

Tolerancia: Ser tolerante es ser respetuoso, paciente, comprensivo, amable y sereno con todas las personas que nos rodean. Tener la capacidad para convivir y

participar por encima de las diferencias ideológicas. Cada uno de los servidores públicos de la Administración Municipal asume un comportamiento y actitud de respeto hacia los pensamientos y acciones de otros individuos y comunidad en general.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes, obligaciones y responsabilidades asignadas para el logro de los objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismo. Cada uno de los servidores públicos de la administración Municipal dedica el tiempo que sea necesario para la realización de los trabajos y actividades asignadas en la forma correcta y adecuada, lo que se constituye en un eficaz instrumento para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Lealtad: Ser fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento a los mandatos constitucionales, legales e institucionales, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del estado.

Participación: Generar espacios para que los habitantes del municipio, de manera individual o colectiva, participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

Servicio: Desempeñar las funciones y actividades que les corresponden con calidad, eficacia y eficiencia para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad⁴⁵.

⁴⁵ Alcaldía de Palmira, Valle. Perfil [en línea]. [Consultado 2 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.palmira.gov.co>.

7. PLAN DE ACCION

Teniendo en cuenta la modalidad de asesoría, el siguiente apartado se plantea con mayor detalle, de acuerdo a los lineamientos del programa establecido en una asesoría de grado, donde se incluye el plan de acción, en vez de la metodología, apartándose de los esquemas tradicionalmente conocidos en los trabajos de grado. La metodología en este caso, es una fase para el alcance del objetivo general que es “Determinar las competencias laborales requeridas de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de acuerdo a la NTC GP 1000:2009 en la Administración Municipal de Palmira.”

A continuación se presenta el plan de acción:

Para realizar la actualización de los perfiles laborales, se desarrolla un plan de acción, que es definido como “un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”.⁴⁶

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos, en este caso los objetivos propuestos en la formulación del problema del trabajo de grado.

Para implementar el plan de acción se debe cumplir los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso).
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).⁴⁷

⁴⁶Perfil. [en línea]. [consultado en mayo 22 de 2012]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/plan-de-accion/>.

⁴⁷Perfil. [en línea]. [consultado en mayo 22 de 2012]. Disponible en Internet: www.minproteccionsocial.gov.co/.../PLAN%20DE%20ACCION.pdf.

Dentro del plan de acción, se plantean las fases de la asesoría, para dar cumplimiento a la formulación del problema, donde se incluye el objetivo general y los específicos.

7.1 FASES DE LA ASESORÍA

Para el desarrollo del trabajo de grado se integraron varios ciclos que constan de 7 fases, que son:

FASE 1: CONGLOMERADO DE LA INFORMACION.

- Definir el tipo información y modalidad.
- Técnicas de recolección de la información, fuentes de recolección.
- Establecer los criterios de participación de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.

FASE 2: DEFINIR LA NORMA TECNICA QUE SE ENFOCARA LA ASESORIA PARA LA ACTUALIZACION DE LOS PERFILES LABORALES POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE PALMIRA.

- Investigación de normas que rigen las entidades públicas a nivel Nacional.
- Se establece similitudes entre los parámetros de la NTC GP 1000:2009 y NTC 9004:2004.
- Con base a los principios de la NTC GP 1000:2009, se desarrollan las competencias establecidas.

FASE 3: METODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Determinar mediante la observación natural los comportamientos, actitudes, relaciones interpersonales, destrezas y habilidades de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.
- Aspectos del desempeño laboral, parte II identificación de competencias, parte III,) a partir de dos formatos, (preguntas cerradas y abiertas) para identificar las competencias requeridas por los funcionarios.

FASE 4: APLICACIÓN

- Aplicación del cuestionario a los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, para establecer las funciones principales, las actividades laborales diarias y conocimiento de la función laboral.

FASE 5: RESULTADOS:

- Identificación de la función laboral, nivel jerárquico y responsabilidades de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.

FASE 6: ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

- Elaboración de las competencias laborales requeridas por los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de acuerdo al nivel jerárquico según los principios de la NTC GP 1000:2009, teniendo en cuenta la observación natural.
- Creación de perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira.

FASE 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presenta un formato con los respectivos objetivos estratégicos que son los objetivos específicos, las acciones y las actividades a realizar para dar cumplimiento al trabajo de grado. Dentro del formato, el apartado: *recolección de los datos necesarios para la asesoría*, no hacen parte de los objetivos específicos de la formulación del problema, sino que se integra en este formato para dar un orden de ideas a la asesoría y llegar a la fase final.(Ver tabla No 6. Formato plan de acción).

Tabla No 6. Formato plan de acción

Tabla No 6. Formato plan de acción						
QUÉ		CÓMO		QUIÉN	CUÁNDO	
Objetivos Estratégicos	Meta	Acciones estratégicas	Actividades	Responsables	Fecha Inicial de la actividad	Fecha final de la actividad
Recolección de datos necesarios para la asesoría.	Identificar los parámetros de la asesoría, y los participantes.	Elaboración de las fases a seguir, para determinar los componentes y aspectos de la asesoría de trabajo de grado.	Definir el tipo de información y modalidad. Definir las técnicas de recolección de la información y fuentes de recolección. Establecer los criterios de participación de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura. Revisión de las normas que rigen	Ángela Polanía y Millerlay Jurado	20/01/2012	06/02/2012
Identificar las competencias laborales adscritas en la NTCGP 1000:2009 según los niveles jerárquicos presentes en las secretarías.	Determinar similitudes entre las competencias laborales del NTC GP 1000:2009 manual de para establecer las funciones de la competencias requeridas por los funcionarios de las Municipalidades de Palmiray los Comunicaciones e Infraestructura. 1000:2009.	Analizar los parámetros de la NTC GP 1000:2009 para establecer las funciones de la competencias requeridas por los funcionarios de las Municipalidades de Palmiray los Comunicaciones e Infraestructura. 1000:2009.	a nivel Nacional las entidades Públicas de Colombia. Comparación entre las normas NTC 9004:2004 y NTC GP 1000:2009.	Ángela Polanía y Millerlay Jurado	13/03/2012	15/03/2012
					16/03/2012	20/03/2012
					09/04/2012	19/04/2012
Identificar las competencias laborales que reconozca el personal de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura	Identificación de los diferentes aspectos de la función laboral y características de los funcionarios de competencias requeridas por los funcionarios según (cuestionario) a los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.	Identificación de los comportamientos, actitudes, habilidades, destrezas y actividades de la función laboral. Implementación de la observación natural.	Aplicación del instrumento de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura. Elaboración de las competencias laborales requeridas por los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.	Ángela Polanía y Millerlay Jurado	16/05/2012	18/05/2012
					06/06/2012	06/06/2012
Establecer las competencias laborales acorde con la NTCGP 1000:2009 de acuerdo con los niveles jerárquicos de las respectivas secretarías.	Actualización del perfil laboral a los funcionarios públicos por competencias según la NTC GP 1000:2009 en las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.	secretarías de desarrollan los perfiles laborales de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de acuerdo a los principios de la NTC GP 1000:2009.	Formular las recomendaciones y conclusiones del desarrollo del trabajo de grado.	Ángela Polanía y Millerlay Jurado	08/06/2012	12/06/2012
					19/06/2012	27/06/2012

Fuente: Elaboración de las autoras.
 Infraestructura principios de la NTC GP 1000:2009 aplicadas a los conclusiones del desarrollo del trabajo de grado.
 respectivas secretarías.

A partir de las actividades abordadas en el plan de acción, con sus respectivos objetivos, metas, responsables y fechas, se profundiza cada una de las fases que se diseñaron en el trabajo de grado, para dar cumplimiento a la actualización de perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura según la NTC GP 1000:2009 en la Administración Municipal de Palmira.

7.1.1 CONGLOMERADO DE LA INFORMACION.

A. TIPO DE INFORMACION

La asesoría, se centro en los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira.

La información es de tipo descriptivo, que busca desarrollar una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis entre estas características⁴⁸.

B. MODALIDAD

El desarrollo de la asesoría de trabajo de grado, es de tipo: cualitativo, donde “tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones.”⁴⁹ Esta asesoría, se enfoca en el entendimiento del comportamiento humano, dejando a un lado las aplicaciones numéricas y el estudio estadístico, permitiendo identificar a través de métodos no estructurados, como la observación las diferentes condiciones y perspectivas del entorno de los funcionarios en relación con sus funciones, relación con los compañeros de trabajo, experiencias, etc., para reconocer y analizar las conductas de los individuos.

C. TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo.

⁴⁸ Perfil [en línea]. [Consultado en marzo 10 de 2012]. Disponible en Internet: Seminario de investigación: tipos de estudio científico: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/odontologia/2002890/lecciones/tipos%20de%20estudio/tipos%20de%20estudio.htm>.

⁴⁹ GÓMEZ RODRÍGUEZ, Gregorio y otros. Metodología de la investigación cualitativa, 1996:72, citada por MILLAN, Austin Tomas. Investigación cualitativa. Perfil [en línea]. [Consultado en febrero 29 de 2008]. Disponible en Internet: <http://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>.

Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de recolección de datos, dependiendo de las distintas fuentes de información tanto primaria como secundaria⁵⁰.

Las técnicas que se utilizaron para desarrollar el trabajo de grado son:

- **OBSERVACION NATURAL:** “En este tipo de estudio, el investigador es un espectador de la situación, sin que intervenga en modo alguno en el curso de los acontecimientos observados. Se produce dentro del contexto usual en el que surgen los fenómenos de interés para el investigador”⁵¹.

Consistió en identificar conductas de los funcionarios que permitieron establecer comportamientos y competencias requeridas en cada actividad laboral de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal

- **CUESTIONARIO:** “Son instrumentos de investigación donde incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”.⁵²

El cuestionario fue diseñado por las autoras (Ver Anexo F. Cuestionarios), por competencias según el nivel jerárquico (Ver Anexo D Competencias por nivel jerárquico), es decir, para los funcionarios de cada nivel (profesional, técnico y asistencial) de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura teniendo en cuenta las respectivas actividades laborales y funciones, para determinar las competencias que son relevantes y las que no se desarrollan en la ejecución de la función laboral.

⁵⁰ Perfil. [en línea]. [consultado 9 de mayo 2012]. Disponible en Internet: <http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>.

⁵¹ MARQUES JIMENEZ, Eduardo. El principio del final. Observación. [en línea]. [consultado el 9 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/10/observacion.pdf>.

⁵² THOMPSON, Iván. Definición de encuesta. [en línea]. [consultado el 10 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>.

D. FUENTES DE RECOLECCIÓN

INFORMACION PRIMARIA: Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad⁵³.

Permite darle mayor validez al trabajo de grado, a través de un mecanismo de recolección como es la observación y el cuestionario.

Las fuentes primarias son los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira.

Se utilizó la observación natural, para identificar los comportamientos, habilidades y destrezas que los funcionarios desempeñan en su labor diaria. Este proceso se llevó a cabo durante tres días, un día por cada secretaría y en horas de la tarde, ya que la disponibilidad de tiempo de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura se presenta en este horario. Se realizaron sesiones de cinco horas, donde se anotaban todos los aspectos como: comportamientos, actitudes, relaciones interpersonales, habilidades y destrezas, con el fin de recolectar y suministrar la información detallada de cada una de las conductas de los funcionarios.

Los cuestionarios se utilizaron, para conocer las actividades laborales que realizan, reforzar la información recolectada por la observación natural, las funciones principales de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, las responsabilidades, los valores a la hora de ejecutar su función y las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. Las preguntas constaron de dos tipos de formatos, encontrando preguntas abiertas, donde los funcionarios se tomaron el tiempo para reflexionar sobre sus actividades laborales, relaciones interpersonales, conocimiento de su función dentro de la Administración Municipal; preguntas cerradas incluyendo cuestiones para averiguar aspectos de las competencias que más desarrollan, conocimiento de las actividades laborales y los objetivos que cada funcionario tiene dentro de la correspondiente secretaría.

Se realizaron tres tipos de cuestionarios, los cuales constan de tres secciones (parte I, Aspectos del desempeño laboral, parte II Identificación de competencias, parte III, Cuestionarios) para cada nivel jerárquico (profesional, técnico y asistencial), basándose en las competencias del manual de funciones de la Administración Municipal de Palmira, para determinar las respectivas competencias, funciones, responsabilidades y actualizar el perfil correspondiente de cada funcionario público de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura bajo la NTC GP 1000:2009,

⁵³ Perfil. [en línea]. [consultado 10 de mayo 2012]. Disponible en Internet: <http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>.

estableciendo lo que realmente los funcionarios realizan en sus labores diarias y las competencias requeridas para cada función laboral.

El formato de la entrevista se presenta en el Anexo C. (Cuestionarios) para los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de acuerdo a las competencias del nivel jerárquico.

INFORMACIÓN SECUNDARIA: Son registros escritos que proceden también de un contacto con la realidad, pero que han sido recogidos y muchas veces procesados por sus investigadores⁵⁴.

La datos de la información secundaria, fueron obtenidas a través de páginas web, para conocer la parte legal (decretos) que se crean con el fin de determinar de manera general, las funciones de las Administraciones Municipales, documentos dados por la Administración Municipal de Palmira, libros y revistas de la biblioteca de la Universidad el Valle-Regional (Palmira), para así estimar los métodos de evaluación.

Algunas fuentes secundarias para desarrollar el trabajo de grado son:

- *Fuentes documentales:*
 - Manual de funciones de la Administración Municipal de Palmira.
 - Informes laborales.
 - Investigaciones realizadas sobre manuales de funciones.
- *Fuentes bibliográficas:*
 - *Libros.*
 - *Decretos.*
 - *Leyes.*
 - *Documentación en soporte físico y electrónica.*
- *Fuentes electrónicas:*
 - *Revistas electrónicas.*
 - *Internet: sitios relacionados sobre trabajos realizados bajo la misma línea de competencias, definiciones y teorías.*

E. PARTICIPANTES

La asesoría se enfoca en los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira que en total son 17 personas, que a través del manual de funciones se logro determinar las competencias por nivel jerárquico de cada uno de los funcionarios para realizar la actualización de

⁵⁴ Ibíd.

los perfiles laborales por competencias de los funcionarios, teniendo como base la experiencia, formación y conocimientos del personal, para luego identificar las competencias requeridas para cada función de laboral, basado en los principios de la NTC GP 1000:2009. Entre los participantes de cada secretaria están: (Ver tabla 7. cantidad de funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura).

Tabla 7. Cantidad de funcionarios de las secretarías de comunicaciones e infraestructura.

SECRETARIA	GRADO DE PROFESIONALISMO	CANT.	COMPETENCIAS POR NIVEL JERARQUICO*	TIEMPO DE VINCULACION EN LA ADMINISTRACION
Infraestructura	Profesional especializado grado II	1	Profesional	1 año
Infraestructura	Profesional universitario grado III	4	Profesional	más de 1 año
Comunicaciones	Profesional universitario grado II	1	Profesional	5
Infraestructura y comunicaciones	Secretaria ejecutiva	2	Asistencial	más de 3 años
Infraestructura y comunicaciones	Técnico operativo I	5	Técnico	5 meses (1) **
				más de 3 (3)años
Infraestructura y comunicaciones	Auxiliar administrativo	4	Asistencial	1 año (1)
				más de 4 años (4)
TOTAL		17		

Fuente: Elaboración de las autoras.

***COMPETENCIAS POR NIVEL JERARQUICO:** Son las distintas clases de competencias que se le asignan a los funcionarios dependiendo del grado de profesionalismo, establecido por el manual de funciones de la Administración Municipal de Palmira en el periodo 2008-2011.

**** (1):** Es el número de funcionarios que cumplen con el lapso de tiempo establecido por los criterios de participación.

F. CRITERIOS DE PARTICIPACION

En la Administración Municipal del periodo 2012-2015, se han presentado cambios de personal en varias Secretarías incluyendo las de infraestructura y Comunicaciones, lo que implica que el trabajo de grado se enfocara en:

- **TIEMPO DE VINCULACION EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL:** Se hace necesario que los funcionarios tengan una relación directa con la entidad pública, conozcan los procesos y el funcionamiento de cada una de las actividades laborales de las secretarías.

- **OCUPACION DEL CARGO DURANTE 6 MESES COMO MINIMO:** Se toma en cuenta el lapso de tiempo en la función laboral, para que los funcionarios puedan determinar las competencias que desarrollan y ejecutar la actividad diaria; y así tener conocimiento necesario para desempeñarlas.
- **DISPONIBILIDAD DE TIEMPO POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS:** Se toma en cuenta el tiempo disponible que los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura dispongan, para que brinden la información necesaria y detallada de sus funciones laborales dentro de la Administración Municipal de Palmira.

Dentro de los funcionarios que cumplen con estos tres criterios, en total son 7, ya que la mayoría de los funcionarios no disponían de tiempo ni espacio para brindar la información necesaria.

A continuación se presenta la tabla N° 8 (Total de funcionarios que aplican los criterios de participación de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura) los funcionarios que cumplen con estos criterios.

Tabla 8. Total de funcionarios que aplican los criterios de participación de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura.

FUNCION LABORAL*SECRETARÍANIVEL		JERARQUICO
Interventor en diseño vial	Infraestructura	Profesional
Interventor en obras civiles y construcción	Infraestructura	Profesional
Digitalizador topográfico	Infraestructura	Técnico
Auxiliar en comunicaciones	Comunicaciones	Técnico
Auxiliar administrativo	Infraestructura	Asistencial
Auxiliar administrativo – operativo (asistencia en levantamientos topográficos)	Infraestructura	Asistencial
Secretaria ejecutiva	Comunicaciones	Asistencial

Fuente: elaborado por las autoras.

* **FUNCION LABORAL:** hace referencia a la denominación del cargo en la Administración Municipal de Palmira.

7.1.2 DEFINIR LA NORMA TECNICA QUE SE ENFOCARA LA ASESORIA PARA LA ACTUALIZACION DE LOS PERFILES LABORALES POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE PALMIRA.

Se indaga sobre las diversas normas que rigen las entidades públicas a nivel Nacional como: NTC (1000:2009, 9001:2008, 9004:2009), para determinar las diferentes características, criterios, objetivos y principios sobre las competencias que hace referencia el área de Recursos humanos en estas NTC, donde se identifica los aportes más relevantes de cada norma, para establecer similitudes entre las competencias del manual de funciones del año 2008, teniendo en cuenta las competencias comunes de los funcionarios (ver Anexo A. Competencias comunes a todos los servidores públicos de la Alcaldía de Municipio de Palmira) de la Administración Municipal de Palmira y los parámetros de las normas. Dentro del análisis de las normas, se establece que la NTC 9004:2004 y la NTC GP 1000.2009, desarrollan temas afines y hacen hincapié a las competencias laborales de las personas dentro de una entidad pública. Estas semejanzas se presentan en la tabla No 9. (Paralelo entre la NTC GP 1000:2009 y NTC 9004:2004).

Para el desarrollo de la actualización de perfiles laborales, se tomo en cuenta la NTC GP 1000:2009, ya que se relaciona con la política de desarrollo Nacional del Presidente (2011-2014) y el Plan de desarrollo del Alcalde de Palmira (2012-2015), el cual, se desenvuelve en un marco de mejoramiento de la entidad pública, a través del buen manejo de la Administración Municipal y el trabajo con transparencia, con el fin de optimizar la eficiencia para dar prioridad a las necesidades de la ciudadanía y tener un mejor desempeño Institucional.

Tabla N° 9. Paralelo entre la NTC GP 1000:2009 y NTC 9004:2004.

NTC GP 1000:2009	NTC 9004:2004
Esta norma está dirigida a todas las entidades y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar Su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin.	Esta norma Internacional, promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortaleza, debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación. Esta norma trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.
Objetivo: Permitir dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social con el suministro de productos y/o con la prestación de los servicios a cargo de las entidades.	Objetivo: Proporcionar orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de calidad.
Talento humano Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio, deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	Gestión de las personas Las personas son un recurso significativo de toda la organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización
Competencia, formación y toma de conciencia La entidad debe: a) determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio. b) proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera. c) evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad. d) asegurarse de que los servidores públicos y/o	Competencias de las personas Para asegurarse que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener “un plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencias de las personas. La organización debe implementar la evaluación de desempeño actual y reglamentar las posibles causas de problemas pasados.

particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.⁵⁵

Revisar el sistema de gestión y sus procesos, para realizar la actualización de este si es necesario.

Seguimiento al personal que sea necesario de acuerdo a las áreas y cumplimiento de las actividades asignadas.⁵⁶

Fuente: Scribd. [En línea]. [Consultado 29 de mayo 2012]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/53207145/MARCO-LEGAL-CALIDAD>.

2012]. Disponible en Internet:

Para realizar la respectiva actualización de perfiles laborales, se establecen los principios de la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009), donde se toman en cuenta, las competencias relevantes por nivel jerárquico del manual de funciones del año 2008 de la Administración Municipal de Palmira. En la NTC GP 1000:2009, los principios como: transparencia y liderazgo, al no definir las categorías con claridad y al tener similitud con las competencias del manual de funciones de la Administración Municipal, se estipula las mismas competencias.

Se determina que los demás principios se integran como competencias, lo que conlleva a que se tengan en algunas, una categoría o una competencia establecida para realizar el perfil laboral de los funcionarios. De acuerdo a esto, las competencias establecidas son: (ver tabla No 10. Competencias establecidas en relación con los principios de la NTC GP 1000:2009).

⁵⁵ NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN PÚBLICA 1000:2009. [en línea]. [consultado 29 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://cogui.unimagdalena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=338&Itemid=62.

⁵⁶ NORMA TÉCNICA DE CALIDAD 9004:2004. [en línea]. [consultado 29 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://dar-soporte-a-los-procesos.wikispaces.com/file/view/ISO_9004.pdf.

Tabla 10. Competencias establecidas en relación con los principios de la NTC GP 1000:2009.

PRINCIPIOS DE LA NTC GP 1000:2009COMPETENCIAS ESTABLECIDAS	
Enfoque hacia el cliente	Orientación al usuario.
Liderazgo	Liderazgo
Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas	Compromiso con la Entidad.
Enfoque basado en procesos.	Eficiencia
Enfoque del sistema para la gestión	
Mejora continua.	Aprendizaje continuo
Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.	Organización y planificación de las actividades laborales.
Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios.	Habilidades sociales
Coordinación, cooperación y articulación.	
Transparencia.	Trabajo en equipo.
Fuente: Elaboración de las autoras.	

Estas competencias se establecieron a través de semejanzas entre la NTC GP 1000:2009 y el manual de funciones, para darle una mayor estructura a estos principios y así elaborar los cuestionarios, donde se establecen las competencias que los funcionarios identifican o reconocen, y que otras desarrollan en su actividad laboral.

7.1.3 METODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se implementa la observación natural, para indagar sobre los comportamientos, actitudes y habilidades de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura. Este proceso se realiza mediante un formato que incluye las competencias relevantes según el manual de funciones de la Administración Municipal, los criterios de desempeño y las conductas específicas; que al tener unas características y aspectos ya definidos por cada funcionario, se validan a través de los cuestionarios. Con la observación natural se logro identificar las conductas específicas y el desempeño de los funcionarios públicos como: las relaciones interpersonales dentro de cada secretaría, las funciones principales, las actividades laborales relevantes, habilidades, actitudes y destrezas.

A través de la observación natural, se elaboro un formato con las competencias más relevantes según los niveles jerárquicos del manual de funciones de la Administración Municipal de Palmira. Las competencias que se identificaron son:

- Comunicación
- Trabajo en equipo

- Liderazgo
- Estructura organizacional.
- Normatividad.

Al tomar cada una de estas competencias, se elaboraron los criterios de desempeño que son aspectos ligados a cada una de las competencias, a su vez estas requieren de conductas asociadas que determinan los comportamientos para ser objeto de evaluación y realizar la observación natural.

Dentro del formato de la observación natural, en el apartado conducta específica, se manifiesta el resultado de la observación natural de los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, donde se especifica de manera general, los comportamientos y actitudes evaluados.

A continuación se presentan los resultados de la observación natural que se realizó a los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura de la Administración Municipal de Palmira. (Ver tablas No. 11 y 12., Resultado de la observación natural en la Secretarías de Infraestructura y Comunicaciones).

Tabla 11. Resultado de la observación natural en la secretaría de Infraestructura.

COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONDUCTA ESPECIFICA
COMUNICACIÓN	Expresión oral	Fluidez al hablar.
	Capacidad de escucha	Retroalimentación de la información brindada.
	Orientación al usuario	El Trato con los usuarios es de forma cortés y educada (saludo).
		Empatía (capaz de entender a los demás)
	Habilidades sociales	Disposición para interactuar. Relación con los demás funcionarios. Saber dar gracias, pedir disculpa, pedir permiso, evadir los problemas y defender los derechos cuando sean vulnerados. Asertividad. Ánimo para realizar las actividades. Se manifiesta que algunos funcionarios no tienen en cuenta las opiniones de los demás.
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud de los funcionarios	Cumplimiento de los acuerdos grupales.
	Facilidad para llegar a acuerdos	Iniciativa para brindar apoyo a sus compañeros o a la ciudadanía. Ausencia del manejo de tecnologías como: paquete office y software topográfico.
	Responsabilidad	Cumplimiento de las labores en el horario establecido.
LIDERAZGO	Reconocimiento de líderes en las actividades laborales. interacción con el entorno	Las labores realizadas por los funcionarios requieren de una supervisión mínima (asignación e instrucción de la tarea a realizar). Respeto por el nivel de autoridad.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Ejecución de las actividades laborales.	
	Especialización de las funciones	
	Cumplimiento del conducto regular	
NORMATIVIDAD	Cumplimiento del horario laboral	Puntualidad en el horario. Respeto en las horas de descanso (almuerzo).
	Presentación personal	Prendas limpias y en buen estado.
		Aseo en su aspecto físico.

Fuente: Elaboración de las autoras.

*INTEPAXXION **CON EL ENTORNO:** este criterio de desempeño hace referencia a aspectos del entorno laboral como: manejo de tecnología, condiciones de infraestructura de la Administración Municipal, cargas laborales, etc.

Tabla 12. Resultado de la observación natural en la secretaría Comunicaciones

COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONDUCTA ESPECIFICA
COMUNICACIÓN	Expresión oral	Fluidez al hablar.
	Capacidad de escucha	Retroalimentación de la información brindada.
	Orientación al usuario	El Trato con los usuarios es de forma cortés y educada (saludo). Empatía (capaz de entender a los demás).
	Habilidades sociales	Se manifiesta que algunos empleados tienen la disposición para interactuar. Se manifiesta que algunos funcionarios se relacionan con los demás miembros. Saber dar gracias, pedir disculpa, pedir permiso, evadir los problemas y defender los derechos cuando sean vulnerados. Asertividad Ánimo para realizar las actividades. Respeto por las opiniones.
TRABAJO EN EQUIPO	Actitud de los funcionarios	
	Facilidad para llegar a acuerdos	
	Responsabilidad	Cumplimiento de los acuerdos grupales.
LIDERAZGO	Reconocimiento de líderes en las actividades laborales.	Iniciativa para brindar apoyo a sus compañeros o usuarios.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	interacción con el entorno ☐	Ausencia del manejo de tecnologías como: paquete office y software topográfico.
	Ejecución de las actividades laborales.	Cumplimiento de las labores en el horario establecido con parámetros estructurados.
	Especialización de las funciones	Se manifiesta que en algunas funciones se requiere de conocimientos y habilidades para desempeñar una labor sin ninguna ayuda. Respeto por el nivel de autoridad.
	Cumplimiento del conducto regular	
NORMATIVIDAD	Cumplimiento del horario laboral	Puntualidad en la hora de llegada. Respeto en las horas de descanso (almuerzo).
	Presentación personal	Prendas limpias y en buen estado. Aseo en su aspecto físico.

Fuente: Elaboración de las autoras

*INTEPAXXION **CON EL ENTORNO:** este criterio de desempeño hace referencia a aspectos del entorno laboral como: manejo de tecnología, condiciones de infraestructura de la Administración Municipal, cargas laborales, etc.

En la observación natural se pudo determinar:

SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA:

- Las relaciones interpersonales entre los compañeros son afables y respetuosas, lo que conlleva a que el ambiente laboral sea ameno.
- En algunas ocasiones no se tiene en cuenta las opiniones de los demás para realizar las actividades laborales.
- Para dar cumplimiento a las actividades laborales relacionadas con temas de infraestructura, algunos empleados requieren de supervisión para el manejo herramientas y aplicación de conocimientos necesarios.
- Algunos funcionarios no cumplen con el horario de ingreso a la jornada laboral.
- Algunos de los funcionarios tienen disposición para interactuar con los demás compañeros de las diferentes secretarías.
-

SECRETARIA DE COMUNICACIONES:

- Se tiene una mayor carga laboral para uno de los funcionarios del nivel asistencial.
- La interacción entre los compañeros es muy poca.
- En la secretaría de comunicaciones hay mayor productividad.
- Los funcionarios cumplen con el horario de ingreso a la jornada laboral.
- Algunos funcionarios interactúan con los demás compañeros para realizar actividades laborales conjuntas.

**OBSERVACIONES COMUNES ENTRE
INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES:**

LAS SECRETARIAS DE

- La orientación al cliente es la competencia que más se maneja.
- En ambas secretarías se presentan fallas y algunos funcionarios no tienen claridad acerca de sus funciones.
- Buena presentación personal de los funcionarios públicos.
- Se entienden las ideas que los funcionarios quieren expresar.
-

A. DIAGNOSTICO

Para la realización del diagnostico se implemento la observación natural y la recolección de la información de las diversas capacitaciones que se realizan en la Administración Municipal de Palmira. Este proceso, se realizo en un lapso de tiempo de tres días 16, 17 y 18 del mes de mayo del 2012. (Ver tabla No 13. Actividades para el desarrollo del diagnostico).

Tabla 13. Actividades para el desarrollo del diagnostico.

Nº	FECHA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
DÍA			
1	Mayo 16 de 2012	Se identifican las actividades laborales, comportamientos, actitudes, destrezas y habilidades de los funcionarios públicos de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura por medio de la observación natural.	Esta actividad constaba de una hora en cada área de trabajo, es decir por cada secretaría se realizaba la observación natural a los funcionarios públicos, teniendo en cuenta el nivel jerárquico; tomando atenta nota de los comportamientos y habilidades que desarrollaban para ejecutar sus actividades laborales.
2	Mayo 17 de 2012	Se identifica a través de la observación natural las funciones actuales en sus puestos de trabajo en la Secretaria de Infraestructura.	
3	Mayo 18 de 2012	Se solicito la información a la Secretaría de Desarrollo Institucional para identificar la frecuencia de capacitaciones que se realizan en la Administración Municipal de Palmira	A través de la información brindada por la Secretaría de Desarrollo Institucional, se identifico que la frecuencia de las capacitaciones son periódicas, sin embargo no son apropiadas para algunas secretarías, incluyendo las de Comunicaciones e Infraestructura, donde los temas no son de mayor interés por parte de los funcionarios públicos.

Fuente: Elaboración de las autoras.

La información de la frecuencia de las capacitaciones, permitieron conocer las oportunidades que brinda la entidad pública para un crecimiento y aprendizaje tanto profesional como personal y las garantías que esta da, para mejorar y contribuir al alcance de los objetivos tanto institucionales como personales.

Con base a lo aplicado por medio de la observación natural en las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, se organiza la información a través de la Matriz DOFA, “que se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas

reveladas por la información obtenida del contexto externo”⁵⁷, este diagnóstico permitió establecer lo que sucede dentro de la Administración Municipal, lo que conlleva a que se formulen estrategias para mejorar cada una de las situaciones y así desarrollar la actualización de perfiles laborales en la Administración Municipal de Palmira.

Dentro de la Matriz DOFA se encuentran los elementos internos y externos para determinar las situaciones a evaluar, que son:

ANÁLISIS INTERNO: Se basa en la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

FORTALEZAS: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

DEBILIDADES: Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

ANÁLISIS EXTERNO: La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

AMENAZAS: Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas⁵⁸.

Dentro de los elementos del análisis interno y externo se identifican:

ESTRATEGIAS FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

ESTRATEGIAS FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas.

ESTRATEGIAS DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

ESTRATEGIAS DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas⁵⁹.

La matriz DOFA se presenta en la tabla No 14. (Matriz DOFA aplicada a los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura).

⁵⁷ Perfil. [en línea]. [consultado 16 de mayo 2012]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.cPom/doc/2192293/MATRIZ-FODA>.

⁵⁸ Perfil. [en línea]. [consultado 16 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

⁵⁹ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Primera parte: bases del proceso diagnóstico. P 46.

Tabla 14. Matriz DOFA aplicada a los funcionarios de las secretarías de comunicaciones e infraestructura.

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Requerir a los empleados revisión minuciosa de los documentos en trámite. 2. Liderazgo dentro de cada secretaría para que conozcan el manual de funciones y lo manejen debidamente. 3. Definir las funciones de cada funcionario público de acuerdo a su especialidad.	1. Pérdida considerable de dinero del municipio, el cual se podría invertir en otras necesidades. 2. Menor desempeño para realizar las actividades laborales, ya que no hay un conocimiento acerca del puesto de trabajo. 3. Funcionarios ineficaces no por sus capacidades sino por desempeñarse en una secretaría que no es la ideal, lo que causa ineficiencia en el Municipio.
ANÁLISIS INTERNO	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS 1. Los funcionarios son profesionales y técnicos. 2. Los empleados son de distintas edades. (No hay discriminación). 3. trabajo en equipo en las secretarías. 4. La mayoría están dentro de la carrera administrativa.	1. Contratar asesores externos profesionales en el ramo respectivo para revisar los contratos. 2. Diseñar formatos que permitan llevar un control de la información (documentos, trámites).	1. Evaluar periódicamente el desempeño de los funcionarios, no con el ánimo de sancionar sino de mejorar. 2. Debe haber una revisión periódica de las actividades desarrolladas de cada secretaría, con el fin de verificar si se ha cumplido con lo planeado.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No hay rigurosidad en la supervisión de documentos al momento de trasladarlos a las demás secretarías, para realizar el trámite respectivo. 2. Escaso manejo del manual de funciones de cada secretaría. 3. Secretarías con mucho trabajo y escaso personal, y otros con poco trabajo y gran número de empleados.	1. Especializar las secretarías de acuerdo a las competencias de cada funcionario. 2. Racionalizar el trabajo de acuerdo a las competencias de cada uno de los funcionarios.	1. Estimular a los funcionarios para que se capaciten, ya sea con bonificaciones, ascenso o aumento de salarios.

Fuente: Elaboración de las autoras.

Dentro de los métodos de recolección de la información, están los cuestionarios que se realizaron en dos formatos, preguntas abiertas y cerradas; aplicados en tres (3) secciones, parte I, Aspectos del desempeño laboral, parte II identificación de competencias, parte III, competencias. Se tomó en cuenta en modelo funcional para identificar y evaluar las competencias por los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura. (Ver formato en Anexo F Cuestionarios).

7.1.4 APLICACIÓN

En esta etapa las preguntas aplicadas en los cuestionarios, se relacionaron de acuerdo al modelo funcional para la identificar las competencias de cada funcionario, teniendo en cuenta la función principal, la función de cada secretaria y las competencias por nivel jerárquico asignadas por el manual de funciones de la Administración Municipal de Palmira.

Al tener tres secciones en los cuestionarios (parte I, Aspectos del desempeño laboral, parte II identificación de competencias y parte III, competencias), se dividen las preguntas de acuerdo al modelo funcional para la identificación y evaluación de las competencias de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura. Este modelo consta de cinco apartados que permiten analizar las competencias, que son:

PROPOSITO PRINCIPAL: El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza se describe de forma concreta.

FUNCION CLAVE Y PRINCIPAL: Son las actividades necesarias para cumplir el propósito principal.

UNIDAD DE COMPETENCIA: está conformada por un conjunto de elementos de competencia. Incluye aspectos de calidad, seguridad y salud. Normalmente ya incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener, lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose cuando hablamos de realizaciones o elementos de competencia.

ELEMENTOS DE COMPETENCIA: son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Estos se completan con los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el ámbito de aplicación.⁶⁰

Las preguntas de los diferentes cuestionarios aplicados a los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, se basan a partir de estos apartados. (Ver tabla No 15. Identificación de competencias con relación al cuestionario).

⁶⁰ ¿Cómo se identifican las competencias? Perfil. [en línea]. [consultado el 30 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap4.pdf.

Tabla 15. Identificación de competencias con relación al cuestionario.

PROPÓSITO PRINCIPAL	Hace referencia a las preguntas de la parte I (Aspectos del desempeño laboral), sobre el de las respectivas secretarías y el aporte que los funcionarios brindan para el alcance de ese objetivo.
FUNCIÓN CLAVE	Hace referencia a las preguntas de la parte I (Aspectos del desempeño laboral), de las actividades que realiza y las que tienen relación
FUNCIÓN PRINCIPAL	con otras secretarías.
UNIDAD DE COMPETENCIA	Hace referencia a las preguntas de la parte I (Aspectos del desempeño laboral) y III (competencias). del cuestionario, de las competencias que los funcionarios reconocen y que actividades requiere de mayor concentración.
ELEMENTOS DE COMPETENCIA	Son las preguntas que hacen parte de las secciones (parte I, Aspectos del desempeño laboral, parte II identificación de competencias y parte III, competencias) para lograr que los funcionarios especifiquen acerca de las competencias que ejecutan para elaborar una función.

Fuente: ¿Cómo se identifican las competencias? Perfil. [En línea]. [Consultado el 30 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap4.pdf.

7.1.5 RESULTADOS

Los resultados del cuestionario dieron lugar a que se establecieran, las responsabilidades de cada funcionario, teniendo en cuenta las competencias funcionales y comportamentales que están determinadas por el manual de funciones del 2008 de la Administración Municipal de Palmira. (Ver tabla N° 16. Función laboral, niveles jerárquicos y responsabilidades de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura).

Tabla N° 16. Función laboral, niveles jerárquicos y responsabilidades de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura

FUNCION LABORAL	TITULO PROFESIONAL	GRADO DE PROFESIONALISMO	COMPETENCIAS POR NIVEL JERARQUICO	SECRETARIA	RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A LA FUNCION LABORAL
Interventor en diseño vial	Ingeniero en vías y transporte. Especialización en derecho administrativo.	Profesional universitario grado III	Profesional	Infraestructura	• Generar proyectos de aceptación para la ciudadanía. • Diseñar proyectos, presupuestos y control tanto para la secretaría como las demás dependencias, en materia de infraestructura (vías y transporte). • Ser parte del proceso de la intervención de obras que son asignadas e implementadas para métodos de seguimiento de optimización de los recursos. • Brindar información a la ciudadanía o quien solicite proyectos en vías para implementar y a implementar • Realizar interventorías a obras asignadas.
Interventor en obras civiles y construcción	Administrador de empresas y tecnólogo en obras civiles.	Profesional universitario grado III	Profesional	Infraestructura	• Brindar información a la ciudadanía de los proyectos implementados y a implementar • Organizar los documentos respectivos de acuerdo a las obras asignadas • Brindar información a otras dependencias de acuerdo a lo solicitado. • Informes topográficos asignados • Estación total de puntos (levantamientos topográficos). • Digitalización de la nube de puntos.
Digitalizador topográfico	Tecnólogo en topografía	Técnico operativo I	Técnico	Infraestructura	• Digitalización de la nube de puntos.
Auxiliar administrativo –operativo (asistencia en levantamientos topográficos)	Bachiller	Auxiliar. administrativo	Asistencial	Infraestructura	• Asistencia al personal de la secretaría. • Digitación de documentos solicitados.
Auxiliar administrativo	Bachiller	Auxiliar administrativo	Asistencial	Infraestructura	• Asistencia al personal de la secretaría. • Manejo de documentos (archivo) • Digitación de documentos solicitados.

Secretaria ejecutiva	Bachiller	Secretaria ejecutiva	Asistencial	Comunicación	• Ejecutar y tener un control adecuado en los contratos de vinculación a los periodistas. • Supervisar las actividades relacionadas con informes en cuanto a la contratación. • Tener un control de las actividades que realiza el jefe inmediato en el desempeño de sus funciones. • Manejar y registrar los ingresos y egresos de la caja menor. • Tener un control sobre las
Auxiliaren comunicacion es	Tecnólogo en comunicaciones	Técnico operativo I	Técnico	Comunicación	- entrevistas y redactar los informes pertinentes de acuerdo a estas. • Tener un seguimiento acerca de acontecimientos referente a la Administración Municipal.(eventos) • Entregar los respectivos informes al jefe inmediato para tomar acciones correctivas. • Realizar visitas a las otras secretarías para recolectar noticias acerca de la Administración Municipal. • Elaboración de boletines de prensa.

Fuente: elaboración de las autoras.

Estas responsabilidades y funciones laborales, se tomaron en cuenta para definir las competencias apropiadas que los funcionarios públicos desarrollan para ejecutar las actividades laborales. A través de estas, se determinaron conductas específicas con el fin que los funcionarios se apropiaran de lo que realmente les corresponde, para que desempeñen una labor eficiente.

La información sobre el nivel de educación, es determinante para la actualización de perfiles laborales, ya que mediante esta, se establece el nivel jerárquico de cada funcionario y las funciones que realiza dentro de la Administración Municipal de Palmira.

A. CONGLOMERADO DE LAS COMPETENCIAS ASUMIDAS POR LOS FUNCIONARIOS.

Para agrupar las competencias que se derivaron de los resultados de los cuestionarios y de la observación natural, se necesitó de la aplicación de dos tipos de métodos de recolección de información, donde:

A través de la aplicación y el análisis del instrumento (cuestionario), se determinaron las competencias reconocidas por los funcionarios y las conductas específicas, donde se identifican dos tipos de competencias: competencias funcionales y comportamentales.

Este tipo de competencias se determinaron para realizar la actualización de perfiles laborales, puesto que el manual de funciones de la Administración Municipal se rige bajo estas competencias.

COMPETENCIAS FUNCIONALES: *Las competencias funcionales se refieren a los atributos necesarios para desarrollar una tarea o función específica, en el puesto de trabajo, de una manera superior al promedio.*

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: *Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los empleados cumplen sus funciones⁶¹.*

Con la observación natural (realizada con anterioridad a la aplicación del instrumento) se asigna la definición pertinente para cada competencia y en base a esto se identifican de

⁶¹ Manual de funciones CNSC. [en línea]. [consultado el 15 junio 2012]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos66/manual-funciones-cnsc-colombia/manual-funciones-cnsc-colombia2.shtml>

las conductas específicas de cada uno de los siete perfiles, expresadas a través del siguiente esquema:

TABLA N17°. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL INTERVENTOR EN OBRAS CIVILES)			
TIPO DE COMPETENCIAS		DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECIFICAS
FUNCIONALES	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Conoceelfuncionamiento, normatividades y políticas según	Identifica la normatividad planteada por la entidad pública.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	los lineamientos institucionales Identificarlasactividades	Conoce con exactitud las actividades asignadas. Conoce las actividades que desarrolla en todos sus aspectos.
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	laborales.Yemplealos conocimientos de la profesión para	Brinda/aporta sus conocimientos para el mejoramiento y cumplimiento de las
	ORIENTACIÓN AL USUARIO	la ejecución de la función laboral. Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la	actividades. Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena
	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	institución para el alcance de su misión y visión.	imagen de esta.
COMPORTAMENTALES	APRENDIZAJE CONTINUO	Proporcional a la ciudadanía de Responde de forma clara las solicitudes manera oportuna y eficaz la de los ciudadanos dentro del tiempo informaciónnecesariapara establecido por la entidad. satisfacer las necesidades y Busca la satisfacción de los usuarios en expectativas.toda instancia del servicio solicitado.	
	TRABAJO EN EQUIPO	Acataefectivamente las instrucciones y observaciones brindadas por los superiores. Capacidad para buscar, compartir	Asume las observaciones y orientaciones de forma cordial.
	HABILIDADES SOCIALES	informaciónyfortalecerlas Interacción y disposición para capacidadespersonalesy relacionarse con personas internas profesionales. y externas y brindar información de	Se esfuerza por aprender y busca Amabilidad en la prestación del servicio y adquirir conocimientos nuevos de atención a las solicitudes de los usuarios. aplicabilidad en su función Cordialidad, respeto y atención a la Apoyo general a otras dependencias en obras y construcción en las instituciones públicas. solicitud de información de compañeros
	COMUNICACIÓN	Desarrollo y apoyo en las Obtener los logros establecidos a actividades grupales para lograr el involucrados. través de acuerdos entre los	Establece pautas entre las personas involucradas en los proyectos para dar Reúne al personal necesario para el las opiniones y formas de trabajar en el alcance de los objetivos y/o tareas asignados. alcance de los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración de las autoras.

TABLA N°18. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL (INTERVENTOR EN DISEÑO VIAL)			
COMPETENCIAS	definición	CONDUCTAS ESPECIFICAS	
FUNCION AL	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Conocerelfuncionamiento, normatividades y políticas según los lineamientos institucionales	Identifica la normatividad planteada por la entidad pública. Conoce con exactitud las actividades asignadas.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	Identificarlasactividades laboralesyemplearlos conocimientos de LA profesión para la ejecución de la función laboral.	Conoce las actividades que desarrolla en todos sus aspectos. Aporta sus conocimientos para el mejoramiento y cumplimiento de las actividades que apoya y asignadas
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la institución para el alcance de su	Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta
	COMUNICACIÓN	Obtener y lograr establecidos a través de acuerdos entre los	Establece relaciones entre las personas involucradas en los proyectos para dar las
	INTERACCION CON EL ENTORNO	Flexibilidad a los cambios del medio paraejecutar las cambios en actividades laborales.tecnologías	Desarrolla tácticas para asimilar los alcances de los objetivos planteados.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	Ejercer las actividades laborales de acuerdo al tiempo y la gestión que requieran, sin dejar de lado las demás labores diarias.	Atiende las actividades de acuerdo a las prioridades que se establecen. Optimiza su tiempo para dar cumplimiento a todas las actividades.
COMPORT AMENTAL ES	ORIENTACIÓN AL USUARIO	Proporcional a la ciudadanía de manera oportuna y eficaz la informaciónnecesariapara satisfacer las necesidades y expectativas	Responde de forma clara las solicitudes de los ciudadanos dentro del tiempo establecido por la entidad. Buscar la satisfacción de los usuarios en toda instancia del servicio solicitado.
	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollo y apoyo en las actividades grupales para lograr el objetivo propuesto.	Apoyo general a otras dependencias en los asuntos de construcción y supervisión de obras. Desarrolla actividades en conjunto para el
	APRENDIZAJE CONTINUO	Capacidadparabuscar,	alcance de los objetivos y/o tareas asignadas. Se esfuerza por aprender y busca adquirir
	HABILIDADES SOCIALES	compartirinformacióny Interacción y disposición para fortalecerlascapacidades relacionarseconpersonas personales y profesionales.	Amabilidad en la prestación del servicio y conocimientos nuevos de aplicabilidad en atención a las solicitudes de los usuarios. su función Cordialidad, respeto y atención a la
	LIDERAZGO	Reconocer y dirigir personas con el fin de alcanzar las metas planteadas por la institucional	Reconoce las habilidades de otros colegas. Dirige el personal selecto para el cumplimiento de las actividades asignadas.

Fuente: Elaboración de las autoras.

TABLA N° 19. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DIGITALIZADOR TOPOGRÁFICO		
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
FUNCIONES	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Identifica la normatividad planteada por la entidad pública. Conoce con exactitud las actividades y asignadas.
	EFICIENCIA	Desarrolla la optimización de los recursos. Usa de manera adecuada de los recursos asignados.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN LABORAL	Identifica las actividades laborales y emplear los conocimientos de la profesión para la ejecución de la función laboral. Conoce las actividades que desarrolla en todos sus aspectos. Aporta sus conocimientos para el mejoramiento y cumplimiento de las actividades que apoya y asignadas
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la institución para el alcance de su misión y visión. Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta.
	INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	Flexibilidad a los cambios del medio para ejecutar las tecnologías. Desarrolla tácticas para asimilar los cambios en procesos y el uso de actividades laborales.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	Adaptación a las diferentes formas de asignación de las actividades laborales. Atiende diariamente las actividades de acuerdo al tiempo y la gestión que requieran, sin dejar de lado las demás labores diarias. Optimiza su tiempo para dar cumplimiento a todas las actividades.
	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acata efectivamente las instrucciones y observaciones Asume las observaciones y orientaciones de forma cordial.
COMPORTAMIENTOS	HABILIDADES SOCIALES	Amabilidad en la prestación del servicio y atención a las solicitudes de los usuarios. Cordialidad, respeto y atención a la
	APRENDIZAJE CONTINUO	Capacidad para buscar, compartir y fortalecer las capacidades personales y profesionales. Solicitud de información de compañeros de la Administración Municipal. Se esfuerza por aprender y busca adquirir conocimientos nuevos de aplicabilidad en su función
	MANEJO DE CONFLICTO	Confronta las situaciones de tensión y adapta las relaciones de colaboración y confianza para una convivencia pacífica, justa y equitativa. Concilia las situaciones de tensión entre los compañeros. Controla sus emociones ante situaciones de desacuerdos.
	ORIENTACIÓN AL USUARIO	Proporciona a la ciudadanía de manera oportuna y eficaz la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas Orienta a los usuarios en las actividades planificadas.

Fuente: Elaboración de las autoras.

TABLA N°20. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
COMPETENCIAS		DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
FUNCIONALES	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	conocer el funcionamiento, normatividades y políticas según	Identifica la normatividad planteada por la entidad pública.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN LABORAL	Identificar las actividades laborales y emplear sus conocimientos para la ejecución de la función laboral.	Conoce con exactitud las actividades asignadas por sus superiores.
	INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	Flexibilidad a los cambios del medio para ejecutar las actividades	Adaptación a las diferentes formas de asignación de las actividades.
	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	Aceptar eficientemente las instrucciones y observaciones	Asume las observaciones y orientaciones de forma cordial.
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la institución para el alcance de su misión y visión.	Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta.
COMPORTAMENTALES	HABILIDADES SOCIALES	interacción y disposición para relacionarse con personas	Amabilidad en la prestación del servicio y atención a las solicitudes de los usuarios. Cordialidad, respeto y atención a la
	APRENDIZAJE CONTINUO	internas y externas de forma clara y cordial capacidad para buscar, compartir información y fortalecer las capacidades	solicitud de información de compañeros de la Administración Municipal. Se esfuerza por aprender y busca adquirir conocimientos nuevos de aplicabilidad en
	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollo y apoyo en las actividades grupales para lograr el objetivo propuesto.	su función. Desarrolla actividades en conjunto para el alcance de los objetivos y/o tareas asignadas.
	ORIENTACIÓN AL USUARIO	proporcional a la ciudadanía de manera oportuna y eficaz la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas	Brinda información de forma verbal. El trato con los ciudadanos es de forma cortés

Fuente: Elaboración de las autoras.

TABLA N°21. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVO - OPERATIVO			
COMPETENCIAS		DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
FUNCIÓN AL	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Conocer el funcionamiento, normatividades y políticas según	Identifica la normatividad planteada por la entidad pública.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN LABORAL	Identificar las actividades laborales y emplear los conocimientos de la profesión para la ejecución de la función laboral.	Conoce con exactitud las actividades asignadas. Reconoce y desarrolla las actividades asignadas por sus superiores.
	INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	Flexibilidad a los cambios del medio para ejecutar las actividades laborales.	Adaptación en la implantación de nuevas herramientas de trabajo.
	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acata efectivamente las instrucciones y observaciones	Asume las observaciones y orientaciones de forma cordial.
	APRENDIZAJE CONTINUO	Capacidad para buscar, compartir información y fortalecer las capacidades	Se esfuerza por aprender y busca adquirir conocimientos nuevos de aplicabilidad en
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar su función personales y profesionales. las actividades propias de la institución para el alcance de su	Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta
	EFICIENCIA	Desarrollo de las tareas optimizando los recursos.	Uso adecuado de los recursos asignados.
COMPORTAMIENTALES	HABILIDADES SOCIALES	Interacción y disposición para relacionarse con personas internas y externas de forma	Amabilidad en la prestación del servicio y atención a las solicitudes de los usuarios. Cordialidad, respeto y atención a la solicitud de información de compañeros
	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrolla el apoyo en las actividades grupales para lograr el objetivo propuesto.	Desarrolla actividades en conjunto para el alcance de los objetivos y/o tareas asignadas.
	ORIENTACIÓN AL USUARIO	proporcional a la ciudadanía de manera oportuna y eficaz la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas	Brinda información de forma verbal. El trato con los ciudadanos es de forma cortés

Fuente: Elaboración de las autoras.

TABLA N°.22 COMPETENCIAS PARA EL PERFIL AUXILIAR EN COMUNICACIONES			
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECIFICAS	
COMUNICACIÓN	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	Conocerelfuncionamiento, normatividades y políticas según los lineamientos institucionales	Responsabilidad y respeto por los objetivos y metas de la Entidad.
	COMUNICACIÓN	Obtener los logros establecidos a través de acuerdos entre los involucrados.brindada. Utiliza los medios adecuados para presentar informes de prensa.	Conocimiento acerca de la actividad principal de la secretaria.
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	Identificarlasactividades laboralesyemplearlos conocimientos de la profesión para la ejecución de la función laboral.	Identificacióndelasactividades relacionadascon los medios de comunicación. Coordina eventos y ruedas de prensa. Apoyo en la elaboración de boletines de prensa. Manejo de computador.
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la institución para el alcance de su misión y visión.	Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta.
	TRANSPARENCIA	Realizar de forma honesta, veraz, clara, justa y abierta las actividades frente a la sociedad, de manera que pone al alcance de ésta, información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten.	Respeto por la Entidad y confiabilidad de los procesos que maneja.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	Ejercer las actividades laborales de acuerdo al tiempo y la gestión a las actividades que requieran, sin dejar de lado las demás labores diarias.eventos protocolarios	Brinda información verídica tanto a la entidad como a la ciudadanía.
COMUNICACIÓN AMENAL	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acataefectivamentelas instrucciones y observaciones brindadas por los superiores.	Respeto por la Entidad y confiabilidad de los procesos que maneja.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	Interacción y disposición para las relaciones con personas	Brinda información verídica tanto a la entidad como a la ciudadanía.

Fuente: Elaboración de las autoras

SOCIALES Internas y externas de forma

clara y cordial
proporcional a la ciudadanía de Brinda información necesaria según los
manera oportuna y eficaz la requerimientos de la ciudadanía.

ORIENTACIÓN AL

USUARIO

satisfacer las necesidades y Trato con los ciudadanos es de forma
expectativas cortas.

TABLA N°23. COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE SECRETARIA EJECUTIVA		
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ESPECIFICAS
FUNCIONALES	ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	conocer el funcionamiento, objetivos y metas de la Entidad. normatividades y políticas según los lineamientos institucionales
	CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	Identificar las actividades laborales y emplearlos conocimientos de la profesión para la ejecución de la función laboral.
	COMPROMISO CON LA ENTIDAD	Respetar las decisiones y apoyar las actividades propias de la institución para el alcance de su misión y visión.
	INTERACCION CON EL ENTORNO	Flexibilidad a los cambios del medio para ejecutar las actividades laborales.
	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	Ejercer las actividades laborales de acuerdo al tiempo y la gestión que requieran, sin dejar de lado las demás labores diarias.
	ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	Acata efectivamente las instrucciones y observaciones brindadas por los superiores.
	MANEJO DE CONFLICTO	Obtener los estilos de tensión y adaptarse en situaciones de conflicto y confianza para una convivencia pacífica, justa y equitativa.
	HABILIDADES SOCIALES	Realizar de forma honesta, veraz, clara y justa, relaciones con las diferentes secretarías internas y externas de forma clara y cordial.
	TRANSPARENCIA	de manera que pone al alcance de ésta, información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afectan.
		Responsabilidad y respeto por los principal de la secretaria. Elaboración y supervisión de contratos relacionados con su función laboral. Programación de tareas que realiza el jefe inmediato. Manejo de Software. Reconoce el propósito de la secretaria, lucha por el reconocimiento y buena imagen de esta. Respeto por la Entidad y confiabilidad de los procesos que maneja. Flexibilidad a los cambios tecnológicos el jefe inmediato. Optimiza el tiempo para dar cumplimiento a las actividades a realizar. Agenda las actividades de contratación. Escucha de manera atenta instrucciones Respeto las órdenes brindadas por el jefe. Capacidad para escuchar y aportar con sus compañeros Control de emociones ante situaciones de desacuerdo. Respeto por las opiniones de los demás funcionarios. Brindada. Relación con los demás funcionarios de las diferentes secretarías. Brinda información verídica tanto a la entidad como a la ciudadanía.

	TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollo y apoyo en las dependencias para la ejecución de actividades grupales para lograr contratos. el objetivo propuesto. Comparte información con los contratistas y a su vez con el jefe inmediato.	Relación permanentemente con otras
	ORIENTACIÓN AL USUARIO	proporcional a la ciudadanía de manera oportuna y eficaz la información necesaria para	Brinda información necesaria según los requerimientos de la ciudadanía.
	APRENDIZAJE CONTINUO	satisfacer las necesidades y expectativas Capacidad para buscar, Disposición para adquirir conocimientos compartir información y nuevos. fortalecer las capacidades	Atiende y acata sugerencias. El Trato con los ciudadanos es de forma cortes.

Fuente: Elaboración de las autoras

Se esfuerza por buscar información personales y profesionales. actualizada referente a su función laboral.

7.1.6 DETERMINACION DE COMPETENCIAS Y ASIGNACION DEL NIVEL PERTINETE PARA CADA FUNCIONARIO.

Al terminar la definición de las competencias y de las conductas específicas, se crea un formato para identificar el nivel pertinente de las competencias, con el fin de establecer el nivel mínimo de la competencia que debe cumplir un funcionario para desempeñar una función laboral dentro de la Administración Municipal de Palmira. Los niveles que se crearon para diseñar los formatos de cada perfil son:

Nivel alto: Determinación de los conocimientos de forma clara, que permite desarrollar competencias con responsabilidad, ejecutar las actividades con destreza y en su totalidad.

Nivel medio: Se desarrolla las competencias en un nivel medio, teniendo claro la función laboral y como desarrolla las actividades asignadas.

Nivel bajo: Se cuenta con un nivel mínimo de los conocimientos necesarios para dar cumplimiento a las competencias y la función laboral.

Para realizar la actualización de perfiles laborales de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, a continuación se describe el objetivo de la correspondiente secretaría y la función principal de los funcionarios, donde se encuentran las competencias requeridas y el nivel de las competencias pertinentes para desarrollar las actividades asignadas.

Tabla N° 24. Competencias para los funcionarios de las Secretarías de Infraestructura y Comunicaciones

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO INTERVENTOR DE OBRAS CIVILES Y CONSTRUCCION				
SECRETARÍA		Infraestructura		
OBJETIVO DE LA SECRETARIA		Impulsar el desarrollo a través de la gestión de las obras de infraestructura en materia vial, salud, educación, social y en general cualquiera que sea requerido por municipio.		
FUNCION PRINCIPAL		Interventor en obras civiles y construcción		
NIVEL JERARQUICO		Profesional		
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	x		
	Conocimiento de la función laboral	x		
	Compromiso con la entidad	x		
	Orientación al usuario		x	
	Orientación y supervisión		X	
COMPORTAMENTALES	Aprendizaje continuo	x		
	Trabajo en equipo		x	
	Habilidades sociales	x		
	Comunicación	x		

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO INTERVENTOR EN DISEÑO VIAL				
SECRETARÍA		Infraestructura		
OBJETIVO DE LA SECRETARIA		Impulsar el Desarrollo a través de la gestión de las obras de infraestructura en materia vial, salud, educación, social y en general cualquiera que sea requerido por municipio.		
FUNCION PRINCIPAL		Presupuesto, interventorías, diseño vial		
NIVEL JERARQUICO		Profesional		
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	X		
	Conocimiento de la función laboral	X		
	Compromiso con la entidad	X		
	Comunicación	X		
	interacción con el entorno	X		
	Organización y planificación de las actividades laborales	X		
	Orientación al usuario			X
COMPORTAMENTALES	Aprendizaje continuo	X		
	Trabajo en equipo	X		
	Habilidades sociales	X		
	Liderazgo		X	

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO DIGITALIZADOR TOPOGRAFICO				
SECRETARÍA		Infraestructura		
OBJETIVO DE LA SECRETARIA		Impulsar el desarrollo a través de la gestión de las obras de infraestructura en materia vial, salud, educación, social y en general cualquiera que sea requerido por municipio.		
FUNCION PRINCIPAL		digitalizador topográfico		
NIVEL JERARQUICO		Técnico		
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	x		
	Eficiencia	x		
	Conocimiento de la función laboral	x		
	Compromiso con la entidad	x		
	Interacción con el entorno	x		
	Organización y planificación de las actividades laborales		X	
	Orientación y supervisión	x		
COMPORTAMENTALES	Aprendizaje continuo	x		
	Habilidades sociales	x		
	Manejo de conflicto	x		
	Orientación al usuario		x	

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO AUXILIAR EN COMUNICACIONES				
SECRETARÍA	Comunicaciones			
OBJETIVO DE LA SECRETARIA	Generar y mantener efectivos y fluidos canales de comunicación e información al interior de la administración y hacia la comunidad Palmirana, regional, nacional e internacional, que permita la divulgación de toda la información requerida y contribuyan al fortalecimiento de lazos en un ambiente de globalización.			
FUNCION PRINCIPAL	auxiliar en comunicaciones			
NIVEL JERARQUICO	Técnico			
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	X		
	Comunicación	X		
	Conocimiento de la función laboral	X		
	Compromiso con la entidad	X		
	Transparencia	X		
	Organización y planificación de las actividades laborales	X		
	Orientación y supervisión	X		
COMPORTAMENTALES	Orientación al usuario	X		
	Trabajo en equipo		X	
	Habilidades sociales	X		

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO SECRETARIA EJECUTIVA				
SECRETARÍA	Comunicaciones			
OBJETIVO DE LA SECRETARIA	Generar y mantener efectivos y fluidos canales de comunicación e información al interior de la administración y hacia la comunidad Palmirana, regional, nacional e internacional, que permita la divulgación de toda la información requerida y contribuyan al fortalecimiento de lazos en un ambiente de globalización.			
FUNCION PRINCIPAL	Elaboración de contratos			
NIVEL JERARQUICO	Asistencial			
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	X		
	Conocimiento de la función laboral	X		
	Compromiso con la entidad	X		
	Interacción con el entorno		X	
	Organización y planificación de las actividades laborales	X		
	Orientación y supervisión	X		
	Comunicación	X		
	Transparencia	X		
COMPORTAMENTALES	Manejo de conflicto		X	
	Habilidades sociales	X		
	Trabajo en equipo	X		
	Orientación al usuario	X		
	Aprendizaje continuo	X		

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO AUXILIAR ADMINISTRATIVO				
SECRETARÍA	Infraestructura			
OBJETIVO DE LA SECRETARIA	Impulsar el Desarrollo a través de la gestión de las obras de infraestructura en materia vial, salud, educación, social y en general cualquiera que sea requerido por municipio.			
FUNCION PRINCIPAL	Elaboración de contratos			
NIVEL JERARQUICO	Asistencial			
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	X		
	Conocimiento de la función laboral	X		
	Interacción con el entorno		X	
	Orientación y supervisión	X		
	Aprendizaje continuo			X
	Compromiso con la entidad	X		
COMPORTAMENTALES	Habilidades sociales		X	
	Trabajo en equipo	X		
	Orientación al usuario	X		

COMPETENCIAS PARA EL FUNCIONARIO Auxiliar administrativo – operativo (asistencia en levantamientos topográficos)				
SECRETARÍA	Infraestructura			
OBJETIVO DE LA SECRETARIA	Impulsar el Desarrollo a través de la gestión de las obras de infraestructura en materia vial, salud, educación, social y en general cualquiera que sea requerido por municipio.			
FUNCION PRINCIPAL	Auxiliar administrativo – operativo (asistencia en levantamientos topográficos)			
NIVEL JERARQUICO	Asistencial			
TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIA	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FUNCIONALES	Estructura institucional	X		
	Conocimiento de la función laboral	X		
	Interacción con el entorno			X
	Orientación y supervisión	X		
	Compromiso con la entidad	X		
	Eficiencia		X	
COMPORTAMENTALES	Habilidades sociales		X	
	Trabajo en equipo	X		
	Orientación al usuario	X		
	Aprendizaje continuo		X	

7.1.7 PERFIL LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS SECRETARIAS COMUNICACIONES E INFRAESTRUCTURA

Teniendo en cuenta, el nivel de importancia y las competencias requeridas por los funcionarios que se describió anteriormente, se presenta a continuación el perfil laboral de los funcionarios, teniendo en cuenta los requisitos mínimos para desempeñar una función.

Tabla 25 Perfil laboral de los funcionarios de las secretarías comunicaciones e infraestructura.

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN LABORAL			
NOMBRE DE LA FUNCIÓN LABORAL		Interventor de obras, diseño vial y presupuestos.	
SECRETARÍA/OFICINA		Infraestructura	
EDAD		No aplica	
GENERO		No aplica	
NIVEL JERÁRQUICO		Profesional	
OBJETIVO DE LA FUNCIÓN LABORAL			
Presupuestar y diseñar proyectos viales, de acuerdo a los requerimientos y normatividades de seguridad; realizar interventorías en obras con los lineamientos institucionales.			
ACTIVIDADES LABORALES			
Proyectar obras (estudios previos). Realizar presupuestos e interventorías de obras asignadas. Generar la documentación para la liquidación de contratos.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		Título universitario en ciencias de la ingeniería civil, eléctrica o vial y transporte, emitido por una universidad, instituciones de formación estatal (SENA). Anexar, fotocopia del documento que le otorga el título.	
TÍTULOS DE ESPECIALIZACIÓN		Derecho administrativo	
ÁREAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL		Experiencia mínima de 5 años como ingeniero civil, eléctrico o vial y transporte, experiencia en áreas relacionados en temas de diseño de proyectos viales en entidades del sector público o privado.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	X		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	X		
COMPROMISO CON LA ENTIDAD	X		
COMUNICACIÓN	X		
INTERACCION CON EL ENTORNO	X		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	X		

ORIENTACIÓN AL USUARIO			X
APRENDIZAJE CONTINUO	X		
TRABAJO EN EQUIPO	X		
HABILIDADES SOCIALES	X		
LIDERAZGO		X	

	NOMBRE	FUNCIÓN LABORAL	FIRMA
REVISADO			
APROBADO			

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN LABORAL			
NOMBRE DE LA FUNCIÓN LABORAL		Digitalizador Topográfico	
SECRETARÍA/OFICINA		Infraestructura	
EDAD		No Aplica	
GENERO		No Aplica	
NIVEL JERÁRQUICO		Técnico Operativo	
OBJETIVO DE LA FUNCIÓN LABORAL			
Digitalizar y presentar los levantamientos topográficos de obras asignadas.			
ACTIVIDADES LABORALES			
Informes topográficos asignados Estación total de puntos (levantamientos topográficos). Digitalización la nube de puntos.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		Titulo de formación Técnica o Técnica Profesional o Tecnológica en áreas de topografía, emitido por una universidad o institución de formación estatal (SENA). Anexar, fotocopia del documento que le otorga el título. No aplica	
TÍTULOS DE ESPECIALIZACIÓN			
ÁREAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL		Un año de experiencia en labores de levantamientos topográficos y conocimiento en uso de herramientas tecnológicas	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	x		
EFICIENCIA	x		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	x		
COMPROMISO CON LA ENTIDAD	x		
INTERACCION CON EL ENTORNO	x		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES	x		
ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN		x	
APRENDIZAJE CONTINUO	x		
HABILIDADES SOCIALES		x	
MANEJO DE CONFLICTO	x		
ORIENTACIÓN AL USUARIO		x	

	NOMBRE	FUNCIÓN LABORAL	FIRMA
REVISADO			
APROBADO			

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN LABORAL			
NOMBRE DE LA FUNCIÓN LABORAL		Auxiliar en áreas administrativas	
SECRETARÍA/OFICINA		Infraestructura	
EDAD		No Aplica	
GENERO		No Aplica	
NIVEL JERÁRQUICO		Auxiliar en áreas administrativas	
OBJETIVO DE LA FUNCIÓN LABORAL			
Brindar apoyo en la gestión administrativa, documentación y archivo de la secretaría.			
ACTIVIDADES LABORALES			
Digitalización de toda clase de datos asignados. Manejo del archivador. Realizar actividades asignadas por el superior o compañeros de la secretaria.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		Bachiller en cualquier modalidad	
TÍTULOS DE ESPECIALIZACIÓN		No aplica	
ÁREAS DE DESEMPEÑO		Un año de experiencia en manejo de documentación (archivo).	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	X		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL		X	
INTERACCION CON EL ENTORNO		X	
ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	X		
APRENDIZAJE CONTINUO			X
COMPROMISO CON LA ENTIDAD	X		
HABILIDADES SOCIALES		X	
TRABAJO EN EQUIPO	X		
ORIENTACIÓN AL USUARIO	X		

	NOMBRE	FUNCIÓN LABORAL	FIRMA
REVISADO			
APROBADO			

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN LABORAL			
NOMBRE DE LA FUNCIÓN LABORAL auxiliar en áreas administrativas y operativas (topográficas)			
SECRETARÍA/OFICINA		Infraestructura	
EDAD		No Aplica	
GENERO		Masculino	
NIVEL JERÁRQUICO		Auxiliar en áreas administrativas y en levantamientos de topografía.	
OBJETIVO DE LA FUNCIÓN LABORAL			
Brindar apoyo en la gestión administrativa y levantamientos de topografía asignados.			
ACTIVIDADES LABORALES			
Realizar acompañamiento en los levantamientos topográficos asignados. Colaboración en las gestiones administrativas.			
REQUISITOS			
Nivel De Educación		Bachiller en cualquier modalidad	
Títulos De Especialización		No aplica	
Áreas De Desempeño		Un año de experiencia en manejo de documentación (archivo). Y trabajos de campo.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	X		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL		X	
INTERACCION CON EL ENTORNO		X	
ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN		X	
COMPROMISO CON LA ENTIDAD	X		
EFICIENCIA	X		
HABILIDADES SOCIALES	X		
TRABAJO EN EQUIPO	X		
ORIENTACIÓN AL USUARIO	X		
APRENDIZAJE CONTINUO		X	
	NOMBRE	FUNCIÓN LABORAL	FIRMA
REVISADO			
APROBADO			

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN LABORAL			
NOMBRE DE LA FUNCIÓN LABORAL		Auxiliar en comunicaciones	
SECRETARÍA/OFICINA		Comunicaciones	
EDAD		No aplica	
GENERO		No aplica	
NIVEL JERÁRQUICO		Técnico	
OBJETIVO DE LA FUNCIÓN LABORAL			
Brindar apoyo necesario para realizar y gestionar notificaciones, con el fin de desarrollar comunicación asertiva tanto a la secretaria como en las dependencias.			
ACTIVIDADES LABORALES			
Coordinación de eventos protocolarios y ruedas de prensa. Informar a las demás secretarías acerca de los sucesos cotidianos que realiza la entidad en pro de la ciudadanía. Brindar información necesaria a los ciudadanos. Apoyo para la elaboración de boletines de prensa.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		Título de formación Técnica o Técnica Profesional en áreas de medios de comunicación, emitido por una Universidad o Institución de formación estatal (SENA). Anexar fotocopia del documento que le otorga el título. No aplica	
TÍTULOS DE ESPECIALIZACIÓN		Un año de experiencia relacionada, siempre y cuando acredite la terminación y aprobación de los estudios técnicos en la respectiva modalidad.	
ÁREAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	X		
COMUNICACIÓN	X		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL	X		
COMPROMISO CON LA ENTIDAD	X		
TRANSPARENCIA	X		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES		X	
ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	X		
ORIENTACIÓN AL USUARIO	X		
TRABAJO EN EQUIPO	X		
HABILIDADES SOCIALES	X		

NOMBRE		FUNCIÓN LABORAL	FIRMA
REVISADO			
APROBADO			

IDENTIFICACION DE LA FUNCION				
NOMBRE DE LA FUNCION LABORAL		Secretaria Ejecutiva		
SECRETARÍA/OFICINA		Comunicaciones		
EDAD		No aplica		
GENERO		No aplica		
NIVEL JRARQUICO		Asistencial		
OBJETIVO DE LA FUNCION LABORAL				
Proporcionar la asistencia secretarial y logística necesaria al jefe inmediato, así mismo ejecutar documentos contractuales con información verídica y confidencial.				
ACTIVIDADES LABORALES				
Elaboración de contratos. Supervisión de las actividades protocolarias. Brindar información necesaria que requiera la ciudadanía. Control en órdenes de liquidación de pago.				
REQUISITOS				
NIVEL DE EDUCACION		Bachiller en cualquier modalidad.		
TITULOS DE ESPECIALIZACION		No aplica		
AREAS DE DESEMPEÑO PROFESIONAL		2 años, relacionada con la función laboral.		
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO				
COMPETENCIA		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL		X		
CONOCIMIENTO DE LA FUNCION LABORAL			X	
COMPROMISO CON LA ENTIDAD		X		
INTERACCION CON EL ENTORNO			X	
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES		X		
ORIENTACION Y SUPERVICION		X		
COMUNICACIÓN		X		
TRANSPARENCIA		X		
MANEJO DE CONFLICTO			X	
HABILIDADES SOCIALES		X		
TRABAJO EN EQUIPO		X		
ORIENTACON AL USUARIO		X		
APRENDIZAJE CONTINUO			X	
NOMBRE		FUNCIÓN LABORAL	FIRMA	
REVISADO				
APROBADO				

CONCLUSIONES

El interés de las entidades y organizaciones frente al concepto de competencia, se genera por la necesidad de contar con personas eficaces y eficientes para el funcionamiento de estas. Por tal razón, es clave que se seleccionen personas con niveles de competencias adecuados para desarrollar las actividades pertinentes.

Las entidades públicas al regirse bajo normas decretadas por el Gobierno Nacional de Colombia, presentan una estructura organizacional flexible, lo que permite adaptarse a cambios que realiza el gobierno de forma periódica, sin embargo los ordenamientos jurídicos no se logran llevar a cabo en el tiempo propuesto.

Para la elección del personal no solo se evalúan las competencias funcionales, sino que se toman aspectos que generan las competencias comportamentales teniendo así una amplia valoración para la elección del personal.

Los tipos de competencias son una herramienta fundamental que en el proceso de selección permiten evaluar los comportamientos y conocimientos más relevantes, haciendo más confiable la elección de estos.

Las conductas específicas evidencian una caracterización de las actividades laborales y comportamientos acordes con el desempeño, lo que implica que se requiera una mayor conducta en las funciones más relevantes.

Los niveles jerárquicos dentro de una organización proporcionan las competencias que cada individuo debe desarrollar para desempeñar una actividad laboral, teniendo claro su capacidad intelectual, potencial y flexible.

Al realizar el trabajo de grado y aplicar las estrategias diseñadas, se observó una mejor disposición y óptimo desempeño de cada uno de los funcionarios de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, lo que beneficia, ser más eficaces

Los perfiles laborales que contiene el presente trabajo de las Secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, integra principios que la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública 1000:2009 se expone como esenciales para un funcionario público.

RECOMENDACIONES

Fortalecer las competencias existentes y promover las que presentan poco desarrollo, mediante reuniones, capacitaciones y convocatorias para lograr mayor eficiencia en el desempeño de cada función laboral.

Implementar en todas las secretarías y/o dependencias de la entidad recursos tecnológicos apropiados a las necesidades de los funcionarios, para un óptimo desempeño de sus actividades laboral.

Aplicar formatos (software) para el óptimo funcionamiento de las actividades laborales en la funciones de ingeniería en obras de construcción, civil, vías y transporte, para optimizar el tiempo y adoptar estrategias en pro de la ciudadanía.

La entidad debe establecer las actividades programadas para que los funcionarios cumplan las tareas propuestas y no generen cargas laborales excesivas que pueden afectar el buen desempeño de su actividad laboral diaria.

Renovar de forma periódica el perfil por competencias laborales presentado anteriormente para que los funcionarios estén al tanto de requerimientos que establece su función laboral.

Establecer una programación más acorde para dar cumplimiento a la atención y satisfacción de las necesidades e inquietudes de los ciudadanos, lo que permite generar una buena imagen de la entidad y de los servicios prestados por la secretaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. ¿Cómo se identifican las competencias? Perfil. [En línea]. [Consultado el 30 de mayo 2012]. Disponible en Internet:
http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/ca p4.pdf.

-----, el enfoque de competencias laborales ¿Cómo se identifican las competencias?

Alcaldía de Medellín. [En línea]. [Consultado el 27 de abril de 2012]. Disponible en internet:
<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde9>.

ARBOLEDA MARQUEZ, Raúl. Versión 01, numeral 285. Manual de funciones, competencias laborales y requerimientos de los cargos del municipio de Palmira. Emisión original.

CASTILLO APONTE, José. Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. Ediciones ECOE. Segunda edición. ISBN 958-648-446-7.

CÁMARA DE COMERCIO, PALMIRA. Anuario Estadístico. Palmira 2011. 203 p.

CASTAÑO DUQUE, Albeiro Germán y MACIAS RAMIREZ, Hernando Víctor. Una mirada a las competencias, como referente de formación integral para administradores de empresas de la Universidad Nacional Sede Manizales.

CABALLANO ALCANTARA, Luis José. Introducción a la gestión de los recursos humanos. [en línea] [consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/

Colombia líder, finalistas que aspiran a mejor gobernado y alcalde del país. [En línea]. [Consultado el 27 de abril de 2012]. Disponible en internet:
<http://www.colombialider.org/colombia-lider/se-conocieron-los-finalistas-que-aspiran-a-mejor-gobernador-y-alcalde-del-pais/>.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Guía de modernización de la entidad pública. Bogotá D.C. Octubre 2007

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, DIRECCIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES, Guía de modernización de la entidad pública. Bogotá D.C. Diciembre 2008.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, modernización de la entidad pública, versión 2. Bogotá D.C. septiembre 2009.

Guía de

DIARIO OFICIAL. Decreto 2539 de 2005 a nivel Nacional. (Julio 25). No 45980. [En línea]. [Consultado 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>.

DIARIO OFICIAL. Decreto 0019 de 2012 (enero 10). No 48308. [En línea]. [Consultado el 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>.

DIARIO OFICIAL. Decreto 785 de 2005 (marzo 17). No 45.855. Art. 4. Naturaleza general de las funciones. [En línea]. Marzo 19. [Consultado el 21 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2005/decreto_0785_2005.html.

DIARIO OFICIAL. Ley 909 de 2004 (septiembre 23). No 45.680. [En línea]. [Consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861#0>.

DIARIO OFICIAL. Decreto 2539 de julio de 2005 (julio 22). De orden Nacional. Art. No 2. [En línea]. [Consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleados públicos de Colombia. Bogotá D.C. 2008.

ENRIQUEZ MARTINEZ, Álvaro. De las competencias al centro de evaluación. Colección libros de Investigación. Programa editorial Universidad del Valle. Febrero, 2009. ISBN 978-958-670-694-0.

Gestión por competencias. Clasificación de las competencias desde el modelo Iceberg de Spencer y Spencer. Perfil. [En línea]. [Consultado el 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/clasificacin-de-las-competencias-desde.html>.

GÓMEZ RODRÍGUEZ, Gregorio y otros. Metodología de la investigación cualitativa, 1996:72, citada por MILLAN, Austin Tomas. Investigación cualitativa. Perfil [en línea]. [Consultado en febrero 29 de 2008]. Disponible en Internet: <http://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>.

GUZMAN BAENA, William. Administración Pública. Editorial kimpes Ltda. Bogotá, 2007, ISBN 958-33.0125-6.

HERNÁNDEZ, Pedro Alfonso. La Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC. Ed. Jurídica Gustavo Ibáñez, Bogotá, 2004. 90p.

La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. Enero de 2004. [En línea]. [Consultado el 25 de abril 2012]. Disponible en Internet: http://temp.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/i_b.htm.

La Nueva Gestión Pública [en línea]. Ciudad: Revista Latinoamericana de Política, Economía y Sociedad, pág. 23 [consultado 21 de abril de 2012]. Disponible en <http://www.revistaperspectiva.com/edicion.php?Revista=26>.

LEVY LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias. Ediciones gestión 2000. ISBN 84-8088-933-0.

Manual de funciones, competencias laborales y requisitos de los cargos del Municipio de Palmira. NIT 891.380.007-3. Departamento del Valle del Cauca. República de Colombia. Octubre 2008 del 2011. p.10.

MARQUES JIMENEZ, Eduardo. El principio del final. Observación. [En línea]. [Consultado el 9 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/10/observacion.pdf>.

MCCLELLAN, David (1973). Estudios gerenciales. Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?, citado por ESCOBAR VALENCIA, Miriam. (Septiembre 2005). Perfil [en línea]. [Consultado 24 de abril de 2012]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002.

MERTENS (1997). Desempeño individual y competencias laborales. [En línea].
[Consultado 24 abril de 2012]. Disponible en Internet:
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.6.htm>.

MORALES ARACENA, Oria. Gestión de recursos humanos basada en competencias.
Marzo 17 de 2008. [En línea]. Disponible en Internet:
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

Norma Técnica de Gestión Pública 1000:2009 (NTC GP 1000:2009). [En línea].
[Consultado 23 de abril de 2012]. Disponible en Internet:
http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=628.

Ordenamiento jurídico: resolución N° 002473, Dirección general de sistema de gestión de calidad

Ordenamiento jurídico: Ley 909 de 2004.

Ordenamiento jurídico: Decreto 785 de 2005. Reglamentario de la ley 909 de 2004.

Ordenamiento jurídico: Decreto N° 1086 de 2008. Del orden local.

Ordenamiento jurídico: Decreto N° 1087 del 2008. Del orden local.

Perfil. [En línea]. [Consultado el 24 de abril de 2012]. Disponible en internet:
http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf.

Perfil. [En línea]. [Consultado en mayo 22 de 2012]. Disponible en Internet:
<http://definicion.de/plan-de-accion/>.

Perfil. [En línea]. [Consultado en mayo 22 de 2012]. Disponible en Internet:
www.minproteccionsocial.gov.co/.../PLAN%20DE%20ACCIÓN.pdf.

Perfil [en línea]. [Consultado en marzo 10 de 2012]. Disponible en Internet: Seminario de investigación: tipos de estudio científico:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/odontologia/2002890/lecciones/tipos%20de%20estudio/tipos%20de%20estudio.htm>.

Perfil. [En línea]. [Consultado 9 de mayo 2012]. Disponible en
<http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>.

Internet:

Perfil. [En línea]. [Consultado 10 de mayo 2012]. Disponible en
<http://www.expresate.com/post/1796/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion>.

Internet:

Perfil. [En línea]. [Consultado 16 de mayo 2012]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.cPom/doc/2192293/MATRIZ-FODA>.

Perfil. [En línea]. [Consultado 16 de mayo 2012]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

RITTER LOPEZ, José. Programa de gobierno 2012-2015. Alcalde Municipal de Palmira-Valle.

RITTER LOPEZ, José. Plan de gobierno (2012-2015). Alcalde Municipal de Palmira-Valle.

RODRIGUEZ R. Libardo. Derecho administrativo. General y colombiano. Decimosexta edición. Editorial Temis. S.A. Bogotá, 2008. ISBN 987-958-35-0658-1.

THOMPSON, Iván. Definición de encuesta. [En línea]. [Consultado el 10 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>.

VARGAS SARRIA, Jorge Enrique. Antítesis de una Buena Gobernanza. Cali, 2011. 16 p. Trabajo de Grado (Especialización sobre el Estatuto Anticorrupción Colombiano de 2011) Universidad del Valle - Universidad de Salamanca.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico organizacional. Evaluación del desempeño Empresarial, parte I. Ediciones Physis, Santa Fe de Bogotá, julio 2000. 73 p. ISBN 958-9316-05-0.

ZAYAS AGÜERO, Manuel Pedro. Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Contribuciones a la economía. Mayo 2010. [En línea]. [Consultado 24 de abril 2012]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>.

ANEXOS

ANEXO A: NORMA TECNICA DE CALIDAD DE GESTION PÚBLICA 1000:2009

1.2. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO Y OTRAS ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS

Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales.

Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño:

- a) Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo: desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.
- d) Enfoque basado en procesos: en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque del sistema para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

- g) Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- i) Coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- j) Transparencia: la gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 TALENTO HUMANO

6.2.1 Generalidades

Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La entidad debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera;
- c) Evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad;

- d) Asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.

6.3 INFRAESTRUCTURA

La entidad debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y sus servicios asociados (por ejemplo: redes internas de suministro de servicios públicos o cableado estructural, entre otros).
- b) Herramientas, equipos y sistemas de información (tanto *hardware* como *software*) para la gestión de los procesos, y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte y comunicación).

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

La entidad debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo: factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como ergonomía, el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

ANEXO B: DECRETO No. 2539

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
DECRETO No. 2539
22 JUL 2005**

Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,
en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, el artículo 19 de la ley 909 de 2004 y en los artículos 5 y 13 de los decretos 770 de 2005 y 785 de 2005,

DECRETA:

Artículo 1º. Campo de aplicación. El presente decreto determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2º. Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3º. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- 3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.
- 3.2. Las competencias funcionales del empleo.
- 3.3. Las competencias comportamentales.

Artículo 4º. Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- 4.1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.
- 4.2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

Artículo 5º. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:

- 5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- 5.2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- 5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- 5.4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 6º. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- 6.1. Responsabilidad por personal a cargo.
- 6.2. Habilidades y aptitudes laborales.
- 6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- 6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.
- 6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

**ANEXO C. COMPETENCIAS COMUNES A TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE
LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE
PALMIRA**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir con los compromisos organizacionales con calidad.	• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos y servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales	• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones

ANEXO D. COMPETENCIAS POR NIVEL JERARQUICO

1.2.1 NIVEL DIRECTIVO

FUNCIONALES

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aptitud Gerencial	Mantener el control integral de la entidad y tomar decisiones dentro de la normativa vigente y los lineamientos institucionales	• Analiza el entorno. • Organiza redes externas de apoyo a la actividad institucional. • Prioriza asuntos para la toma de decisiones. • Toma decisiones de manera objetiva. • Establece objetivos claros, concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Asigna de manera eficiente los recursos. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción. • Mejora la prestación del servicio. • Amplia la cobertura del servicio. • Obtiene y maneja la información veraz y necesaria para cumplir los objetivos institucionales. • Asigna labores de manera efectiva.
Solución de problemas	Identificar problemas, analizar sus componentes, plantear y evaluar opciones de solución	• Observa con atención antes de actuar. • Muestra actitud propositiva. • Relaciona, interpreta y concluye. • Identifica los elementos relevantes del problema.
Aptitud verbal	Comprender y expresar coherentemente las ideas y pensamientos.	• Lee comprensivamente. • Expresa ideas de manera clara, coherente y precisa. • Maneja un lenguaje adecuado y comprensible hacia el interlocutor. • Maneja la ortografía y la redacción.
Conocimiento de la misión de la entidad	Conocer la estructura y las funciones de la entidad y su ubicación dentro del Estado colombiano.	• Conoce la Constitución Política de Colombia y la normativa vigente para la entidad. • Maneja la temática sobre gestión pública. • Conoce el sistema penal colombiano.
Celeridad	Realizar actividades de manera ágil que permitan brindar una pronta justicia.	• Toma decisiones oportunamente. • Mantiene comunicación eficiente con los servidores de su despacho y las direcciones seccionales. • Verifica que los procesos y procedimientos de su área se realicen en forma oportuna.
Dirección y Desarrollo de los subordinados.	Dirigir a las personas en cómo pueden llegar a ser y a tener una clara visión positiva de hasta dónde pueden llegar.	• Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. • Mantiene informados a los subordinados de las políticas y procedimientos del municipio y procura su aplicación. • Es sensible a los problemas de los empleados a su cargo y procura encontrar soluciones a los mismos. • Evalúa los resultados de los subordinados. • Identifica los aspectos en que se requiere formación y ordena el trabajo de forma que facilita el aprendizaje.

COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Crear, dirigir grupos y mantener su cohesión para alcanzar los objetivos institucionales.	• Genera estrategias para motivar a sus colaboradores. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye grupos de trabajo para un eficiente desempeño. • Fomenta la participación en la definición de procesos y procedimientos en los miembros de su grupo. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Manejo de las emociones	Asumir las responsabilidades y compromisos que generan sus actos y decisiones.	• Posee autoestima y confianza en sí mismo. • Maneja la presión y la ansiedad. • Respeta a los demás. • Tolerancia la crítica y maneja asertivamente la frustración. • Demuestra fortaleza de carácter. • Es constante. • Se adapta a nuevas circunstancias y procedimientos.
Habilidad Gerencial	Mantener el control integral de la entidad y proyectar positivamente su imagen.	• Selecciona el personal idóneo para atender cada uno de los procesos a cargo. • Maneja todas sus actuaciones respetando la ética pública. • Es metódico. • Obtiene y administra la información necesaria para actuar y hace uso responsable de ella. • Maneja eficientemente los eventos críticos. • Genera credibilidad.

Disposición a la equidad	Aceptación de las diferencias entre las personas, en términos de razas, sexo, creencias y otros elementos diferenciadores.	• Procede sin discriminación por razones de raza, religión, origen, sexo, edad, minusvalía, orientación sexual o afinidad política. • Procura garantizar la igualdad de oportunidad en el empleo.
Habilidades interpersonales.	Interactuar asertivamente con personas internas y externas a la entidad.	• Genera empatía. • Utiliza un lenguaje verbal apropiado y coherente con sus acciones. • Retroalimenta su entorno laboral. • Negocia y concilia.
Autonomía y Creatividad	Decidir y actuar de acuerdo con criterios propios.	• Defiende racionalmente sus criterios. • Es práctico y recursivo. • Genera y presenta ideas y métodos novedosos para concretarlos en acciones.

1.2.2. NIVEL ASESOR

FUNCIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la solución de problemas en su entorno laboral.	• Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento. • Se actualiza en las áreas relacionadas con su conocimiento profesional.
Conocimiento del entorno laboral.	Conocer la entidad, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	• Conoce la estructura y el funcionamiento de la entidad. • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría.
Aptitud verbal	Comprender y expresar ideas y pensamientos de manera coherente.	• Lee comprensivamente. • Expresa ideas de manera clara, coherente y precisa. • Maneja un lenguaje adecuado y comprensible. • Maneja la ortografía y la redacción.
Solución de problemas	Identificar problemas, analizar sus componentes, plantear y evaluar opciones de solución.	• Observa con atención antes de actuar. • Identifica los elementos relevantes del problema. • Enmarca sus actuaciones dentro de la realidad nacional.

COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Habilidades sociales	Interactuar asertivamente con personas internas y externas a la entidad.	• Utiliza un lenguaje verbal apropiado. • Convince con argumentos. • Utiliza información veraz para asesorar sobre las materias que le competen.
Iniciativa	Adelantar acciones y desarrollar ideas innovadoras.	• Prevé situaciones y opciones de solución que orienten la toma de decisiones del nivel directivo. • Propone opciones concretas y originales para solucionar problemas. • Es práctico y recursivo.
Manejo de las emociones	Asumir las responsabilidades y compromisos que generan sus actos y decisiones.	• Posee autoestima y confianza en sí mismo. • Maneja la presión y la ansiedad. • Respeta a los demás. • Tolerancia la crítica y maneja asertivamente la frustración. • Demuestra fortaleza de carácter. • Es constante. • Se adapta a nuevas circunstancias y procedimientos.
Atención y concentración	Mantener activos los sentidos.	• Asimila la información relevante. • Discierne lo importante.

1.2.4. NIVEL PROFESIONAL

FUNCIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Adquirir permanentemente nuevos conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades.	• Se actualiza en las teorías y tendencias relacionadas con el área de desempeño. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar los conocimientos aprendidos y las habilidades asimiladas a través del tiempo con el ejercicio práctico de una labor específica.	• Aplica los conocimientos profesionales con la experiencia a nuevas situaciones. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Corrige los errores con base en la experiencia.
Creatividad	Generar y presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	• Encuentra y propone formas eficientes y eficaces de hacer las cosas. • Es práctico y recursivo. • Revisa los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.
Iniciativa	Obra por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a sí mismo	• Actúa sin necesidad de indicársele. • Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. • Tiene nuevas ideas. • Inicia la acción y muestra originalidad a la hora de afrontar y manejar situaciones de trabajo. • Puede trabajar independientemente.
Toma de decisiones	Elegir entre varias opciones para optimizar el cumplimiento de sus funciones.	• Elige opciones efectivas para atender los asuntos encomendados. • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante • Modifica las actividades cuando detecta

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Eficiencia	Realizar las funciones a su cargo, haciendo uso racional de los recursos.	• Presenta su trabajo oportunamente. • Utiliza el menor número de recursos disponibles para obtener resultados al ejercer sus funciones.
Celeridad	Realizar las actividades que permitan brindar un servicio de justicia pronta y diligente.	• Cumple los términos establecidos. • Atiende los asuntos de manera priorizada.
Organización y planificación de trabajo	Distribuir el tiempo disponible de la forma más racional posible, permitiendo la realización de las tareas más importantes y urgentes en primera instancia y dejar para un momento posterior aquellas con bajo nivel de prioridad.	• Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. • Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar. • Programa su plan de trabajo para cumplir los plazos para la ejecución de las tareas. • Utiliza los recursos humanos y materiales con eficiencia. • Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las metas definidas. • Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo.
Comunicación	Posibilitar el ponerse de acuerdo sobre la ejecución de los objetivos a lograr y sobre las diversas modalidades de acción que lleven a obtenerlos; y consecuentemente, a conseguir las metas establecidas.	• Expresa ideas claras verbalmente. • Proporciona instrucciones y explicaciones claras y comprensibles. • Redacta documentos, informes y conceptos de manera correcta y con el mínimo de errores.
Calidad de trabajo.	Mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la organización.	• Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. • Se extiende más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. • Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. • Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
Cantidad de trabajo	Mantener la productividad y el funcionamiento a largo plazo.	• Cumple los objetivos de trabajo sujetándose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia hasta su terminación. • Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que es razonablemente esperable. • Cumple razonable y oportunamente las agendas o calendarios de trabajo.
Conocimiento del cargo	Capacidad de manejar los datos e información para realizar mejor las labores encomendadas.	• Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. • Comprende los principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. • Procura anticiparse a la evolución, tendencia, innovación del producto o servicio en cuya generación participa. • Procura avizorar ideas, técnicas o tendencias para mejorar el desempeño del cargo.

COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de las emociones	Asumir las responsabilidades y compromisos que generan sus actos y decisiones.	• Posee autoestima y confianza en sí mismo. • Maneja la presión y la ansiedad. • Respeta a los demás. • Tolerancia la crítica y maneja asertivamente la frustración. • Demuestra fortaleza de carácter. • Es constante. • Se adapta a nuevas circunstancias y procedimientos.
Habilidades Interpersonales	Interactuar asertivamente con personas internas y externas a la entidad.	• Genera empatía. • Utiliza un lenguaje verbal apropiado y coherente con sus acciones. • Retroalimenta su entorno laboral. • Negocia y concilia.
Atención y concentración	Mantener activos los sentidos.	• Asimila la información relevante. • Discierne lo importante.
Servicio al cliente	Interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacer las expectativas o necesidades.	• Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia o buscando aprobación y recomendando alternativas y canales de solución correspondientes. • Mantiene a sus clientes informados. • Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.
Trabajo en equipo.	Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.	• Cooperar efectivamente con sus compañeros de trabajo. • Ofrece ayuda sin solicitarla. • Se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. • Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. • Es tolerante con las personas que opinan o piensan diferente.
Solución de problemas.	Conducta ejercida en situaciones en las que se debe conseguir una meta, haciendo uso de un principio o regla conceptual para superar una dificultad.	• Busca y encuentra soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por sus superiores y contenidos en los manuales disponibles y relacionados a su área de trabajo.
Manejo de conflicto.	Afrontamiento de la tensión creada por una situación conflictiva.	• Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. • Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.
Mejoramiento de procesos.	Procedimiento por el cual las actividades son moldeadas, según un patrón común.	• Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. • Procura identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendación.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Relaciones con los compañeros	Interacción armoniosa con los compañeros de trabajo.	• Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. • Suministra información en el momento apropiado. • Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
Relaciones con los superiores	Interacción con los superiores jerárquicos en la ejecución de las labores diarias.	• Mantiene al superior informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. • Transmite la información de amenazas o riesgos oportunamente. • Cumple las instrucciones del superior y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
Relaciones con el público.	Interacción con los clientes externos en desarrollo de la misión organizacional.	• Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo como ciudadanos, clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. • Concorre al cumplimiento de la misión del municipio, de manera ética.

1.2.5. NIVEL TÉCNICO

FUNCIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia técnica	Aplicar los conocimientos técnicos y las habilidades asimiladas a través del tiempo con el desempeño de una labor específica.	• Aplica reglas básicas y conceptos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Corrige los errores con base en la experiencia.
Eficiencia	Realizar las funciones a su cargo, haciendo uso racional de los recursos.	• Presenta su trabajo oportunamente. • Utiliza el menor número de recursos disponibles para obtener resultados al ejercer sus funciones.
Iniciativa	Obra por voluntad propia, adelantándose a cualquier motivación externa o ajena a sí mismo	• Actúa sin necesidad de indicársele. • Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. • Tiene nuevas ideas. • Inicia la acción y muestra originalidad a la hora de afrontar y manejar situaciones de trabajo. • Puede trabajar independientemente.
Servicio al usuario	Atender diligentemente a los usuarios externos e internos.	• Permanece informado sobre los procesos y procedimientos de su dependencia. • Suministra información veraz e inmediata. • Tramita eficaz y oportunamente los asuntos a su cargo.

COMPETENCIA	DEFINICION DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Organización y planificación de trabajo	Distribuir el tiempo disponible de la forma más racional posible, permitiendo la realización de las tareas más importantes y urgentes en primera instancia y dejar para un momento posterior aquellas con bajo nivel de prioridad.	• Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. • Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar. • Programa su plan de trabajo para cumplir los plazos para la ejecución de las tareas. • Utiliza los recursos humanos y materiales con eficiencia. • Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las metas definidas. • Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo.
Comunicación	Posibilitar el ponerse de acuerdo sobre la ejecución de los objetivos a lograr y sobre las diversas modalidades de acción que lleven a obtenerlos; y consecuentemente, a conseguir las metas establecidas.	• Expresa ideas claras verbalmente. • Asimila correctamente las instrucciones y explicaciones. • Proporciona información de manera correcta, comprensible y oportuna.
Calidad de trabajo.	Mejora continua en todas las actividades encomendadas	• Proporciona información adecuada cuando se necesita. • Se extiende más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. • Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. • Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
Cantidad de trabajo	Mantener la productividad y el funcionamiento a largo plazo.	• Cumple los objetivos de trabajo sujetándose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia hasta su terminación. • Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que es razonablemente esperable. • Cumple razonable y oportunamente las agendas o calendarios de trabajo.
Conocimiento del cargo	Capacidad de manejar los datos e información para realizar mejor las labores encomendadas.	• Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. • Comprende los principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. • Procura anticiparse a la evolución, tendencia, innovación del producto o servicio en cuya generación participa. • Procura avizorar ideas, técnicas o tendencias para mejorar el desempeño del cargo.

COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Habilidades interpersonales	Interactuar asertivamente con personas internas y externas a la entidad.	• Utiliza un lenguaje verbal apropiado • Es Respetuoso • Es Paciente • Trabajo en equipo • Colaborador.
Atención y concentración	Mantener activos los sentidos.	• Asimila la información relevante. • Disciérne lo importante. • Trabaja durante periodos prolongados, cuando se requiera. • Realiza cada una de las etapas de los procedimientos a su cargo.
Manejo de las emociones	Superar obstáculos y fracasos	• Maneja la presión. • Respeta a los demás. • Tolerancia la crítica y maneja la frustración. • Se adapta a nuevas circunstancias y procedimientos.
Compromiso	Identificar la misión de la entidad y su función social.	• Es leal. • Maneja la información con discrecionalidad y prudencia. • Tiene disposición para el trabajo.
Disciplina	Seguir instrucciones de los superiores para el desarrollo de las funciones.	• Realiza de forma oportuna y pronta las tareas que se le asignan. • Acata las órdenes del superior de acuerdo con lo requerido. • Es responsable.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Servicio al cliente	Interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle las expectativas o necesidades.	• Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia o buscando aprobación y recomendando alternativas y canales de solución correspondientes. • Mantiene a sus clientes informados. • Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.
Trabajo en equipo.	Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.	• Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. • Ofrece ayuda sin solicitársela. • Se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. • Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. • Es tolerante con las personas que opinan o piensan diferente.
Solución de problemas.	Conducta ejercida en situaciones en las que se debe conseguir una meta, haciendo uso de un principio o regla conceptual para superar una dificultad.	• Busca y encuentra soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por sus superiores y contenidos en los manuales disponibles y relacionados a su área de trabajo.
Manejo de conflicto.	Afrontamiento de la tensión creada por una situación conflictiva.	• Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. • Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.
Mejoramiento de procesos.	Procedimiento por el cual las actividades son moldeadas, según un patrón común.	• Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. • Procura identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendación.
Relaciones con los compañeros	Interacción armoniosa con los compañeros de trabajo.	• Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. • Suministra información en el momento apropiado. • Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
Relaciones con los superiores	Interacción con los superiores jerárquicos en la ejecución de las labores diarias.	• Mantiene al superior informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. • Transmite la información de amenazas o riesgos oportunamente. • Cumple las instrucciones del superior y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
Relaciones con el público.	Interacción con los clientes externos en desarrollo de la misión organizacional.	• Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo como ciudadanos, clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. • Concorre al cumplimiento de la misión del municipio, de manera ética.

1.2.6. NIVEL ASISTENCIAL

FUNCIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Eficiencia	Realizar las funciones a su cargo, haciendo uso racional de los recursos	• Presenta su trabajo oportunamente. • Utiliza el menor número de recursos disponibles para obtener resultados al ejercer sus funciones.
Orientación al usuario	Orientar y ubicar a los usuarios externos o internos.	• Conoce el funcionamiento básico de la entidad. • Guía a los usuarios con exactitud. • Permanece informado sobre los procesos y procedimientos de su dependencia. • Suministra información veraz e inmediata. • Tramita eficaz y oportunamente los asuntos a su cargo.
Organización y planificación de trabajo	Distribuir el tiempo disponible de la forma más racional posible, permitiendo la realización de las tareas más importantes y urgentes en primera instancia y dejar para un momento posterior aquellas con bajo nivel de prioridad.	• Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo. • Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar. • Programa su plan de trabajo para cumplir los plazos para la ejecución de las tareas. • Utiliza los recursos materiales con eficiencia. • Puede colaborar eficazmente con otros.
Comunicación	Posibilitar el ponerse de acuerdo sobre la ejecución de los objetivos a lograr y sobre las diversas modalidades de acción que lleven a obtenerlos; y consecuentemente, a conseguir las metas establecidas.	• Expresa ideas claras verbalmente. • Asimila correctamente las instrucciones y explicaciones. • Proporciona información de manera correcta, comprensible y oportuna.
Calidad de trabajo	Mejora continua en todas las actividades encomendadas	• Proporciona información y elabora documentos de manera adecuada cuando se necesita. • Se extiende más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. • Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. • Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
Cantidad de trabajo	Mantener la productividad y el funcionamiento a largo plazo.	• Cumple los objetivos de trabajo sujetándose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia hasta su terminación. • Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que es razonablemente esperable. • Cumple razonable y oportunamente las agendas o calendarios de trabajo.
Conocimiento del cargo	Capacidad de manejar los datos e información para realizar mejor las labores encomendadas.	• Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. • Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.

COMPORTAMENTALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Habilidades interpersonales	Interactuar asertivamente con personas internas y externas a la entidad.	• Utiliza un lenguaje verbal apropiado. • Es respetuoso. • Es paciente. • Trabaja en equipo. • Colabora. • Genera empatía. • Es prudente.
Disciplina	Seguir instrucciones de los superiores para el desarrollo de las funciones.	• Realiza de forma oportuna y pronta las tareas que se le asignan. • Acata las órdenes del superior de acuerdo con lo requerido. • Es responsable.
Compromiso	Identificar la misión de la entidad y su función social.	• Es leal. • Maneja la información con discrecionalidad y prudencia. • Tiene disposición para el trabajo.
Atención y concentración	Mantener activos los sentidos.	• Asimila la información relevante. • Discierne lo importante. • Trabaja durante periodos prolongados, cuando se requiera. • Realiza cada una de las etapas de los procedimientos a su cargo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Servicio al cliente	Interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle las expectativas o necesidades.	• Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia o buscando aprobación y recomendando alternativas y canales de solución correspondientes. • Mantiene a sus clientes informados. • Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.
Trabajo en equipo.	Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.	• Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. • Ofrece ayuda sin solicitársela. • Se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. • Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. • Es tolerante con las personas que opinan o piensan diferente.
Manejo de conflicto.	Afrontamiento de la tensión creada por una situación conflictiva.	• Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. • Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.
Relaciones con los compañeros	Interacción armoniosa con los compañeros de trabajo.	• Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. • Suministra información en el momento apropiado. • Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
Relaciones con los superiores	Interacción con los superiores jerárquicos en la ejecución de las labores diarias.	• Mantiene al superior informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. • Transmite la información de amenazas o riesgos oportunamente. • Cumple las instrucciones del superior y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
Relaciones con el público.	Interacción con los clientes externos en desarrollo de la misión organizacional.	• Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo como ciudadanos, clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. • Concorre al cumplimiento de la misión del municipio, de manera ética.

ANEXO E: DECRETO 785 DE 2005

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DECRETO 785 DE 2005

Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,
en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confieren los numerales 2 y 3 del artículo 53 de la Ley 909 de 2004,

DECRETA:

CAPITULO PRIMERO. DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 1o. *AMBITO DE APLICACIÓN.* El presente decreto establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.

ARTÍCULO 2o. *NOCIÓN DE EMPLEO.* Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades competentes para crearlos, con sujeción a lo previsto en el presente decreto-ley y a los que establezca el Gobierno Nacional, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en leyes especiales.

ARTÍCULO 3o. *NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS.* Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

ARTÍCULO 4o. *NATURALEZA GENERAL DE LAS FUNCIONES.* A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

4.2. Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

4.3. Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

4.4. Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

4.5. Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

PARÁGRAFO. Se entiende por alta dirección territorial, los Diputados, Concejales, Alcaldes Municipales o Distritales, Alcalde Local, Contralor Distrital o Municipal, Personero Distrital o Municipal, Veedor Distrital, Despacho, Directores de Departamentos Administrativos, Gerentes Administrativas Especiales y Directores, Gerentes o Presidentes descentralizadas.

Gobernadores, Departamental, Secretarios de de Unidades de entidades

CAPITULO SEGUNDO.

FACTORES Y ESTUDIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS.

ARTÍCULO 5o. **FACTORES.** Los factores que se tendrán en cuenta para determinar los requisitos generales serán la educación formal, la no formal* y la experiencia.
<Notas de Vigencia>

ARTÍCULO 6o. **ESTUDIOS.** Se entiende por estudios los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado.

ARTÍCULO 7o. **CERTIFICACIÓN EDUCACIÓN FORMAL.** Los estudios se acreditarán mediante la presentación de certificados, diplomas, grados o títulos otorgados por las

instituciones correspondientes. Para su validez requerirán de los registros y autenticaciones que determinen las normas vigentes sobre la materia. La tarjeta profesional o matrícula correspondiente, según el caso, excluye la presentación de los documentos enunciados anteriormente.

En los casos en que se requiera acreditar la tarjeta o matrícula profesional, podrá sustituirse por la certificación expedida por el organismo competente de otorgarla en la cual conste que dicho documento se encuentra en trámite, siempre y cuando se acredite el respectivo título o grado. Dentro del año siguiente a la fecha de posesión, el empleado deberá presentar la correspondiente tarjeta o matrícula profesional. De no acreditarse en ese tiempo, se aplicará lo previsto en el artículo 5o de la Ley 190 de 1995 y las normas que la modifiquen o sustituyan.

ARTÍCULO 8o. TÍTULOS Y CERTIFICADOS OBTENIDOS EN EL EXTERIOR. Los estudios realizados y los títulos obtenidos en el exterior requerirán para su validez de la homologación y convalidación por parte del Ministerio de Educación Nacional o de la autoridad competente.

Quienes hayan adelantado estudios de pregrado o de postgrado en el exterior, al momento de tomar posesión de un empleo público que exija para su desempeño estas modalidades de formación, podrán acreditar el cumplimiento de estos requisitos con la presentación de los certificados expedidos por la correspondiente institución de educación superior. Dentro de los dos (2) años siguientes a la fecha de posesión, el empleado deberá presentar los títulos debidamente homologados. Si no lo hiciere, se aplicará lo dispuesto en el artículo 5o de la Ley 190 de 1995 y las normas que la modifiquen o sustituyan.

Esta disposición no prorroga el término de los trámites que a la fecha de expedición del presente decreto-ley se encuentren en curso.

ARTÍCULO 9o. CURSOS ESPECÍFICOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL *. De acuerdo con la especificidad de las funciones de algunos empleos, con el fin de lograr el desarrollo de determinados conocimientos, aptitudes o habilidades, se podrán exigir cursos específicos de educación no formal orientados a garantizar su desempeño.
<Notas de Vigencia>

ARTÍCULO 10. CERTIFICACIÓN DE LOS CURSOS ESPECÍFICOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL *. Los cursos específicos de educación no formal* se acreditarán mediante certificados de aprobación expedidos por las entidades debidamente autorizadas para ello. Dichos certificados deberán contener, como mínimo, los siguientes datos:

- 10.1. Nombre o razón social de la entidad.
- 10.2. Nombre y contenido del curso.
- 10.3. Intensidad horaria.
- 10.4. Fechas de realización.

PARÁGRAFO. La intensidad horaria de los cursos se indicará en horas. Cuando se exprese en días, deberá indicarse el número total de horas por día.

ARTÍCULO 11. **EXPERIENCIA.** Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

Para los efectos del presente decreto, la experiencia se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente.

Experiencia Profesional. Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el pénsum académico de la respectiva formación profesional, tecnológica o técnica profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina exigida para el desempeño del empleo.

Experiencia Relacionada. Es la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio.

Experiencia Laboral. Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.

Experiencia Docente. Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de divulgación del conocimiento obtenida en instituciones educativas debidamente reconocidas.

Cuando para desempeñar empleos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor y Profesional se exija experiencia, esta debe ser profesional o docente, según el caso y determinar además cuando se requiera, si esta debe ser relacionada. Cuando se trate de empleos comprendidos en el nivel Profesional y niveles superiores a este, la experiencia docente deberá acreditarse en instituciones de educación superior y con posterioridad a la obtención del correspondiente título profesional.

ARTÍCULO 12. **CERTIFICACIÓN DE LA EXPERIENCIA.** La experiencia se acreditará mediante la presentación de constancias escritas, expedidas por la autoridad competente de las respectivas instituciones oficiales o privadas. Cuando el interesado haya ejercido su profesión o actividad en forma independiente, la experiencia se acreditará mediante declaración del mismo.

Las certificaciones de experiencia deberán contener, como mínimo, los siguientes datos:

- 12.1. Nombre o razón social de la entidad o empresa.
- 12.2. Tiempo de servicio.
- 12.3. Relación de funciones desempeñadas.

Cuando la persona aspire a ocupar un cargo público y en ejercicio de su profesión haya asesorado en el mismo período a una o varias instituciones, el tiempo de experiencia se contabilizará por una sola vez.

CAPITULO TERCERO.

COMPETENCIAS LABORALES PARA EL EJERCICIO DE LOS EMPLEOS.

ARTÍCULO 13. COMPETENCIAS LABORALES Y REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DE LOS EMPLEOS. De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias laborales y los requisitos, así:

13.1. Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

- 13.1.1. Estudios y experiencia.
- 13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo.
- 13.1.3. Habilidades y las aptitudes laborales.
- 13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- 13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión.

13.2. Los requisitos de estudios y de experiencia se fijarán con sujeción a los siguientes mínimos y máximos:

13.2.1 Nivel Directivo

13.2.1.1. Para los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Título profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional y título de postgrado y experiencia.

13.2.1.2. Para los Distritos y Municipios de categorías: Cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

13.2.2. Nivel Asesor

13.2.2.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Título profesional y experiencia.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.2.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías: cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación superior.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.3. Nivel Profesional

Para los empleos del orden Departamental, Distrital y Municipal:

Mínimo: Título profesional.

Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.

13.2.4. Nivel Técnico

13.2.4.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías: Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad.

Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

13.2.4.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías:

Cuarta quinta y sexta:

Mínimo: Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso específico, mínimo de sesenta (60) horas relacionado con las funciones del cargo.

Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por título de formación tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

13.2.5. Nivel Asistencial

13.2.5.1. Para los empleos de los Departamentos, Distritos y Municipios de categorías:

Especial, primera, segunda y tercera:

Mínimo: Terminación y aprobación de educación básica primaria.

Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.

13.2.5.2. Para los empleos pertenecientes a los Distritos y Municipios de categorías cuarta, quinta y sexta:

Mínimo: Terminación y aprobación de tres (3) años de educación básica primaria.

Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.

ARTÍCULO 14. REQUISITOS ESPECIALES. Cuando las funciones de un empleo correspondan al ámbito de las artes, los requisitos de estudio exigibles podrán ser compensados por la comprobación de experiencia y producción artísticas.

ANEXO F. CUESTIONARIOS

El siguiente cuestionario está diseñado para identificar las funciones y competencias laborales que desarrollan los funcionarios de las secretarías de Comunicaciones e Infraestructura, con el fin de actualizar las competencias por nivel jerárquico tomando en cuenta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000:2009 y el “Manual de Funciones y Competencias Laborales” de la Administración Municipal de Palmira. Este estudio corresponde a un uso exclusivamente académico de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, sede Palmira; por lo tanto no tiene ninguna incidencia en la vinculación laboral.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL NIVEL JERARQUICO (PROFESIONALES)

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 5 minutos

1. Nombre:
2. Título profesional:
3. Tiempo de experiencia en su profesión:
4. Tiempo de vinculación en la Administración municipal:
5. Secretaría a la que pertenece:
6. Tiempo de vinculación en la secretaria:
7. Función principal que desempeña en la secretaria:

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE I: REFERENCIE ALGUNOS ASPECTOS DE SU DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PALMIRA.

1. ¿Cuál considera que es el objetivo fundamental de la secretaria?
2. Según su criterio ¿Cuál es el aporte que usted brinda para el alcance del Objetivo fundamental de la secretaria?
3. Establezca las actividades laborales que realiza con otras secretarías.
4. ¿Qué tipo de experiencia considera necesaria para desarrollar eficientemente su función?
5. Enumere las actividades laborales que desarrolla ubicándolas de mayor a menor importancia. (Siendo el 1 de mayor importancia y 5 de menor importancia)
6. ¿Cómo distribuye su tiempo para cumplir con las actividades laborales diarias?
7. Describa brevemente ¿qué orientación y supervisión recibe para realizar las actividades laborales diarias?

8. ¿Qué habilidades se requieren para desempeñar sus actividades laborales?
9. ¿Qué conocimientos se relacionan entre sus actividades laborales y su profesión?
10. Describa como es la relación con sus compañeros de la Administración Municipal de Palmira.
11. ¿Qué tipo de apoyo de sus compañeros de trabajo requiere para dar cumplimiento a sus actividades laborales?
12. ¿Qué tipos de conflictos se han presentado en la secretaria?
13. Describa la implementación de acciones que realiza para mejorar situaciones de conflicto dentro de la secretaria.
14. Mencione ¿Qué proyectos en pro al bienestar de la ciudadanía ha presentado ante su jefe inmediato o a la Administración?
15. Mencione los aspectos que aplica en la orientación al usuario.

Consigna: Por favor responda las siguientes preguntas marcando con una X las opciones con las que esté de acuerdo.

Tiempo: 10 minutos

PARTE II: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

1. Elija **solo una** función que brinde la mayor contribución al logro de los objetivos de la secretaria a la que pertenece

- ☐ Desarrollo integral.
☐ Mejorar las relaciones externas e internas.
☐ Mejorar la comunicación con todos los funcionarios.
☐ Optimización de los recursos (materiales, herramientas laborales)
☐ Otra. ¿Cuál? _____

2. Señale el nivel de frecuencia con que desarrolla las siguientes actividades en la secretaría a la que pertenece.

ACTIVIDAD	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Da espacios para interactuar con la ciudadanía, brindar información, orientarlo según las necesidades que presenta y tener una relación respetuosa			
Desarrolla proyectos propios que contribuyan al bienestar de la ciudadanía.			
Optimiza su tiempo para dar cumplimiento a todas sus actividades laborales en la jornada de trabajo			
Recibe instrucciones y orientaciones para realizar su trabajo			

ACTIVIDADES	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Presenta una comunicación de forma óptima y cordial con los compañeros de la Administración Municipal.			
Realiza actividades conjuntas con los compañeros de la Administración Municipal			
Adopta estrategias para mejorar situaciones dentro del ambiente de trabajo.			

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE III. COMPETENCIAS

1. ¿Cual considera que es la competencia que mas aplica como funcionario en la Administración Municipal?
2. ¿Qué competencias considera que se deben fortalecer en la Administración Municipal?
3. ¿Como la entidad puede contribuir en el fortalecimiento de las competencias?

Agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo, la información y su colaboración, lo que permitió reforzar los conocimientos adquiridos dentro de nuestra formación académica.

NOTA: Cualquier ampliación lo puede hacer a través de este espacio.

Firma: _____
CC. N° _____ de _____

* Autorizo el uso exclusivo de la información presentado en este documento para datos académicos.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL NIVEL JERARQUICO (TECNICO)

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 5 minutos

1. Nombre:
2. Título profesional:
3. Tiempo de experiencia en su profesión:
4. Tiempo de vinculación en la Administración municipal:
5. Secretaría a la que pertenece:
6. Tiempo de vinculación en la secretaria:
7. Función principal que desempeña en la secretaria:

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE I: REFERENCIE ALGUNAS PARTES DE SU DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PALMIRA.

1. ¿Cuál considera que es el objetivo fundamental de la secretaria?
2. Según su criterio ¿Cuál es el aporte que usted brinda para el alcance del objetivo fundamental de la secretaría?
3. Establezca las actividades laborales que realiza con otras secretarías.
4. ¿Qué tipo de experiencia considera necesaria para desarrollar eficientemente su función?
5. Enumere las actividades laborales que desarrolla ubicándolas de mayor a menor importancia. (Siendo el 1 de mayor importancia y 5 de menor Importancia)
6. Describa las actividades que considera que tiene impacto en otras secretarías de la administración municipal.
7. ¿Cómo distribuye su tiempo para cumplir con las actividades laborales diarias?
8. Describa brevemente ¿qué orientación y supervisión recibe para realizar las actividades laborales diarias?
9. ¿Qué habilidades se requieren para desempeñar sus actividades laborales?
10. ¿Qué conocimientos se relacionan entre sus actividades laborales y su profesión?
11. Según su criterio, ¿Cuáles son los valores que más practica en la ejecución de sus actividades laborales?
12. Describa como es la relación con sus compañeros de la Administración Municipal de Palmira.
13. ¿Qué tipo de apoyo de sus compañeros de trabajo requiere para dar cumplimiento a sus actividades laborales?
14. ¿Qué tipos de conflictos se han presentado en la secretaria?
15. Describa la implementación de acciones que realiza para mejorar situaciones de conflicto dentro de la secretaria

16. Mencione los aspectos que aplica en la orientación al usuario

Consigna: Por favor responder las siguientes preguntas marcando con una X las opciones con las que este de acuerdo.

Tiempo: 10 minutos

PARTE II: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Por favor responda las siguientes preguntas marcando con una X las opciones con las que esté de acuerdo.

1. Elija **solo uno de los** aspectos con que debe contar un funcionario para desempeñar la función pública.
 - ☐ Recibir instrucciones para realizar su trabajo
 - ☐ Brinda la información adecuada para la óptima ejecución de las actividades de la administración municipal.
 - ☐ Tiene iniciativa para coordinar y desarrollar proyectos propios
2. Elija **solo una función** que brinde la mayor contribución al logro de los objetivos de la secretaría a la que pertenece
 - ☐ Desarrollo integral.
 - ☐ Mejorar las relaciones externas e internas.
 - ☐ Mejorar la comunicación con todos los funcionarios.
 - ☐ Optimización de los recursos (materiales, herramientas laborales)
 - ☐ Otra. ¿Cuál? _____
3. Señale el nivel de frecuencia con que desarrolla las siguientes actividades en la secretaría a la que pertenece.

ACTIVIDAD	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Da espacios para interactuar con la ciudadanía, brindar información, orientarlo según las necesidades que presenta y tener una relación respetuosa			
Desarrolla proyectos propios que contribuyan al bienestar de la ciudadanía.			
Optimiza su tiempo para dar cumplimiento a todas sus actividades laborales en la jornada de trabajo			
Recibe instrucciones y orientaciones para realizar su trabajo			

ACTIVIDADES	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Presenta una comunicación de forma óptima y cordial con los compañeros de la Administración Municipal.			
Realiza actividades conjuntas con los compañeros de la Administración Municipal			
Adopta estrategias para mejorar situaciones dentro del ambiente de trabajo.			

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE III. COMPETENCIAS

1. ¿Cual considera que es la competencia que mas aplica como funcionario en la Administración Municipal?
2. ¿Qué competencias considera que se deben fortalecer en la Administración Municipal?
3. ¿Como la entidad puede contribuir en el fortalecimiento de las competencias?

Agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo, la información y su colaboración, lo que permitió reforzar los conocimientos adquiridos dentro de nuestra formación académica.

NOTA: Cualquier ampliación lo puede hacer a través de este espacio.

* **Firma:** _____
CC. N° _____ de _____

* Autorizo el uso exclusivo de la información presentado en este documento para datos académicos.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL NIVEL JERARQUICO (ASISTENCIAL)

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 5 minutos

1. Nombre:
2. Secretaría a la que pertenece:
3. Tiempo de vinculación en la Administración municipal:
4. Tiempo de vinculación en la secretaria:
5. Función principal que desempeña en la secretaria:

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE I: REFERENCIE ALGUNOS ASPECTOS DE SU DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE PALMIRA.

1. ¿Cuál considera que es el objetivo fundamental de la secretaria?
2. Según su criterio ¿Cuál es el aporte que usted brinda para el alcance del objetivo fundamental de la secretaría?
3. Describa ¿Como atiende las actividades programadas por la secretaria?
4. Establezca las actividades laborales que realiza con otras secretarias.
5. ¿Qué tipo de experiencia considera necesaria para desarrollar eficientemente su función?
6. Enumere las actividades laborales que desarrolla ubicándolas de mayor a menor importancia. (Siendo el 1 de mayor importancia y 5 de menor importancia)
7. ¿Cómo distribuye su tiempo para cumplir con las actividades laborales diarias?
8. Describa brevemente ¿qué orientación y supervisión recibe para realizar las actividades laborales diarias?
9. Para usted ¿cuáles son las habilidades más representativas que debe tener un funcionario para desempeñar sus actividades laborales?
10. Mencione las causas más frecuentes que afectan el buen desempeño de su actividad laboral.
11. Según su criterio, ¿Cuáles son los valores que más practica en la ejecución de sus actividades laborales?
12. Describa como es la relación con sus compañeros de la Administración Municipal de Palmira.
13. ¿Qué tipo de apoyo de sus compañeros de trabajo requiere para dar cumplimiento a sus actividades laborales?
14. Mencione los aspectos que aplica en la orientación al usuario
15. ¿Qué tipos de conflictos se han presentado en la secretaria?

16. Describa las acciones que realiza para mejorar las situaciones de conflicto que se pueden presentar en la secretaría

Consigna: Por favor responda las siguientes preguntas marcando con una X las opciones con las que esté de acuerdo.

Tiempo: 10 minutos

PARTE II: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

1. Elija **solo uno de** los aspectos que debe contar un funcionario para desempeñar la función pública.

- Recibir instrucciones para realizar su trabajo.
- Brindar información optima para la ejecución de las actividades de la Administración Municipal.
- Desarrollo integral.
- Optimización de los recursos (materiales, herramientas laborales).
- Otra. ¿Cuál? _____
-

2. Señale el nivel de frecuencia con que desarrolla las siguientes actividades en la secretaría a la que pertenece.

ACTIVIDAD	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Da espacios para interactuar con la ciudadanía, brindar información, orientarlo según las necesidades que presenta y tener una relación respetuosa			
Optimiza su tiempo para dar cumplimiento a todas sus actividades laborales en la jornada de trabajo			
Recibe instrucciones y orientaciones para realizar su trabajo			
ACTIVIDADES	NIVEL DE FRECUENCIA		
	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	POCO FRECUENTE
Presenta una comunicación de forma óptima y cordial con los compañeros de la Administración Municipal.			
Realiza actividades conjuntas con los compañeros de la Administración Municipal			

Cumple la programación de las actividades laborales atendiendo las prioridades establecidas.			
--	--	--	--

Consigna: Por favor responder el siguiente cuestionario de forma clara y precisa en cada punto que requiera descripción.

Tiempo: 15 minutos

PARTE III. COMPETENCIAS

1. ¿Cual considera que es la competencia que mas aplica como funcionario en la Administración Municipal?
2. ¿Qué competencias considera que se deben fortalecer en la Administración Municipal?
3. ¿Como la entidad puede contribuir en el fortalecimiento de las competencias?

Agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo, la información y su colaboración, lo que permitió reforzar los conocimientos adquiridos dentro de nuestra formación académica.

NOTA: Cualquier ampliación lo puede hacer a través de este espacio.

Firma: _____
CC. N° _____ de _____