

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, QUE CONTRIBUYA HA EFICIENTIZAR LA PRESTACION DE SERVICIOS A LA CIUDADANIA"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ESCOBAR SALINAS, LUÍS HERNÁN
RAMÍREZ NUILA, ANA IMELDA

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

FEBRERO 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria: Licda. Vilma Yolanda Vásquez Del Cid

Docente Director: Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Coordinador de Seminario Docente Observador: Lic. Jaime Telule

FEBRERO DE 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A DIOS TODO PODEROSO POR ESTA BENDICIÓN, TAMBIEN A MIS PADRES JUAN RAMÍREZ Y EVELYN DE RAMÍREZ POR TODO SU APOYO Y COMPRESIÓN, A MIS HERMANAS Y TODA MI FAMILIA POR CREER EN MI, INFINITAMENTE GRACIAS A TODOS LOS QUE ME BRINDARON SU COLABORACIÓN EN ESPECIAL A MI ESPOSO POR SU COMPRESIÓN Y APOYO SIEMPRE, A MI PEQUEÑITO LUIS RAÚL POR REGALARME SU AMOR.

ANA IMELDA RAMIREZ NUILA

DEDICO ESTE LOGRO A DIOS POR HABERME PERMITIDO LLEGAR A TERMINO MI CARRERA Y A MIS PADRES JOSE LUIS ESCOBAR Y FRANCISCA SALINAS POR TODO EL APOYO QUE ME BRINDARON, A MI HERMANA POR MOTIVARME EN MIS ESTUDIOS EN ESPECIAL A MI ESPOSA POR HABER ESTADO SIEMPRE A MI LADO APOYANDOME Y POR HACER REALIDAD MI SUEÑO DE SER PADRE.

LUIS HERNAN ESCOBAR SALINAS

ES JUSTO Y MERITORIO AGRADECER LA VALIOSA COLABORACIÓN BRINDADA POR LOS MIEMBROS DEL PERSONAL EJECUTIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, AL HABER PROPORCIONADO LOS DATOS, HECHOS Y OPINIONES NECESARIOS PARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE GRACUACIÓN SE CONVIERTA EN UNA DICHOSA REALIDAD

INDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN	iii

CAPÍTULO I

"ASPECTOS GENERALES Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, SOBRE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS"

1. GENERALIDADES SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS	3
1.3 COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL.....	4
1.4 IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES	4
1.5 RELACIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS CON OTRAS INSTITUCIONES.....	5
1.6 BASE LEGAL APLICABLE A LAS MUNICIPALIDADES	6
1.7 SITUACIÓN ACTUAL	8
1.7.1 COMPETENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.....	8
2. MARCO TEÓRICO DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	9
2.1 HISTORIA DEL RECURSO HUMANO	9
2.2 DEFINICIÓN DE RECURSO HUMANO.....	9
2.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	10
2.4 PROGRAMA.....	12
2.5 HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN	12
2.6 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	14
2.7 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	16
2.8 IMPORTANCIA	16
2.9 BENEFICIOS.....	17

2.10 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	18
3. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
3.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	19
3.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	21
3.3 NIVELES DE COMPETENCIA.....	24
3.4 MODELO GENÉRICO DE LAS COMPETENCIAS.....	25
3.4.1 COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN.....	25
3.4.2 COMPETENCIAS AYUDA Y SERVICIO.....	25
3.4.3 COMPETENCIA GERENCIAL.....	26
3.4.4 COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL	27
3.4.5 COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS.....	28
3.5 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	28
3.5.1 LOS RECURSOS HUMANOS CONSTITUYEN EL INPUT ESENCIAL PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	28
3.5.2 LAS COMPETENCIAS CONSTITUYEN EL PRINCIPAL ACTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	29
3.5.3 UN PUESTO DE TRABAJO NO ES ALGO IMPRESCINDIBLE NI ETERNO EN LA ORGANIZACIÓN.....	29
3.5.4 LA COMPENSACIÓN DEBE TOMAR COMO BASE LAS COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO.....	30
3.5.5 LA GESTION ESTÁTICA DE LOS PUESTOS DA PASO A LA DINÁMICA DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS	30
3.6 PASOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
3.7 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LAS COMPETENCIAS.....	32
3.8 LAS COMPETENCIAS NUCLEARES COMO CLAVE.....	32
3.9 COMPONENTE DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES.....	34
3.9.1 LOS CONOCIMIENTOS	34
3.9.2 LAS CUALIDADES PROFESIONALES.....	35
4. EL DIAGNÓSTICO CONVENCIONAL DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	36
4.1 CONCEPTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	36

4.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	36
4.2.1 NECESIDADES MANIFIESTAS.....	36
4.2.2 NECESIDADES ENCUBIERTAS.....	36
4.2.3 NECESIDADES PREVENTIVAS.....	37
4.2.4 NECESIDADES CORRECTIVAS.....	37
4.3 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	37
4.4 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	39
4.5 MÉTODOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	40
4.6 TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..	41
4.6.1 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO O ESPINA DE PESCADO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)	41
4.6.2 LLUVIA DE IDEAS O BRAINS TORMING	42
4.6.3 ENTREVISTA.....	43
4.6.4 ENCUESTA.....	43
5. DIAGNÓSTICO Y PLANTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN GERENCIAL..	44
5.1 MÓDULO DE CAPACITACIÓN GERENCIAL POR COMPETENCIA.....	44
5.2 ROL DE LA CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIA	45
5.3 ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN GERENCIAL POR COMPETENCIAS.....	45
5.4 PROCESO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN GERENCIAL POR COMPETENCIAS.....	46
5.5 DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN (SEF).....	47
5.5.1 EVALUACIÓN PREVENTIVA.....	47
5.5.2 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.....	48
5.5.3 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN.....	48
5.5.4 EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN	48

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS"	
1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	50
1.1 GENERAL.....	50
1.2 ESPECIFICOS	50
2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO.....	51
2.1 VENTAJAS	51
2.2 BENEFICIOS.....	52
3. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	53
4. PROCESO METODOLÓGICO UTILIZADO EN EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	54
4.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
4.2 REGISTRO, ORDENAMIENTO Y TABULACIÓN	56
4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO PARA LA ALCALDÍA	57
5. FORMULACIÓN DE COMENTARIOS RESULTANTES DEL DIAGNÓSTICO.....	60
5.1 COMENTARIOS SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES.....	60
5.2 COMENTARIOS SOBRE DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS	61
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67

CAPITULO III

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS"	
1. PROPÓSITOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EJECUTIVO	70
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA.....	71
3. CARTAS DESCRIPTIVAS DE ACCIONES FORMATIVAS POR COMPETENCIAS GERENCIALES A IMPARTIR AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE MEJICANOS.....	72
3.1 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA COMUNICACIÓN.....	72

3.2 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA PLANEACIÓN Y CONTROL.....	74
3.3 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO.....	78
3.4 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA ACCIÓN ESTRATÉGICA	80
3.5 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA GLOBALIZACIÓN.....	83
3.6 CARTA DESCRIPTIVA DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA AUTOCONTROL	85
4. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EJECUTIVO.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	91
ANEXOS	93

INTRODUCCIÓN

El trabajo de Investigación **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, QUE CONTRIBUYA HA EFICIENTIZAR LA PRESTACIÓN DE SEVICIOS A LA CIUDADANIA”** Tiene como propósito principal dotar a dicha Alcaldía de un diagnóstico que permita detectar los requerimientos y expectativas de formación gerencial, lo cual servirá para fomentar el desarrollo técnico, profesional y administrativo de los miembros del Concejo Municipal, Gerentes de Áreas de Responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas : para que con su puesta en marcha contribuya al mejoramiento continuo de la Administración Municipal que realiza dicha Alcaldía en beneficio a todos los ciudadanos de Mejicanos.

A continuación se presenta una breve descripción de los capítulos que comprende este trabajo de Graduación.

Capítulo I:

Contiene aspectos generales de la Alcaldía Municipal de iMejicanos como son sus antecedentes, comisiones del Concejo Municipal, identificación de prioridades y las relaciones que tiene la Alcaldía con otras instituciones; así como la Base legal que se aplica a todas las Municipalidades.

Capitulo II:

Muestra el diseño metodológico y las técnicas utilizadas en la investigación, el análisis e interpretación de los datos obtenidos y el diagnóstico de la situación actual. Además se formulan las conclusiones y recomendaciones.

Capitulo III:

Presenta la propuesta denominada **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EJECUTIVO PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS”**. Que comprende el desarrollo del proyecto, la elaboración de una guía metodológica que oriente al personal para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de formación gerencial

derivadas del referido diagnóstico.

Finalmente a efecto de soportar y complementar el contenido de los capítulos, acciones y temas del presente trabajo de investigación; se especifican las fuentes bibliográficas consultadas para desarrollar la investigación teórica; así como los anexos básicos que se utilizaron para desarrollar dicha investigación

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de Mejicanos el cual tiene como principal propósito dotar a la Alcaldía de un diagnóstico que les permita identificar todos los requerimientos y carencias que manifieste cualquier miembro de la Alcaldía en su puesto de trabajo y que les impide desempeñar con eficiencia las funciones asignadas y que contribuya a lograr el mejoramiento técnico, profesional y administrativo de todos los directivos, gerentes, miembros del concejo municipal, y Jefes de Unidades Organizativas, a efecto de fortalecer su capacidad de respuesta y toma de decisiones en el desempeño de sus labores estratégicas, tácticas y operacionales requeridas.

El tipo de investigación desarrollada para llevar a cabo la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Administrativo fue la Investigación Descriptiva ya que esta tiene como prioridad especificar las propiedades importantes del personal administrativo de la Alcaldía, esto contribuirá al crecimiento, desarrollo y mejoramiento institucional de la Alcaldía mediante la satisfacción de las necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal que en ella laboran.

Es importante también que la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía se responsabilice de la programación del Plan de Capacitación de Desarrollo Administrativo con un Programa Anual y Mensual que deberá impartirse a los miembros del concejo municipal, Jefes de Unidades Organizativas, directivos y Gerentes. También le corresponde a esta área elaborar un presupuesto de los recursos necesarios para implementar los programas de Capacitación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

1. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1.1 ANTECEDENTES

En la Ciudad de Mejicanos en el año de 1770 (Siglo XVIII) era cabecera del pueblo de su mismo nombre, que comprendía anexos a los de Ayutuxtepeque, Aculhuaca y San Sebastián Texinca (estos dos últimos forman hoy parte de Ciudad Delgado). En 1786 ingresó en la jurisdicción de San Salvador. Perteneció al departamento de San Salvador desde el 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835. Formó parte del Distrito Federal de la República, desde el 28 de enero de 1835 al 30 de julio de 1839. Durante la administración del General de División y Presidente de la República Don Francisco Menéndez y por Decreto Legislativo del 27 de marzo de 1888, se otorgó el título de Villa al pueblo de Mejicanos. Durante la administración del general Salvador Castaneda Castro y por Decreto Legislativo del 11 de septiembre de 1948, se estableció el título de Ciudad a la Villa de Mejicanos.¹ El Municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizada bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.² Entre los aspectos administrativos la Alcaldía Municipal de Mejicanos cuenta con un Concejo Municipal constituido por catorce miembros: un Alcalde, un Síndico y doce regidores. El personal

¹ www.mejicanos.gob.sv

² Ídem

de la institución asciende a 193 empleados distribuidos en Dirección Superior, Administración Municipal, Finanzas Municipales y Servicios Municipales. La Constitución de la República de El Salvador vigente desde 1983 establece, en su artículo 203 la Autonomía Municipal referente a lo económico, administrativo y técnico. En 1986 la Asamblea Legislativa por consenso de todos los partidos políticos decreta el Código Municipal, el cual en su artículo 2 define categóricamente el instrumento Municipal como ente autónomo. La autonomía del Municipio comprende:³

Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos.

Gestionar libremente en las materias de su competencia.

Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

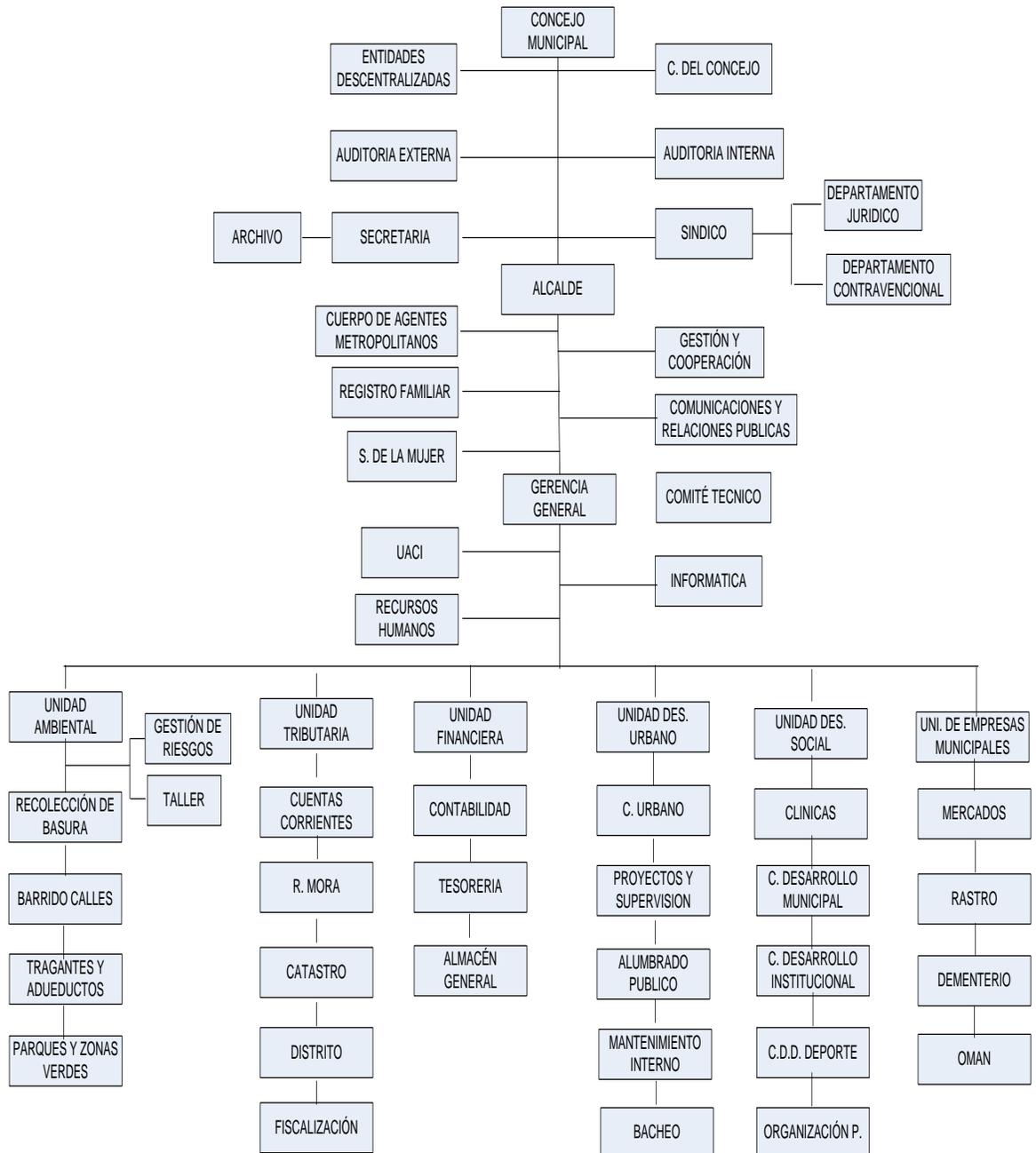
Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

No obstante el Artículo 2 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, establece que quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y la entidades oficiales que se costeen con fondos públicos o que perciban subvenciones o subsidio del Estado. Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esa Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

³ Artículo 3 del Código Municipal año 1,993

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS



FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2006

FUENTE: ALCALDÍA DE MEJICANOS

1.3 COMISIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL

La comisión Municipal está integrada por representantes del Concejo, empleados de la Alcaldía y representantes de la comunidad, quienes tienen la responsabilidad de apoyar el trabajo del quehacer comunal, las ventajas que representan las comisiones del Concejo son: división del trabajo, oportunidad de recibir apoyo de concejales, empleados y ciudadanos del municipio; facilidad de tomar acuerdos e impulsar medidas; facilidad de participación ciudadana y la viabilidad de la operatividad del trabajo. A continuación se presentan las diferentes comisiones:

Comisión de Mercados

Comisión de Adquisición y Compras

Comisión de Auditoría

Comisión de Recreación, Cultura y Deportes

Comisión de Tranquilidad Ciudadana

Comisión Revisora de Ordenanzas

1.4 IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES

Con la finalidad de prestar un mejor servicio a la comunidad, la Alcaldía Municipal de Mejicanos ha definido las principales prioridades en la asignación de los Recursos al momento de elaborar el Proyecto de Presupuesto; las cuales se mencionan a continuación:

Atender oportunamente las necesidades de la población, definir los suficientes medios de coordinación para la ejecución de la Inversión Pública, estableciendo un sistema adecuado de seguimiento y evaluación, Continuar el programa de modernización de la Administración Municipal, Mejorar los servicios que la Alcaldía presta a la ciudadanía. También la Alcaldía posee proyectos de Inversión que se pretenden realizar, tales como: pavimentación y reparación de calles, ampliación del alumbrado público y mejoras de parques.

1.5 RELACIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS CON OTRAS INSTITUCIONES

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Mejicanos mantiene relaciones técnico – financieras exclusivamente con organismos nacionales como el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), a fin de adquirir el desarrollo y fortalecimiento local, derivadas de la descentralización operativa del Estado y de las reformas contempladas en la Constitución de la República de 1983, que dieron origen a diversas leyes.

El Código Municipal, el cual rige los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios. La autonomía del Municipio se extiende a: la creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley general establezca; el Decreto de su Presupuesto de ingresos y egresos; el nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias; el decreto de ordenanzas y reglamentos locales; la elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas, para proponerlas como Ley a la Asamblea Legislativa.⁴

La Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), establece que el 7.0% de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado son transferidos por el Ministerio de Hacienda a través del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), el cual se podrá complementar con los recursos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), recursos en efectivo que serán utilizados para obras de infraestructura física.⁵ Los proyectos y programas deben formar parte de las prioridades de las comunidades y los gobiernos locales.⁶

Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, creada con la finalidad de

⁴ Artículo 1 y 3 Código Municipal, año 1993.

⁵ Artículo 4 Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social(FODES)

⁶ Artículo 3 Ley Orgánica del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal; promover y consolidar el proceso de reformas tendientes a la descentralización financiera, económica, política, funcional y administrativa del Estado; propiciar a las Municipalidades del país, un marco jurídico legal actualizado.⁷

1.6 BASE LEGAL APLICABLE A LAS MUNICIPALIDADES

Las Municipalidades al igual que las demás dependencias del Gobierno, se encuentran normadas por una serie de leyes, para las alcaldías, la legislación aplicable a éstas es la siguiente:

En la sección segunda del Capítulo VI de la Constitución de la República de El Salvador, están contemplados los artículos que se refieren a las Alcaldías Municipales.

En el Art. 202 inciso primero se dice que “para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados por un alcalde, un síndico y dos o más regidores; cuyo número será proporcional al tamaño de la población”.

Art. 203 menciona que “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo; y se regirán por un código municipal que sentará los principios generales para una organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional”

En el Art. 204 se detallan algunas de las funciones que como entidad autónoma pueden realizar las Alcaldías, algunas de ellas son: crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras, así como la elaboración de tarifas de impuestos, reformas de las mismas y decretar el presupuesto de ingresos y egresos y las ordenanzas y reglamentos locales.

De acuerdo al Art. 205 de la Constitución no existe ninguna ley que exonere del pago de Impuestos y contribuciones a personas naturales o jurídicas.

⁷ Artículo 3 Inciso 1 Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

Además el Art. 206 dice que “los Planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el concejo municipal respectivo, y las instituciones del estado tendrán que colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos”.

Y el Art. 207 hace referencia a los fondos que ingresan a la Alcaldía, los cuales no entraran al fondo general del estado, sino que serán administrados por el concejo municipal para provecho de los municipios.

Que los planes de desarrollo local deben ser aprobados por el Concejo Municipal, el cual rendirá cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

No obstante la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI), en el artículo 2 expresa que quedan sujetas a las disposiciones de esta ley las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, estableciendo en el inciso 2º de este mismo artículo que: las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución se regirán por lo dispuesto en el Título V de esta ley referente al Subsistema de Inversión y Crédito Público, así como también lo establecido en el Título VI referente a la aplicación de las normas Generales de Contabilidad Gubernamental, con respecto a las subvenciones o subsidios que le traslade el Gobierno Central.

Según lo establecido en el artículo 203 de la Constitución de la República de El Salvador, las alcaldías se regirán por un Código Municipal el cual tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los Municipios (artículo 1 Código Municipal).

Asimismo los Municipios estarán regulados por la Ley General Tributaria Municipal la cual en el artículo 1 expresa que esta tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejecutar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República.

Otra de las leyes a las que están sujetas las Municipalidades es la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), la cual tiene por objeto regular las

adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, ya que el artículo 7 dice lo siguiente: las municipalidades sin perjuicio de su autonomía, deberán efectuar sus adquisiciones y contrataciones conforme a lo dispuesto en esta ley y su reglamento. Además deberá crearse registros compatibles con los del Ministerio de Hacienda sobre sus planes de inversión anual, que son financiados con recursos provenientes de las asignaciones del Presupuesto General del Estado.

De igual forma las alcaldías están sujetas a la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), ya que en ésta se dan los lineamientos básicos con respecto al manejo, distribución del monto y utilización del aporte anual que el Estado hace a las municipalidades especificando en forma clara en el artículo 5 de dicha ley que: los recursos provenientes de este Fondo Municipal deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del Municipio.

1.7 SITUACIÓN ACTUAL

1.7.1. Competencias de la Alcaldía Municipal de mejicanos

Según el Código Municipal en los artículos del 4 al 17 le compete a las Municipalidades: la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo urbano y rural de la localidad; supervisión de precios, pesas, medidas y calidades, el desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público; la promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; la promoción y desarrollo de programas de salud; la regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial; el impulso del turismo interno y externo; la promoción de la participación ciudadana; la promoción del desarrollo industrial, comercial, y agrícola, artesanal y de los servicios; el incremento y protección de los recursos renovables y no renovables; la regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga; la regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicios y otros similares; la formación de registros de ciudadanos de acuerdo a la Ley, entre otros.

2. MARCO TEÓRICO DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

2.1 HISTORIA DEL RECURSO HUMANO

La evolución científica y tecnológica es indiscutible en nuestra era, ya que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuara siendo el activo más valioso de una empresa. El éxito depende cada vez mas de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de la personas. El capital humano es una expresión genética que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y controlar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación completan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor de conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

2.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. De los miembros de la organización.

Generalmente la unidad de recursos Humanos esta compuesta por áreas tales como

Reclutamiento y selección, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos humanos opera. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entender a los demás de la organización. Esta competencia resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz.

LIDERAZGO

Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

TRABAJO EN EQUIPO

Tiene la habilidad de establecer un clima de trabajo en equipo y de liderar eficazmente a dicho equipo.

NEGOCIACIÓN

Es el proceso en el que dos partes, con intereses comunes, por un lado, y en conflicto, por otro, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo.

CULTURA

Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales (tecnologías) que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

2.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las

personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso maspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito es imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere de gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentra en el lugar en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o la no experiencia de su gente.

Lo que distingue a una empresa es su personal que posee habilidades, destrezas y conocimientos de toda clase. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Los párrafos anteriores nos dan a conocer cuan importante es el elemento humano en las organizaciones ya que cada uno de ellos brindan sus conocimientos y habilidades para que la empresa continúe en marcha y pueda alcanzar los objetivos deseados.

No se debe olvidar la importancia de la capacitación de los recursos humanos en las empresas ya que, cada puesto de trabajo nos demanda por las necesidades que surgen dentro de ellos; por lo tanto las personas necesitan reforzar sus conocimientos y habilidades para que puedan desempeñar sus funciones laborales eficazmente; por ello es de vital importancia el diseño de los programas y capacitaciones que se han consultado en diversos textos que definen los términos en referencia.

2.4 Programa

Concepto:

Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoya en un presupuesto.⁸

2.5 Historia de la capacitación, entrenamiento o adiestramiento

Los términos de capacitación y desempeño se han desarrollado a través de la historia con las aportaciones de varias disciplinas, como la ingeniería industrial, la economía, la psicología y la administración de empresas. Es así como a principios del siglo XX, apareció en los Estados Unidos de norte América el movimiento llamado “Administración Científica”, cuyos representantes fueron Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes veían como elemento fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia, desarrollando técnicas que aun tienen gran validez, como el estudio de tiempos y movimientos, actualmente denominado “Estudio del Trabajo”; el sistema de incentivos, valoración de tareas, selección y adiestramiento de los trabajadores y otras. En este ultimo, Taylor demostró con experimentos que era necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y aumentar la eficiencia. Aunque dichos estudios no dieron los resultados esperados por los investigadores, se obtuvieron frutos que se complementaron con los aportes de la Psicología y Pedagogía.

Con la declaración de la Primera Guerra Mundial en el año de 1914, surgió la necesidad de crear instrumentos de selección más efectivos y de usos más amplios. Una de las contribuciones de la psicología fue la elaboración de las pruebas psicológicas ALFA y BETA utilizadas en el ejército estadounidense con el propósito de seleccionar personal para tareas militares. A través de estas pruebas se crearon otras para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la

⁸ Kontz, Hardd. “Es la Administración una perspectiva global”, 8 Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, página 784

personalidad, empleándose cada vez más en el gobierno y en la industria ⁹

De esta manera surgen los primeros indicios para medir las habilidades, destrezas, aptitudes y rendimiento en general de las personas que deseaban pertenecer a una organización.

En la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos.

Posteriormente en los años 70's, con el Neoliberalismo se concibe la capacitación como un proceso sistematizado en donde todas las organizaciones empiezan a modernizarse. A partir de los 90's, por influencia del nuevo modelo y la globalización, se demanda que el personal sea altamente calificado, obligando así a las empresas a capacitar a su personal y evaluarlo continuamente para mantener o mejorar la calidad de los servicios.

En nuestro país en el periodo 1970-1980, existía el Departamento Nacional de Aprendizaje, el cual se convirtió en el Departamento Nacional de Mano de Obra, cuyos servicios básicos era proporcionar empleo a los trabajadores. Así mismo, el Ministerio de Trabajo desarrollaba su labor en la formación profesional acelerada, sin obtener buenos resultados, aun así se creó el Instituto de Capacitación Profesional apoyado por el Ministerio de Educación.

En 1978 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) creó el Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria (CENAP). En el año 1977, se creó el Consejo Nacional de Formación Profesional, el cual se dedicaba a la capacitación profesional y diseño de planes. Programas y procedimientos del sistema.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. Se fundó en 1983, la cual incorporó en dicho año un nuevo Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI). Hasta que en 1993 por Decreto Legislativo es creado el Instituto Salvadoreño de

⁹ Mendoza Núñez, Alejandro 1988 "Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo Editorial Trillas 4°. Edición, México

Formación Profesional (INSAFORP).

En estos últimos años se ha hecho sentir la importancia de la capacitación, debido al auge que le han dado las instituciones públicas y empresas privadas a esta función, con el objetivo de lograr el desarrollo en las diferentes áreas del campo laboral. Por otra parte, la evaluación del desempeño no es un término aislado de la capacitación, ya que se han venido desarrollando paralelamente a través de la historia.

En el campo laboral el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en la que el personal lleva a cabo su trabajo lo cual se conoce como “desempeño”, que enfocado al personal de dirección y supervisión se refiere al “grado en que el gerente o jefe comprende o ejecuta sus funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar“

Es decir, que el desempeño es actitud y ejecución de una determinada tarea hacia el logro de un resultado o meta determinada, el esfuerzo que se realiza en la ejecución de un trabajo y la eficiencia con la que se realizan las labores.

Cabe destacar que los psicólogos industriales suelen utilizar muchas medidas para evaluar el desempeño en el trabajo, las cuales dependen de un conjunto específico de circunstancias. También es importante saber que la evaluación del desempeño puede efectuarse en las diferentes etapas experienciales del trabajo.

2.6. Conceptualización de Capacitación

El término de capacitación ha sido abordado e interpretado por diferentes autores y desde distintos puntos de vista, por lo que es importante citar los conceptos que dejen en claro esta definición.

A la capacitación se le conocía originalmente con los términos de adiestramiento y entrenamiento; sin embargo a través de los años se tiene ya una idea mas clara de su naturaleza

e importancia. Para Grados Espinoza, Jaime A. (1994), adiestramiento esta constituido por “las practicas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto que desempeña”. Este autor retoma como parte fundamental el desarrollo de las actividades a través de la practica para un puesto especifico; sin embargo Mendoza Núñez (1998), incluye dos aspectos en su definición: la destreza y la eficiencia del trabajador, situando a este a un nivel mas elevado de preparación; ya que plantea que adiestramiento es “la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”¹⁰.

Similar al adiestramiento, se encuentra el término entrenamiento que, según Blum y Taylor (1985), se refiere a “un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño”¹¹.

Ambos autores ven el entrenamiento como un proceso por medio del cual el trabajador mejora las habilidades en su puesto de trabajo; de ahí que la diferencia entre adiestramiento y entrenamiento radica en que el primer concepto se refiere a la obtención y desarrollo de habilidades de una persona en su trabajo, mientras que en el segundo significa una preparación para mejorar las actividades del trabajador en su área estos dos conceptos analizados están incluidos en el termino capacitación que surge de manera sistemática a partir de los años 70’s , en donde para Dessler, Gary (1996), la capacitación es “el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”¹² . Recalcando que la capacitación se da a través de un proceso de enseñanza básico que reciben los nuevos empleados para desarrollar su trabajo; para Mendoza Núñez, “capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo especifica e impersonal”. Para Grados Espinoza (1992), capacitación es “Proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y

¹⁰ Grados Espinoza, Jaime A. (1994), “Inducción, Reclutamiento y Selección”, Edit. El Manual Moderno, México

¹¹ Blum, Milton I. ,Naylor, James C. (1985), “Psicología Industrial”

¹² Dessler, Gary (1996), “Adiestramiento de Personal”, Prentice may Hispanoamericana, 6° Edición , México

requeridos para el puesto que desempeñara”¹³.

Después de haber analizado los conceptos planteados anteriormente consideramos que capacitación “Es un proceso dinámico y sistemático orientado a adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes; creando así las condiciones necesarias para que la persona se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo asignado”.

2.7 Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de capacitación concretos y medibles resulta de diagnosticar las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos, tanto del empleado como del instructor y así mismo establecen un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.8 Importancia.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La

¹³ Grados Espinoza, Jaime A. 1994, “Inducción, Reclutamiento y Selección”, Edit. El Manual Moderno, México

obsolescencia, también es una de las razones que motivan a las instituciones para capacitar a sus recursos humanos, brindándoles la oportunidad de actualizar sus conocimientos con nuevas técnicas y métodos que garantizan la eficiencia y eficacia en el trabajo.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia por que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

2.9 Beneficios.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en los recursos humanos y constituye una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.¹⁴

La capacitación proporciona a las organizaciones, entre otros, los siguientes benéficos:

Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.

Mejora el conocimiento de los puestos en todos los niveles.

Crea una mejor imagen.

Mejora relación jefes-subordinados.

Se promueve la comunicación en toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Fomenta el desarrollo de promociones y ascensos.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo personal.

Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.

Mejora las aptitudes comunicativas.

Sube el nivel de satisfacción en el puesto.

¹⁴ http://www.wikilearning.com/beneficios_de_la_capacitacion-wkeep-15947-49.htm

Permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia e ignorancia laboral.

Por otra parte, las empresas están experimentando un giro en su perspectiva hacia el reconocimiento de la importancia que tiene el recurso humano en las mismas; sin embargo, falta mucho para ver a los empleados como el activo mas valioso con que cuentan; que poseen el potencial capaz de estarse renovando constantemente. Por su naturaleza dinámica, el ser humano posee una inimaginable aptitud para el desarrollo, capaz de interiorizar nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

En una empresa, el personal tiene una importancia innegable, son encargados directa o indirectamente, de cumplir con el objetivo de “Comercializar los servicios y brindar la mejor atención al cliente”. Los clientes actuales son conocedores y exigentes, por lo que desean soluciones integrales y adecuadas a sus necesidades, es por tal razón que tanto el personal técnico como administrativo de una empresa deben estar capacitados para cumplir a cabalidad su cometido.

2.10 Evaluación de las necesidades de capacitación.

Antes de definir la evaluación, es preciso definir el concepto de necesidad.

“Carencia o ausencia de un sistema”¹⁵. Entendiendo como sistema a un organismo, una empresa, un mecanismo, una persona, etc., de donde se generan los diferentes tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de reconocimiento, de autoafirmación y de realización personal. En esta última se encuentra la necesidad de capacitación donde el sujeto necesita reforzar o desarrollar nuevas habilidades, aptitudes, destrezas y conocimientos para ponerlos en práctica en sus actividades laborales y personales.

¹⁵ Mendoza Núñez, Alejandro 1988 “Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo Editorial Trillas 4°. Edición , México, Pág. 19

Las necesidades de capacitación tienen su origen según el INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional) en cambios en el personal (despidos, enfermedad, jubilación, retiros, traslados, promociones); en cambios en el trabajo (nuevos métodos, maquinaria, cantidad y calidad de producción) y cambios en la eficiencia (aumento de rendimiento, mejores conocimientos, mayor seguridad, mejor calidad, economía de movimientos).

3. La Gestión por competencias.

Hoy en día existe una significativa contribución de la gestión por competencias al desarrollo de la capacitación empresarial.

3.1 Definición de competencia.

La definición de competencia es: “Una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”¹⁶, la cual puede interpretarse así:

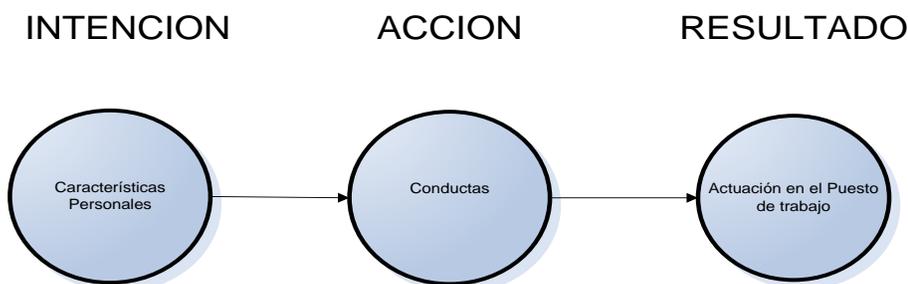
Característica subyacente: Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionado: Significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad: Significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal de acuerdo a un criterio general o estándar.

Toda competencia comprende los siguientes componentes claves:

¹⁶ Soler Ceferi, 1999, “Gestión integral de los Recursos Humanos” Maestría en Administración y Dirección de Empresas UCA, San Salvador.



Las organizaciones del futuro se crearan en torno a las personas. Se dará menos importancia a los puestos de trabajo como elemento esencial de la organización.

Esto quiere decir que se empezara a poner mayor interés en las competencias de las personas. Si se utiliza a las personas como elemento para crear la organización, éstas se capacitaran entorno a lo que esas personas aportan, es decir a sus competencias.

Para aprovechar las ventajas que ofrece este tipo de organización, es necesario una gestión integrada a los recursos humanos, basada en las competencias requeridas para el éxito de los roles que se deberán cumplir. También, será necesaria una imagen más nítida de los puntos fuertes y débiles de las personas.

Profundizar sobre las percepciones de las competencias y crear sobre esta base una gestión integral de recursos humanos, es un factor clave para el éxito en la empresa moderna.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre que indican durante un largo periodo de tiempo sus formas de comportarse, pensar y resolver diferentes situaciones.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. A nivel de empresa solamente interesan aquellas características que hagan eficientes y eficaces a las personas en el desempeño de su trabajo.

3.2 Clasificación de Competencias.

Aun que existen varios tipos de competencias, se explicarán solamente las cinco principales y estas son:

Motivación (Motivo): Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo alejan de otro.

Características (Rasgos de Carácter): Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto Propio de uno Mismo (Auto concepto): Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento (Contenido): La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad (Capacidades Cognitivas o Conductuales): La capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen; pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto y organización de datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

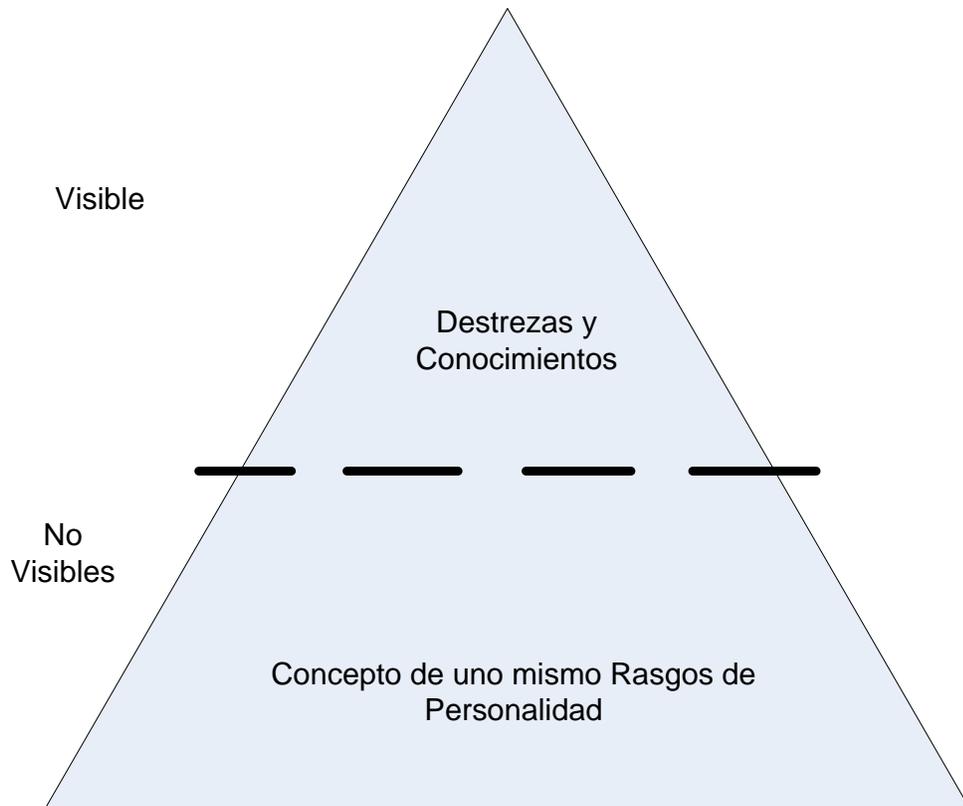
El tipo de competencias tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de los recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de si mismo, características y motivaciones están escondidas, mas adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Una manera de explicar lo anterior, es a través del Modelo Iceberg, en donde gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como

lo son las destrezas y conocimientos; y las menos fáciles de identificar, antes de ser desarrolladas, como lo son el concepto de uno mismo, la actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

MODELO ICEBERG



En los puestos de trabajo complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales para predecir un desempeño superior.

Por otra parte, las competencias también se pueden clasificar en:¹⁷

Competencias de logro y acción.

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa

Competencia de ayuda y servicio.

- Comprensión interpersonal
- Atención al impacto personal
- Conocimiento organizacional
- Persuasión directa
- Utilización de estrategias de influencias
- Desarrollo de interrelaciones

Competencias Gerenciales

- Comunicación
- Planeación y control
- Trabajo en equipo
- Acción estratégica
- Globalización
- Auto control

Competencias de eficacia personal

- Confianza en si mismo
- Flexibilidad
- Tenacidad

¹⁷ Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencias), Martha Alicia Alles, Granica

- Pro actividad
- Comenzar con un fin en mente
- Establecer primero lo primero
- Pensar en ganar-ganar
- Buscar comprender y después ser comprendido
- Sinergizar
- Afilan la Sierra

Competencias cognoscitivas

- Conocimiento y experiencia técnica
- Utilización de conceptos
- Razonamiento conceptual
- Reconocimiento de modelos

3.3 Niveles de Competencia.¹⁸

Los diferentes niveles de desempeño o grados de calificación para desarrollar las competencias se pueden especificar de la siguiente manera:

Nivel 0: No se requiere el conocimiento para desarrollo del puesto.

Nivel 1: Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método proceso, sistema operación u objeto para discriminarlo entre un universo.

Nivel 2: Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en que consiste el método, proceso, sistema u operación.

Nivel 3: Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, el método, proceso, sistema u operación, con la finalidad de obtener un producto o resultado.

Nivel 4: Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un método, proceso, sistema u operación (supervisión).

¹⁸ Grados, Jaime A. 1997 "Calificación de meritos, evaluación de competencias Laborales", Edit. Trillas, México.

Nivel 5: Se requiere las capacidades intelectuales para poner en práctica e implementar posibles mejoras en los procesos, sistemas, operaciones o aplicaciones del método, que contribuya a la productividad de una función determinada.

Nivel 6: Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnología, métodos, procesos, sistemas que en la actualidad no existen.

3.4 Modelo Genérico de las Competencias.

Las competencias que conforman estos modelos son las siguientes:

3.4.1 Competencias de Logro y Acción.

Orientación hacia el Logro: Tiene la capacidad de establecer y conseguir objetivos retadores. Igualmente, encuentra formas más eficientes de realizar su trabajo y le gusta competir contra los estándares altos de excelencia.

Preocupación por el orden, calidad y precisión: Tiene una marcada preocupación por asegurar la calidad, la precisión y orden el trabajo y la información. Queda reflejado en la atención a los detalles y en la continua comprobación de su trabajo y el de otros.

Iniciativa: Tiende a actuar sin supervisión, realizando acciones antes de que se lo indiquen o de ser forzado por los hechos. Queda en una continua búsqueda de oportunidades, información complementaria o por realizar más trabajo del que se le requiere (Superar expectativas).

3.4.2 Competencias ayuda y servicio.

Comprensión Interpersonal: Tiene la habilidad de entender e interpretar las preocupaciones, motivos y sentimientos de las demás personas: así como sus propios puntos fuertes y débiles.

Atención al impacto Personal: Tiende a anticipar los posibles efectos que puedan tener en otras personas, sus acciones, palabras, apariencia y comportamiento.

Conocimiento Organizacional: Tiene la habilidad de entender y aprender de las relaciones de poder en su propia organización o en otras organizaciones, y de identificar quiénes toman las

decisiones, así como quienes influyen sobre ellos y ellas. Es la capacidad de predecir el efecto que las nuevas situaciones o hechos tendrán en personas o grupos dentro de la organización.

Persuasión Directa: Tiene la habilidad de convencer con argumentos lógicos, utilizando un lenguaje a la medida del público, indicando los beneficios que dichos argumentos aportan a los demás.

Utilización de estrategias de influencias: Tiene la habilidad de desarrollar y usar planes y tácticas para convencer y ganar el apoyo de los demás.

Desarrollo de interrelaciones: tiene la habilidad de desarrollar y mantener una red de contactos que le ofrecen la información y ayuda necesaria, y así como el acceso a terceros.

3.4.3 Competencia Gerencial

Comunicación: es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse a los demás. Esta competencia resulta esencial para el desempeño administrativo eficaz.

Planeación y control: comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar las maneras de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo, luego, supervisar la evolución para asegurar de que se hagan.

Trabajo en equipo: Tiene la habilidad de establecer un clima de trabajo en equipo y de liderar eficazmente a dicho equipo.

Acción estratégica: Entender la misión y los valores generales de la Organización y asegurarse de que las acciones y de las que quienes se dirige estén alineadas.

Globalización: Se debe realizar la labor administrativa de una Organización recurriendo a Recursos Humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas.

Auto Control: Responsabilidad de la propia vida, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

3.4.4 Competencias de Eficacia Personal.

Confianza en si mismo. Esta convencido de sus propias habilidades y capacidades, así como de sus razonamientos. Suele demostrarlo a través de un estilo de presentación directa e impactante.

Flexibilidad. Tiene la habilidad de adaptarse con facilidad a un entorno cambiante, entender las diferentes posiciones que se toman; y de adaptar su propia estrategia a la nueva información recibida o cambios de situación.

Tenacidad. Tiene la habilidad de persistir en una tarea durante un periodo largo de tiempo, a pesar de enfrentarse a obstáculos.

Pro actividad. Se refiere que ante cada estímulo del medio ambiente se tiene la habilidad de decidir la respuesta que se quiere dar.

Comenzar con un fin en mente. Consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho o el azar, se debe tener objetivos claros y precisos.

Establecer primero lo primero. Significa priorizar y luego ejecutar lo primero en la lista de prioridades, luego lo segundo, luego lo tercero y así sucesivamente.

Pensar en Ganar Ganar. Significa buscar relaciones donde tanto yo como el otro "ganan". Indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio.

Buscar comprender y luego ser comprendido. Significa escuchar atentamente al otro, con empatía, tratando de ponerse en "los zapatos del otro", para entender su posición y sentir (no interrumpimos al otro mientras esta hablando). Luego damos a entender al otro nuestra postura.

Sinergizar. Significa buscar proyectos o relaciones donde se cree sinergia. Es decir, donde el resultado es mayor que la suma de las partes en forma separada. Este tipo de proyectos permite crear valor a través de la asociación, el que se comparte entre ambas partes. Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo.

Afilarse la sierra. Significa detenerse un momento a descansar y meditar sobre como se están haciendo las cosas y corregirlo que entorpece la gestión.

3.4.5 Competencias Cognoscitivas.

1. Conocimientos y Experiencia Técnica: Tiene conocimientos profundos y especializados que tiende a aplicar, mantener y mejorar.
2. Utilización de Conceptos: Tiene la habilidad de aplicar conceptos y principios, llegar a conclusiones lógicas y apreciar semejanzas o diferencias entre situaciones disímiles.
3. Pensamiento Analítico: Tiene la habilidad de descomponer en partes situaciones y trabajos complicados, generar planes detallados y de analizar las múltiples causas y consecuencias de los acontecimientos.
4. Reconocimiento de Modelos: Tiene la habilidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvia.

3.5 Principios de la Gestión por Competencias¹⁹

Los principios en que se fundamenta la filosofía de la Gestión por Competencia son los siguientes:

3.5.1 Los Recursos humanos Constituyen el Input Esencial para la Definición de la Estrategia Empresarial.

Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estratégica. El principal condicionante para hacerlos es saber como evaluar la aportación efectiva del “Recurso Humano” a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al llegar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades claves de cada organización.

¹⁹ Fernández López, Javier, 2005 “Gestión por Competencias” Prentice Hall, España.

3.5.2 Las Competencias constituyen el Principal Activo de los Recursos Humanos de una Organización

En su origen, la política de recursos humanos se centro únicamente en la administración de contratos, nominas y seguridad social. Al posteriori, se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas generales (planes de carrera, planificación de la formación., etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados. No obstante, esta concepción no logró orientar la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas.

Las organizaciones de los 80's necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y destinarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocios.

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organización han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurado, por un lado, que el empleado ejecuta con cierta las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollado, por otro, a ese empleado para mejorar si empleabilidad y aportarle una carrera profesional.

3.5.3 Un Puesto de Trabajo no es algo Imprescindible ni eterno en la Organización

Los cambios del entorno o la incorporación de una nueva estrategia, pueden hacer innecesario un puesto concreto o modificar su definición, concedido mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras

características, se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil, es decir, el perfil que poseen las personas representa el “perfil disponible” y el que requieren las ocupaciones constituye el “perfil requerido”.

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias.

3.5.4. La Compensación Debe tomar como base las competencias y el desempeño

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse a la generación, a corto y largo plazo, de las competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica debe establecer un sistema de compensación que se fundamente:

En el nivel de competencias que posee la persona

En el tipo y nivel de competencias que ella emplea en el desarrollo de una ocupación

En los resultados que obtiene la persona con dichas competencias

3.5.5. La gestión Estática de los puestos da paso a la dinámica del desempeño de las Personas.

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados, sino se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas; el miedo al futuro, el temor al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hoy y de lo que se ignora mañana.

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad, hay que definir y asumir unos valores, herramientas y principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona las herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión

por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

3.6. Pasos necesarios para desarrollar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias, es necesario “Empezar por el Principio”, esto es, definir la visión de la empresa. El hacia donde vamos, los objetivos y la misión, y desarrollar los siguientes pasos:

- Definición de Competencias por la máxima dirección de la Compañía
- Prueba de las Competencias por un grupo de ejecutivos de la Organización
- Validación de las Competencias
- Diseño de los recursos humanos por Competencia

Ahora bien, para poder implantar con éxito la gestión por competencias en la empresa, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Descripción de las Competencias
- Definición de los Grados.
- Diseño de perfiles profesionales.
- Análisis de las Competencias del Personal.
- Operativización del Sistema

Posteriormente es necesario definir los criterios efectivos para el desarrollo de las competencias, de acuerdo a los siguientes pasos:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recolectar información.
- Identificar las tareas y los requerimientos en materias de competencias de cada muestra.

Esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

- Validar el modelo de competencia.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y remuneración.

3.7 Importancia de la Gestión basada en competencias.

El sistema de Gestión basado en competencia de los recursos humanos es una opción relativamente nueva que brinda una alternativa para reducir el alto grado de subjetividad en la dirección del personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en socios estratégicos del negocio, totalmente orientados a la administración por resultados.

3.8. Las competencias nucleares como Clave

Actualmente, resulta prioritario que las compañías consideren el conocimiento como su activo más valioso, como la base de su capacidad competitiva. Según este principio, las empresas pueden intensificar su ventaja estratégica si recogen el conocimiento disperso en su estructura en sus empleados, en sus procesos y en sus interacciones con los clientes.

Las organizaciones requieren mecanismos sencillos que aseguren la completa renovación de los elementos integradores del capital intelectual con que cuentan.

En “Competiendo por el Futuro” los autores Hamel Prahalad postulaban un sugerente principio de gestión, denominado Competencia nucleares, que integraba y explicitaba la razón (o razones) del éxito de una empresa. Una competencia esencial constituye el espíritu de una Organización, la razón de su éxito

Según esta teoría, las competencias esenciales aportan un atributo diferencial a las empresas y garantizan el éxito de su estrategia.

El esquema, a pesar de su capacidad sugestiva, precisa de un intenso trabajo de convicción estratégica y operativa para ser aplicado. Tales esfuerzo se deriva de la conceptualización de la Competencia Nuclear.

Las Competencias Nucleares proporcionan una ventaja duradera en el mercado, realmente sostenible e inimitable; al fundamentarse en los propios productos, servicios o modos de hacer de la Organización.

Una Competencia Nuclear para ser definida y materializada como tal ha de reunir los siguientes rasgos:

- Colectiva. Aplicable a todas la unidades, áreas y departamentos de una empresa. Si una competencia nuclear solo aplica a un pequeño colectivo, por muy importante que sea la aportación del mismo a la cuenta de resultado, no podrá designarse como nuclear del conjunto, sino como una característica distintiva de ese grupo.
- Institucionalizada. Asumida por todos los empleados y directivos como una característica diferencial y propia de la Empresa e Intrínscico en la misma. El entorno actual exige que esa característica también sea identificada como propia de la Empresa, por los clientes, proveedores, organizaciones públicas y el universo de los consumidores en general.
- Inimitable. Una competencia nuclear se configura como un hecho diferencial y como tal, difícilmente imitable por organizaciones competidoras. Para conseguirlo, ha de lograr alinear capacidades, cualidades, valores y habilidades. No basta con asumir a todos lo niveles de la empresa que hay que ser de una determinada forma y que los clientes coincidan en la valoración. El entorno actual exige que ese posicionamiento sea propio y específico en la empresa.
- Duradera. Cuando una organización apuesta por una estrategia materializada en una competencia nuclear lo hace por un periodo largo y estable. De la misma forma el entorno tendrá que considerar esta estrategia como propia durante el periodo suficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Una competencia nuclear por su naturaleza no puede ser volátil, sino permanente y asimilable a través de su perdurabilidad.

La competencia nuclear es producto de tres factores²⁰, la tecnología, la forma de operar de una organización y la capacidad de esta para extraer conclusiones de una vivencia en consecuencia, evolucionar. En el entorno actual, los procesos y su automatización constituyen la base de la productividad empero sin el aprendizaje a nivel equipo no se generará una competencia esencial, sino solamente una forma de abordar una tarea.

Las competencias nucleares constituyen una fuente de ventaja competitiva. Esta ventaja será sólida y se fundamentará en la cartera de productos o servicios ofrecidos a los clientes y en soluciones a problemas planteados o procesos de negocios que signifique una forma más eficiente de hacer las cosas. A partir de estos elementos diferenciadores se derivan las estrategias de negocios que, una vez materializadas, serán operativas, tangibles y concretas.

Las competencias nucleares se configuran como la personalidad concreta de las organizaciones, su forma de ser diferencial. Pero únicamente se pueden formular sobre la base del conocimiento organizativo y personal de los miembros de cada empresa.

3.9. Componente de las Competencias Personales

Las competencias personales (derivadas de las competencias nucleares) pueden clasificarse en dos componentes: Conocimientos y Cualidades Profesionales.

3.9.1 Los Conocimientos

Los conocimientos constituyen los elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. A estas competencias se les suele denominar técnicas.

Las características principales de este tipo de competencias son las siguientes:

- Proceden de los conocimientos de carácter académico (o meramente formativo según el

²⁰ Hamel y Prahalad, Competiendo por el Futuro.

nivel exigido por la empresa) y se encuentran relacionadas con la capacidad de “hacer” que otorga su posesión. Es decir, un conocimiento en si mismo no tiene valor. Este se genera mediante su uso; es decir la capacidad que otorga a su poseedor para realizar una tarea.

- Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos, esto es, con las actividades a desarrollar.
- Se modifican y evolucionan mediante la participación en los procesos formativos y la acumulación de experiencia, porque los conocimientos se traducen en “Capacidades de hacer” en su aplicación al trabajo diario.

3.9.2 Las cualidades Profesionales

Las cualidades profesionales constituyen el segundo tipo de competencias. Reflejan el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles necesarias para desarrollar las actividades diarias. Las competencias de cualidad presentan las siguientes características:

- Son derivadas de las habilidades de gestión necesarias para desempeñar los puestos.
- Están relacionadas con el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el Organigrama de la Empresa.
- Están Integradas por un amplio y ordenado conjunto de cualidades psicológicas y personales, exigibles para ejecutar un conjunto de funciones.
- Son susceptibles de modificación y desarrollo a través de la experiencia.

Las cualidades profesionales han de cumplir el requisito de ser observables y responder a un conjunto amplio de funciones y tareas graduales fácilmente entendidas por las personas que las poseen; por ello, pueden ser identificadas como requerimientos para el desempeño de los puestos de trabajo y ser medidos en su ejecución por los diferentes empleados.

Los niveles de competencia de cualidad poseen un significado diferente que los de las de conocimiento.

4. El Diagnóstico Convencional de Necesidades de Capacitación

4.1. Concepto de Necesidades de Capacitación

“Las necesidades de capacitación se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y aptitudes, que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”.²¹

4.2 Tipos de Necesidades de Capacitación

Entre las necesidades de capacitación se pueden mencionar las siguientes:

4.2.1 Necesidades manifiestas

Son aquellas que no requieren un gran estudio para ser determinadas y sus efectos y causas son obvios. Ejemplos:

Instalación de nuevos equipos

Cambios y Asignaciones en los métodos de trabajo

Contratación de Personal Nuevo

4.2.2 Necesidades encubiertas

Algunos Problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de conocimiento, habilidades y actitudes, sobre todo en aquel personal que ya tiene mucho tiempo realizando un trabajo.

²¹ Pinto Villatoro, Roberto. “plantación Estratégica de Capacitación Empresarial”

4.2.3 Necesidades Preventivas

Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, instalar un nuevo equipo o lanzar un nuevo producto. Estas necesidades se establecen a través de los ejercicios de planeación estratégica. Táctica u ocupacional. Si el capacitador no conoce los planes de la organización, corre el riesgo de emprender acciones equivocadas.

4.2.4 Necesidades Correctivas

Se manifiesta cuando las carencias están relacionadas con un desempeño deficientes y se deben calificar como urgentes las causas de estas carencias pueden ser de diversas; lo importante es darle a la persona los elementos para que pueda desempeñar en forma eficiente su trabajo.

El diagnóstico de este tipo de necesidades de capacitación puede derivar de los siguientes aspectos:

- Ausencia o deficiencia de conocimientos del personal
- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales en la aplicación de políticas, métodos o técnicas
- Cambios de función o puesto de trabajo
- Solicitud emergente del personal
- Influencia de la políticas que sustentan los programas de capacitación.

4.3 Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

El DNC, es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a identificar las carencias que manifiesta un miembro de la Organización en su puesto de trabajo y que le impide desempeñar con eficiencia las funciones asignadas.

Puede entenderse entonces por DNC, la detección de carencias o deficiencia que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactorias las tareas y responsabilidades que le corresponden en la Empresa; así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la empresa, que afectan el desempeño mediante la capacitación.

El DNC, es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes de una empresa, a fin de establecer los objetivos programas de capacitación.²²

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el debe ser” situación esperada “el ser” o situación real en términos de conocimiento, habilidades y actitudes del personal; de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Esto nos permite conocer a que personas se deben capacitar en que aspectos específicos, y con que profundidad y prioridades.

De la realización del DNC se obtiene como resultado las respuestas a distintas interrogantes tales como: ¿en que capacitar?, ¿A quien capacitar?, ¿Cuánto Capacitar?, ¿Para que Capacitar? Las respuestas a estas interrogantes servirán para las etapas de Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación de los programas de capacitación.

Puede decirse entonces que el DNC, es la oportunidad para el entrenamiento. Es decir, es el primer paso en el proceso de capacitación, ya que contribuye a que las empresas e instituciones no corran el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para efectos de tener una mayor comprensión sobre lo que es y no es un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se presenta el siguiente cuadro.

²² Pinto, Roberto, 2000. “Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial”, Editorial McGraw Hill, México.

¿QUE ES DNC?	
SI	NO
Proceso que permite conocer las deficiencias de los conocimientos, habilidades y actitudes.	Peticiones para resolver conflictos
Es la base para elaborar los planes y programas de capacitación	Algo que hay que hacer. Una lista de cursos
Principio de la sistematización de la capacitación	Remedio para manipular al personal
Proceso para concientizar a las personas sobre sus áreas de oportunidad	Manifestación de la ineptitud del personal
Proceso dinámico en función del desarrollo de la organización	Da garantía del éxito de la capacitación

4.4 Beneficios del DNC

Entre los beneficios más importantes que proporciona el DNC están:

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y sobre que aspectos
- Conocer los contenidos en que se necesitan capacitar
- Optimizar el uso de los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos
- Establecer las directrices de los planes y programas de capacitación
- Medir una situación actual que servirá de base para evaluar la efectividad posterior de la capacitación

4.5 Métodos del DNC

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas a través de tres diferentes métodos, los cuales dependen del enfoque que quisiera dársele al estudio. Estos métodos y su respectiva aplicación son los siguientes:

Método	Aplicación
Puesto-Persona (Evaluación de las actividades del Puesto)	Este método se utiliza en el nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan, así como normas precisas de trabajo. En el nivel operativo, un mismo puesto puede tener varios ocupantes de ahí que la investigación debe de orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.
Desempeño (evaluación del desempeño)	El método con base en el desempeño nos permite poner énfasis no en el saber o poder Vrs. Lo que sabe y puede, sino en lo que debe lograr, alcanzar o hacer Vrs. Lo que logra, alcanza o hace
Resolución de Problema (Evaluación de la Organización)	Este método se debe utilizar al encontrar problemas aun no resueltos. Es el método que mas resultados aporta a la capacitación en un lapso breve.

	<p>El método del DNC, con base en problemas nos orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos o problemas de calidad; así como en el ambiente laboral y, en general, al cumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad.</p>
--	---

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto Proceso de Capacitación,
2ª Edición corregida y aumentada

4.6 Técnica del DNC

“Las técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistemática sobre situaciones específicas, la cual sirve de base para la determinación de necesidades”.

Las técnicas orientadas a determinar las necesidades de capacitación proporcionan información importante para la institución, dado que mediante estas el investigador podrá localizar donde se encuentra las mayores carencias de conocimiento, habilidades y actitudes de los empleados.

Entre algunas de las diferentes técnicas utilizadas para determinar necesidades de capacitación están:

4.6.1 Diagrama de Causa y Efecto o Espina de Pescado (Diagrama de Ishikawa)

El diagrama de Causa y Efecto o Diagrama de Espina de Pescado, es una técnica creada por el Doctor Kaoru Ishikawa, y es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuales son las causas de los problemas que se presentan en una organización.

Dicha técnica consiste en construir un diagrama similar al esqueleto de un pescado, en cuya línea principal (Flecha Horizontal), se describe el problema a tratar y en las líneas que se derivan de esta (Flechas Diagonales), los factores y subfactores más importantes que inciden en él. Uno de esos factores específicos pueden ser la necesidad de capacitación, entonces los factores serían las razones o motivos de esa deficiencia.

4.6.2 Lluvia de ideas

Esta técnica consiste en la formación de grupos de análisis, que activan sus mentes generan el mayor número de ideas posibles respecto a un tema determinado.

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente.

Se señala claramente el tema, proceso o problema sobre el que se van a dar ideas, luego se pregunta al grupo cual puede ser la mejor forma de solucionarlo (generar ideas), según el caso. Posteriormente, se anotan cada una de las respuestas de los participantes y, finalmente, cuando todos han expresado sus ideas, se procede a filtrarlas con todo el grupo, analizando la coherencia, factibilidad y relación que tiene la idea con el tema o problema tratado.

Este procedimiento produce las razones o cursos de acción del tema tratado; uno de los cuales puede ser un proceso de capacitación.

Esta consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. La observación se puede realizar a un sujeto o a un grupo, y es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

A través de la observación directa las necesidades de capacitación se descubren por simple inspección, por medio de un observador bien preparado, que puede ser un supervisor de la línea,

un jefe de unidad o una persona especialista en capacitación de personal, ya que son ellos lo que están en contacto directo y observan el comportamiento del empleado para determinar si es necesario capacitarlo. Es caso de que se encuentren necesidades, se deberá decidir que tipo de información necesitan.

4.6.4 Entrevista

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistados). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización, que vayan digeridos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las diferentes áreas de trabajo o individuos. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con los gerentes, jefes y supervisores, como con los propios trabajadores.

El investigador puede utilizar diferentes formas de entrevistar para determinar esas necesidades, como son la entrevista dirigida o estructurada, la entrevista no dirigida o no estructurada y la entrevista estandarizada.

La entrevista no dirigida es aquella que se desarrolla de de manera informal, sin tener preparado ningún tipo de preguntas, sino que se va realizando de acuerdo al desarrollo de la plática.

La entrevista estandarizada es aquella en donde un mismo tipo de preguntas se formula a las mismas personas, sin importar el puesto que desempeñan.

4.6.5 Encuesta

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos y opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las repuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Su aplicación se puede realizar de dos maneras: Concentrando en un local a todas las personas que van a ser encuestadas con la presencia del investigador; o pueden ser realizada enviando a cada una el cuestionario correspondiente, para que le conteste individualmente sin la presencia del investigador.

El cuestionario es un instrumento que consiste en la elaboración de preguntas abiertas o cerradas, y escritas en forma breve, clara y concisa; de tal forma que puedan ser respondidas por los miembros de la organización, para que formulen sus deficiencias de conocimientos, habilidades y aptitudes en el desempeño de sus labores.

5. Diagnóstico y Plantación de la Capacitación Gerencial basada en Competencias

5.1 Modelo de Capacitación Gerencial por Competencias

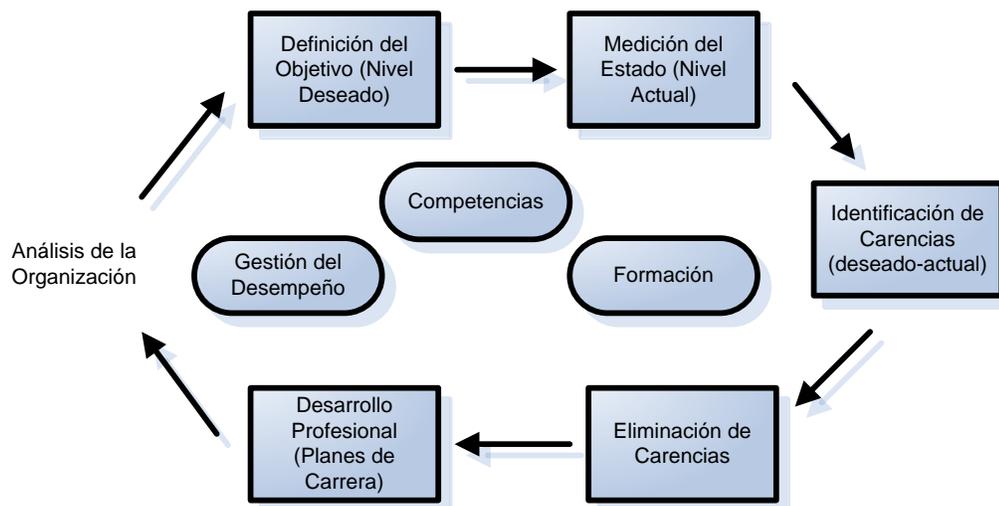
Este modelo se materializa en los planes de desarrollo que podrían prever planes de desarrollo individual y planes de desarrollo de puestos, tanto unos como otros se elaboran otros se elaboran al resolver los siguientes cuatro tipos de necesidades organizativas:

- Proceso específico de Formación, necesario para actualizar los conocimientos con respecto a las nuevas exigencias del entorno y de esta forma optimizar el rendimiento del puesto en relación con el plan de carrera profesional.
- Proceso de Formación de personal de Nuevo Ingreso, destinado a aquellas personas que se incorporan por primera vez a una empresa. Generalmente, son planes de desarrollo individual
- Proceso de Formación para la Cobertura del puesto, que define el proceso de aprendizaje que debe seguir la persona que cambia de ocupación dentro de la empresa, y que necesita mejorar su perfil para adecuarse a las exigencias de su nueva ocupación, pueden ser individuales como por ocupación.
- Proceso de Formación generado por la creación de un nuevo puesto, destinado a formar

a aquellas personas que por su perfil personal estarían más próximas a cumplir con los requerimientos de la nueva ocupación. Pueden ser tantos planes de desarrollo individual, para puestos ocupados para una o varias personas.

5.2 Rol de la Capacitación Gerencial en la Gestión por Competencias²³

Para una mejor comprensión de la funcionalidad de la capacitación, se ha diseñado el siguiente esquema ilustrativo.



5.3 Elementos de la Capacitación Gerencial por Competencias.

Se refiere a los siguientes tipos de planes utilizados en la capacitación por Competencias Gerenciales.

- **Plan de Capacitación Anual:** Plan de Formación de cada empresa en el que se recogen sus necesidades de aprendizaje sobre las diferentes competencias que integran los planes de desarrollo por puestos y los planes de desarrollo individuales.
- **Plan de Capacitación por Puesto:** Se trata de un plan de formación que pretende dotar

²³ Fernando López, Javier, 2005 “Gestión por Competencias”. Prentice Hall, España.

el nivel de competencias requerido en el perfil de ese puesto al conjunto de empleados que lo desempeñan.

- **Plan de Capacitación individual:** Plan de Formación que pretende dotar a un empleado, o bien del nivel de competencias exigidos por su puesto al que podría ser asignada por razones coyunturales de la organización o por razones de su propia trayectoria profesional.

5.4 Proceso General de la Capacitación Gerencial por Competencias.

La Capacitación y desarrollo profesional basado en competencias comienza con el análisis de los perfiles personales y perfiles de los puestos.

El modelo de Capacitación y Desarrollo Profesional deben incrementar el capital intelectual, tanto en su componente de capital humano (definido como la combinación de conocimientos, habilidades y capacitación de los empleados), como en su dimensión de capital estructural (procesos y métodos desarrollados por la organización).

La implantación de este concepto de Capacitación y Desarrollo Profesional parte de la identificación de las propias necesidades de formación.

El análisis de las necesidades de Capacitación y Desarrollo en el modelo de gestión por competencias consiste en definir para cada puesto de trabajo (para el perfil correspondiente) las acciones formativas a ejecutar para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales. De forma inmediata, se pasa al nivel individual comparando el perfil personal de cada uno de los trabajadores con el propio puesto.

Las tareas claves a desarrollar para implantar este proceso, son las siguientes:

- Elaboración de planes anuales de Capacitación Gerencial por Competencias
- Procedimientos de Elaboración de Planes de Capacitación para Cargos Gerenciales

- Definición de Itinerarios de la Capacitación Gerencial
- Proceso de elaboración de los Planes de Capacitación Individualizados.
- Diseño de Sistema de Evaluación del Sistema Gerencial.

5.5 Diseño de la Evaluación de la Formación (SEF)

El aseguramiento del óptimo desarrollo de todas las acciones formativas se obtiene mediante el establecimiento de un Sistema de evaluación de la Calidad de todo el proceso formativo. Durante largos años la formación empresarial ha recibido exacerbadas críticas, centradas en la escasa relación de los cursos con la cuenta de resultados y el reducido impacto en los modos y métodos de trabajo del personal.

Un sistema de evaluación, conocido con el acrónimo SEF, se articula en torno a cuatro momentos del Proceso de Formación que se analizan a continuación:

5.5.1 Evaluación Preventiva.

Entendida como el proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos necesarios para poder iniciar una acción formativa. Se trata de analizar las carencias que el empleado muestra en su perfil competencial, materializado en su desempeño, para adecuar el proceso de aprendizaje a la eliminación de dichos desfases. La evaluación preventiva la realizara recursos humanos junto con el encargado de impartir la acción formativa, tomando entre otros los siguientes criterios.

- Objetivos del plan de Desarrollo
- Contenidos de la Acción Formativa
- Convocatorias
- Logística (aulas, material, etc.)

5.5.2 Evaluación de Aprendizaje.

Proceso de Evaluación del grado de aprendizaje adquirido por un empleado tras haber adquirido la Formación Profesional.

5.5.3 Evaluación de Satisfacción.

Proceso por el cual se obtiene la valoración subjetiva de los participantes sobre los aspectos significativos de la acción formativa. Para evitar la subjetividad se debe contar con un cuestionario estandarizado para todas las acciones que facilite la evaluación comparativa de las mismas.

Se realiza por el formador al final de acción formativa, sometándose a la valoración de los participantes sobre los siguientes aspectos:

- Diseño del Curso (Identificación y Comunicación de Objetivos, duración, horarios, etc.)
- Contenidos (adaptación a los conocimientos de los participantes y su utilidad de su acción formativa)
- Instructores (nivel de conocimientos, eficacia de la comunicación, control de comprensión, mantenimiento de la atención, fomento de la participación y comportamiento)
- Centros y aulas de formación (aula adecuada, condiciones del aula, funcionamientos de materiales didácticos, atención al participantes y otros)

5.5.4 Evaluación de la Aplicación.

Proceso de Seguimiento de la formación, posterior a su desarrollo, que tiene por objeto medir el grado en que se están utilizando los nuevos conocimientos en el puesto. La evaluación será efectuada por el superior jerárquico del participante, el propio participante y debe efectuarse una vez transcurridos seis meses, después de finalizada la acción formativa.

Para optimizar la eficacia de la evaluación, es recomendable definir unos indicadores de gestión, económicos y de actividad asociados a cada uno de los procesos formativos, con el fin de realizar un seguimiento de la evolución del modelo de gestión del desarrollo de recursos humanos y establecer un marco de actuación.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS

1. Objetivos del Diagnóstico

El desarrollo de la investigación de campo se ha orientado al eficaz logro de los siguientes objetivos

1.1 Objetivo General

Dotar a la Alcaldía Municipal de Mejicanos de una Propuesta de Plan de Desarrollo Administrativo basado en competencias , que contribuya a satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de capacitación , entrenamiento y formación del personal administrativo para fortalecer el crecimiento , desarrollo y mejoramiento de la administración Municipal .

1.2 Objetivos Específicos.

- 1.2.1 Lograr el mejoramiento del desarrollo profesional, técnico y administrativo de todos los directivos, gerentes y jefes que laboran en la Alcaldía, a efecto de fortalecer su capacidad de respuesta y toma de decisiones en el desempeño de sus labores estratégicas, tácticas y operacionales requeridas.
- 1.2.2 Identificar y potenciar la capacidad ejecutiva subyacente entre el personal de dirección y supervisión de la Alcaldía, con el propósito de contribuir a su crecimiento y desarrollo en el ambiente organizacional interno de la Alcaldía.
- 1.2.3 Propender el mejoramiento continuo de las funciones, actividades y procesos desarrollados dentro de la Alcaldía, mediante el mejoramiento de la formación profesional

basada en competencias, de los cuadros de dirección y supervisión que integran la estructura organizativa de la misma.

- 1.2.4 Contribuir a la formulación, implementación y control de la plantación estratégica, táctica y operacional de la Alcaldía, mediante la detección y satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas de capacitación y desarrollo administrativo latentes en el desarrollo organizacional de la Alcaldía.
- 1.2.5 Obtener información valiosa, completa y actualizada, sobre la evaluación del desempeño administrativo de los Directivos, Gerentes y Jefes que laboran en la Alcaldía; con la finalidad de generar criterios que permitan fortalecer el desarrollo de la carrera administrativa de los cuadros de mando en el contexto de la estructura organizativa de la Alcaldía.

2. Ventajas y Beneficios del Diagnostico.

El cumplimiento de los Objetivos de la Investigación de Campo permitirá obtener entre otras las siguientes ventajas

2.1. Ventajas.

- Ayudar a la detección y satisfacción de necesidades de Capacitación relacionadas con las competencias ejecutivas , claves y estratégicas, necesarias para desempeñar eficiente y eficazmente los cargos de jefaturas existentes en la Alcaldía
- Fortalecer la capacidad de liderazgo de los Directores, Gerentes y Jefes de la Alcaldía, para inspirar y orientar con eficiencia el desempeño laboral de los colaboradores a su cargo.
- Contribuir a la superación personal y profesional del personal de dirección y supervisión de la Alcaldía, para que brinde un mejor aporte al desarrollo institucional requerido
- Convertir a los Directivos, Gerentes y Jefes de la Alcaldía en autentico agentes de cambio, capaces de movilizar la energía creativa de su personal en la solución de los múltiples problemas que afectan la organización y funcionamiento de la Alcaldía.

- Facilitar la propensión de logro y retroalimentación efectiva de las estrategias y planes de acción plasmados en el Sistema de Plantación Estratégica Institucional con que cuenta la Alcaldía.
- Retroalimentar positivamente y mejorar funcionalmente el desempeño del personal administrativo de la Alcaldía, para aprovechar los recursos institucionales de acuerdo a las necesidades que se presenten en un momento determinado.

2.2. Beneficios

- Facilitar el cumplimiento efectivo de los objetivos asignados a las diferentes Áreas y Unidades dirigidas por los directivos, gerentes y jefes de la Alcaldía.
- Desarrollar con la mayor efectividad posible la capacidad y potencial humano de los colaboradores que coordinan los Directivos, Gerentes y Jefes de la Alcaldía.
- Fortalecer la motivación, autoestima y autorrealización del personal administrativo de la Alcaldía, a efecto de estimularlo para que genere mejores niveles de productividad en su trabajo cotidiano.
- Estimular la capacidad de los colaboradores dirigidos por el personal administrativo de la Alcaldía en beneficio de la solución efectiva de los múltiples problemas del desempeño de trabajo que se presentan en las áreas a su cargo.
- Contribuir a la viabilización del crecimiento y desarrollo institucional y estratégico de la Alcaldía mediante una actuación Gerencial preactiva y actualizada que genere la implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo.
- Posibilitar el desarrollo de un proceso decisorio que contribuya al autodesarrollo ejecutivo y mejoramiento institucional dentro de la Alcaldía.

3. Ámbito de Investigación.

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos, ventajas y beneficios anteriores, el desarrollo de la presente investigación de campo se ha orientado y enfocado al estudio de un universo , que al mismo tiempo fue la Muestra , que estuvo constituida por todos y cada uno de los miembros del Concejo MUNICIPAL, Gerentes de Áreas de Responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas, que integran la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, los cuales hacen un total de cuarenta y seis ejecutivos, cuya identificación y denominación de cargos que desempeñan aparecen detallados a continuación

ALTA DIRECCION	JEFATURAS	No.	TOTAL
Concejo Municipal	Concejal 1	1	
	Concejal 2	1	
	Concejal 3	1	
	Concejal 4	1	
	Concejal 5	1	
	Concejal 6	1	
	Concejal 7	1	
	Concejal 8	1	
	Concejal 9	1	
	Auditoria Interna	1	
	Sindicatura	1	
	Secretaria Municipal	1	
	Tesorería	1	
SUB TOTAL			13
Gerencias	Gerencia General	1	
	Unidad Ambiental	1	
	Unidad Tributaria	1	
	Unidad Financiera	1	
	Unidad Desarrollo Urbano	1	
	Unidad Desarrollo Social	1	
	Unidad Empresas Municipales	1	
SUB TOTAL			7
Jefaturas	Comunicaciones y Relaciones Publicas	1	
	Cuerpo de Agentes Municipales	1	
	Depto. Contravencional	1	
	Unidad de Adquisiciones y Contratación	1	

	Institucional		
	Gestión y Cooperación	1	
	Registro Familiar	1	
	Informática	1	
	Secretaria de la Mujer	1	
	Recursos Humanos	1	
	Mercados	1	
	Rastro	1	
	Cuentas Corrientes	1	
	Contabilidad	1	
	Catastro	1	
	Gestión de Riesgos	1	
	Fiscalizadores	1	
	Proyectos y Supervisión	1	
	Comité Desarrollo Municipal	1	
	Comité Desarrollo Institucional	1	
	Tragantes y Acueductos	1	
	Clínicas	1	
	Comité desarrollo del Deporte	1	
	Alumbrado Publico	1	
	Mantenimiento Interno	1	
	Recolección de Basura	1	
	Parques y Zonas Verdes	1	
<i>SUB TOTAL</i>			26
<i>TOTAL GENERAL</i>			46

4. Proceso Metodológico utilizado en el desarrollo del Diagnóstico.

El tipo de investigación desarrollada para llevar a cabo la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y Desarrollo Administrativo, será la denominada investigación Descriptiva, que nos permita medir la situación Actual referente a un fenómeno determinado.

Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos y sectores sujetos a investigación; midiendo de manera independiente y precisa los conceptos o variables involucrados en una situación determinada.

En tal sentido y con el propósito de lograr la mayor eficiencia posible en el desarrollo de la presente investigación de campo, se ha utilizado un proceso metodológico fundamentado en la

investigación científica; el cual esta integrado por las siguientes etapas y actividades técnico-administrativo.

4.1 Recolección de Información.

En esta etapa se recabaron los datos, hechos y opiniones necesarias y relevantes para los propósitos de la investigación; desarrollando para ello las siguientes actividades específicas.

- Identificación, definición y determinación de las fuentes informativas primarias y secundarias, necesarias para la obtención de la información pertinente.
- Diseño del instrumento de recolección de información denominado **“Cuestionario de Diagnóstico Sintomático de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Administrativo Basado en Competencias”**. (Anexo 3)
- Desarrollo de una prueba piloto experimental sobre la consistencia del cuestionario, para lograr su estandarización y practicidad en su proceso de llenado.
- Aplicación de ajustes correctivos que permitieron rediseñar definitivamente el instrumento de recolección referido.
- Coordinación con la Gerencia General de la Alcaldía para establecer e implementar la logística necesaria para el proceso de recolección de la información requerida, habiéndose establecido la necesidad de desarrollar previamente una conferencia introductoria y sensibilizadora que facilitara el proceso de llenado de los cuestionarios respectivos.
- Desarrollo de una reunión de trabajo para impartir la referida conferencia intitulada **“Liderazgo Gerencial para el fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos”** ; efectuando seguidamente una explicación paso a paso diferentes reactivos contenidos en la estructura del cuestionario de investigación ; para facilitar luego la interpretación , llenado y entrega de dichos cuestionarios por parte del personal administrativo, que conforma el universo-muestra de investigación y que gentilmente asistió a dicha reunión.

4.2 Registro, Ordenamiento y Tabulación.

En esta etapa toda la información recogida anteriormente fue sometida a un proceso detallado de registro, ordenamiento y tabulación, de acuerdo al desarrollo de las siguientes actividades.

- Revisión de los parámetros de evaluación, análisis e interpretación contenidos en el propio diseño del cuestionario de investigación.
- Diseño de los cuadros y gráficos hipotéticos que se utilizaran para el procesamiento de la información obtenida.
- Registro de la información en los cuadros y gráficos de tabulación diseñados para tal efecto.
- Clasificación y ordenamiento de los cuadros y gráficos de tabulación para facilitar su lectura e interpretación.

4.3 Análisis e Interpretación de la Información.

En esta etapa, se llevo a cabo una revisión, análisis e interpretación crítica, metódica, exhaustiva y sistemática de los diferentes datos sobre la auto evaluación de la Capacitación Administrativa, proporcionados por los encuestados; desarrollando para ello las siguientes actividades.

4.3.1. Revisión, análisis e interpretación de información general y específica

Relacionada con:

- Diagnostico Sintomático de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Administrativo basado en competencias claves del Personal Ejecutivo de la Alcaldía.
- Diagnostico Sintomático de necesidades de capacitación y Desarrollo Administrativo basado en las Dimensiones de Desempeño (conocimientos, habilidades y actitudes) del personal Administrativo de la Alcaldía.

- Diagnostico final sobre la detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Administrativo por Competencias y sus Dimensiones relacionados con el desempeño del personal administrativo de la Alcaldía...

4.3.2 Interpretación y definición de los resultados de la Evaluación de las Necesidades de Capacitación y Desarrollo Administrativo efectuada en la Alcaldía.

4.4. Formulación de Comentarios y Conclusiones.

Como el resultado del análisis e interpretación de la información contenida en los cuadros y gráficos de registro, ordenamiento y tabulación utilizados, en la presente etapa se llevo a cabo el planteamiento de los comentarios resultantes del Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Gerencial de La Alcaldía Municipal de Mejjicanos, y así mismo se formularon las conclusiones finales que se obtuvieron de la investigación de campo realizada.

4.5. Formulación del Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo para la Alcaldía

En esta etapa de conformidad con los resultados obtenidos de la Evaluación Diagnostica de las Necesidades de Capacitación Y Desarrollo Administrativo de la Alcaldía, se llevo a cabo el diseño de la plantación normal de los componentes básicos requeridos para desarrollar la formación ejecutiva demandada por los Directivos, Gerentes y Jefes de Alcaldía efectuando para ello, entre otras, las siguientes actividades técnicas en el área de Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.

4.5.1 Formulación de los Objetivos del Plan de Capacitación y Desarrollo.

4.5.2 Delimitación del Ámbito de Aplicación del Plan de Capacitación y Desarrollo.

4.5.3 Identificación, definición y descripción de las acciones formativas a desarrollar, (cursos y seminarios) describiendo para ellos los siguientes elementos claves.

4.5.3.1 Nombre del Curso o Seminario a desarrollar.

4.5.3.2 Objetivos Terminal de Aprendizaje de cada Acción Formativa.

4.5.3.3 Contenido Temático Básico de los temas y subtemas a desarrollar.

4.5.3.4 Especificación de la Metodología andragógica a desarrollar en el Proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

4.5.3.5 Asignación de tiempos de duración de cada acción formativa.

4.5.3.6 Determinación del grupo objetivo al que estará dirigida la acción formativa.

4.5.4 Formulación de otros criterios, lineamientos y sugerencias para el desarrollo efectivo de las acciones formativas

CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO

COMPETENCIAS	Comunicación		Planeación y Control		Trabajo en Equipo		Acción Estratégica		Globalización		Auto Control	
		Calif.		Calif.		Calif.		Calif.		Calif.		Calif.
PERSONAL ADMINISTRATIVO												
Concejal 1	76	MB	76	MB	74	B	72	B	56	R	79	MB
Concejal 2	60	B	57	R	70	B	70	B	76	MB	72	B
Concejal 3	69,2	B	70	B	70,6	B	74,6	MB	78	MB	68	B
Concejal 4	72	B	78	MB	84	MB	90	E	74	B	86	MB
Concejal 5	66	B	66	B	70	B	74	B	56	R	68	B
Concejal 6	78	MB	77	MB	86	MB	92	E	66	B	84	MB
Concejal 7	89,2	E	88	MB	86,6	MB	88	MB	84	MB	91	E
Concejal 8	74	B	86	MB	78	MB	90	E	60	B	76	MB
Concejal 9	74	B	66	B	78	MB	48	R	68	B	70	B
Auditoria Interna	60	B	79	MB	81,2	MB	58,6	R	50	R	57	R
Sindicatura	78,6	MB	83	MB	81,2	MB	82,6	MB	84	MB	75	MB
Secretaria Municipal	89,2	E	86	MB	77,2	MB	88	MB	72	B	88	MB
Tesorería	70,65	B	65	B	80	MB	77,2	MB	80	MB	81	MB
Gcia. General	92	E	83	MB	92	E	88	MB	82	MB	92	E
Unidad Ambiental	77,2	MB	72	B	73,2	B	62,6	B	58	R	78	MB
Unidad Tributaria	81,2	MB	75	MB	72	B	72	B	54	R	80	MB
Unidad Financiera	70	B	76	MB	70	B	77,2	MB	66	B	72	B
Unidad Desarrollo Urbano	92	E	83	MB	92	E	88	MB	82	MB	92	E
Unidad Desarrollo Social	85,2	MB	86	MB	96	E	89,4	E	42	R	74	B
Unidad Empresas Municipales	85,33	MB	87	MB	85,33	MB	85,33	MB	84	MB	90	E
Comunicaciones y Relaciones Publicas	70	B	68	B	74	B	74	B	92	E	81	MB
Cuerpo de Agentes Municipales	69,2	B	84	MB	92	E	72	B	28	D	20	D
Depto. Contravencional	88	MB	78	MB	89,2	E	88	MB	90	E	84	MB
UACI	70	B	81	MB	86	MB	85,2	MB	74	B	84	MB
Gestion y Cooperacion	66,6	B	67	B	85,2	MB	69,2	B	52	R	75	MB
Registro Familiar	70,6	B	61	B	77,2	MB	64	B	54	R	54	R
Informatica	74,6	MB	79	MB	77,2	MB	70,6	B	60	B	99	E
Secretaria de la Mujer	73,7	B	80	MB	74,6	MB	76	MB	64	B	77	MB
Recursos Humanos	80	MB	92	E	96	E	68	B	62	B	83	MB
Mercados	82,6	MB	88	MB	89,4	E	90,6	E	66	B	85	MB
Rastro	74,66	MB	86	MB	72	B	65,3	B	80	MB	73	B
Cuentas Corrientes	69,2	B	66	B	68	B	66,6	B	66	B	77	MB
Contabilidad	74,6	MB	80	MB	82,6	MB	84	MB	54	R	82	MB
Catastro	80	MB	79	MB	72	B	89,3	E	70	B	89	MB
Gestion de Riesgos	84	MB	81	MB	80	MB	68	B	78	MB	79	MB
Fiscalizadores	84	MB	79	MB	81,2	MB	80	MB	52	R	77	MB
Proyectos y Supervision	77,2	MB	86	MB	85,2	MB	81,2	MB	44	R	72	B
Comité Desarrollo Municipal	85,2	MB	80	MB	94,6	E	93,2	E	68	B	78	MB
Comité Desarrollo Institucional	61,2	B	75	MB	77,2	MB	84	MB	88	MB	92	E

5. FORMULACIÓN DE COMENTARIOS RESULTANTES DEL DIAGNÓSTICO.

Como resultado del análisis e interpretación de los cuadros y gráficos sobre Diagnóstico de Necesidades Laborales se han logrado formular los siguientes comentarios:

5.1. Comentarios sobre Competencias Gerenciales.

Las diferentes competencias Gerenciales que se requiere capacitar y desarrollar entre el personal Administrativo de la Alcaldía son las que aparecen a continuación:

- ◆ Globalización 20 %
- ◆ Planeación y Control 18.85 %
- ◆ Comunicación 18.08 %
- ◆ Acción Estratégica 15.38 %
- ◆ Autocontrol 14.23 %
- ◆ Trabajo en Equipo 13.46 %

Estas Competencias se distribuyen entre el Personal Administrativo así:

5.1.2 Competencia “Globalización” (20 %), esta distribuida entre el personal Administrativo de la siguiente forma:

- ◆ Concejo Municipal 4.62 %
- ◆ Gerencias o Unidades 1.54 %
- ◆ Jefaturas 13.84 %

5.1.3 La Competencia “Planeación y Control” (18.85 %) resultó distribuida de la siguiente forma:

- ◆ Concejo Municipal 7.32 %
- ◆ Gerencias o Unidades 1.15%
- ◆ Jefaturas 10.38 %

5.1.4 La Competencia “Comunicación” con el 18.08 % aparece distribuida así

- ◆ Concejo Municipal 6.92 %
- ◆ Gerencias o Unidades 0.78%
- ◆ Jefaturas 10.38 %

5.1.5 La Competencia “Acción Estratégica” (15.38 %) esta distribuida así:

- ◆ Concejo Municipal 5 %
- ◆ Gerencias o Unidades 2.69 %
- ◆ Jefaturas 7.69 %

5.1.6 La Competencia “Autocontrol” (14.23 %) aparece distribuida así:

- ◆ Concejo Municipal 6.15 %
- ◆ Gerencias o Unidades 1.15 %
- ◆ Jefaturas 6.93 %

5.1.7 La Competencia “Trabajo en Equipo” (13.46 %) esta distribuida así:

- ◆ Concejo Municipal 3.85 %
- ◆ Gerencias o Unidades 3.46 %
- ◆ Jefaturas 6.15 %

5.2 Comentarios sobre Dimensiones de Las Competencias.

Las diferentes dimensiones que pertenecen a las Competencias Gerenciales que se requiere capacitar y desarrollar entre el Personal Administrativo de La Alcaldía son las que aparecen a continuación

5.2.1 Conocimiento y Comprensión Cultural 10.77 % de requerimientos de Capacitación y Desarrollo.

5.2.2 Apertura y sensibilidad Cultural 9.23 %

5.2.3 Comunicación Informal 6.54 %

5.2.4 Negociación 6.15 %

5.2.5 Acciones Estratégicas 5.77 %

5.2.6 Comunicación Formal 5.38 %

5.2.7 Administración de Tiempo 5.38 %

5.2.8 Conocimiento Organización Institucional 5.38 %

5.2.9 Diseño del Equipo de Trabajo 4.62 %

5.2.10 Manejo Dinámica del Equipo 4.62 %

5.2.11 Planeación y Organización de Proyectos 4.62 %

5.2.12 Administración Presupuestaria Financiera 4.62 %

5.2.13 Entorno de Apoyo 4.23 %

5.2.14 Recopilación de Información y Resolución de Problemas 4.23 %

5.2.15 Conocimiento Administración Municipal 4.23 %

5.2.16 Integridad y Conducta Ética 3.85 %

5.2.17 Dinamismo y Capacidad de Resistencia 3.46 %

5.2.18 Equilibrio entre Exigencias Laborales y Personales 3.46 %

5.2.19 Conocimiento Personal y Desarrollo Profesional 3.46 %

Todas y cada una de las Dimensiones descritas anteriormente, se distribuyen entre los diferentes tipos de ejecutivos así:

5.2.20 La Dimensión “Conocimiento y Comprensión Cultural (10.77 %), aparece distribuida de la siguiente manera:

◆ Concejo Municipal 2.30 %

- ◆ Gerencias 1.15 %
- ◆ Jefaturas 7.31 %

5.2.21 La Dimensión “Apertura y Sensibilidad Cultural” (9.23 %) resultó distribuida de la siguiente forma.

- ◆ Concejo Municipal 2.31 %
- ◆ Gerencias 1.15 %
- ◆ Jefaturas 5.77 %

5.2.22 La Dimensión “Comunicación Informal” 6.54 % se distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 1.92 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 4.24 %

5.2.23 La Dimensión “Negociación” 6.15 % aparece distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 2.69 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 3.07 %

5.2.24 La Dimensión “Acción Estratégica” (5.77 %), resulto distribuida de la siguiente forma:

- ◆ Concejo Municipal 1.93 %
- ◆ Gerencias 1.15 %
- ◆ Jefaturas 2.69 %

5.2.25 La Dimensión “Comunicación Formal” (5.38 %) se distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 2.31 %
- ◆ Gerencias 0 %
- ◆ Jefaturas 3.07 %

5.2.26 La Dimensión “Administración de Tiempo” (5.38 %), aparece distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.92 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 3.07 %

5.2.27 La Dimensión “Conocimiento Organización Institucional” (5.38 %), resulta distribuida de la siguiente forma:

- ◆ Concejo Municipal 1.92 %
- ◆ Gerencias 0.77 %
- ◆ Jefaturas 2.69 %

5.2.28 La Dimensión “Diseño del Equipo” (4.62 %) se distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 1.15 %
- ◆ Jefaturas 1.93 %

5.2.29 La Dimensión “Manejo de Dinámica del Equipo” (4.62 %) aparece distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 1.15 %

- ◆ Jefaturas 1.93 %

5.2.30 La Dimensión “Planeacion y Organización de Proyectos” (4.62 %)

resultado distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.92 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 2.31 %

5.2.31 La Dimensión “Administración Presupuestaria Financiera” (4.62 %) se

distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 1.92 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 2.31 %

5.2.32 La Dimensión “Entorno de Apoyo” (4.23 %) aparece distribuida de la

siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 0.77 %
- ◆ Gerencias 1.15 %
- ◆ Jefaturas 2.31 %

5.2.33 La Dimensión “Recopilación de Información, Análisis y Resolución de

Problemas” (4.23 %) aparece distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 0 %
- ◆ Jefaturas 2.69 %

5.2.34 La Dimensión “Conocimiento Administración Municipal” (4.23 %) se distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 1.15 %
- ◆ Gerencias 0.77 %
- ◆ Jefaturas 2.31 %

5.2.35 La Dimensión “Integridad y Conducta Ética” (3.85 %) aparece distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 1.92 %

5.2.36 La Dimensión “Dinamismo y Capacidad de Resistencia” (3.46 %) resultado distribuida de la siguiente manera:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 0 %
- ◆ Jefaturas 1.92%

5.2.37 La Dimensión “Equilibrio entre Exigencias Laborales y Personales” (3.46 %) se distribuye así:

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 1.53 %

**5.2.38 La Dimensión “Conocimiento Personal y Desarrollo Profesional”
(3.46 %) resultado distribuida de la siguiente manera:**

- ◆ Concejo Municipal 1.54 %
- ◆ Gerencias 0.39 %
- ◆ Jefaturas 1.53 %

6. Formulación de Conclusiones.

De conformidad con los resultados obtenidos con el Diagnostico, descritos anteriormente, a continuación se formulan las siguientes Conclusiones de la Investigación de Campo:

6.1. Existe mucha uniformidad en el nivel de Demanda de Capacitación y Desarrollo Gerencial en las diferentes competencias, entre el Personal Ejecutivo de la Alcaldía, lo cual confirma la identificación de ese personal con la búsqueda de mejores oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejoramiento Institucional.

6.2 Se observa que la Competencia “Globalización” es la que mayor porcentaje requiere de Capacitación, lo cual exige que se conozcan otras culturas y que se hable un segundo idioma. Tema al cual no se le da la debida importancia en nuestro país.

6.3 La necesidad de Capacitación relacionada con la Competencia “Planeacion y Control”, resulto significativamente más apremiante en las Jefaturas de la Alcaldía, lo cual refleja el anhelo de empoderamiento de parte de los mandos medios, para formular los planes, programas y Proyectos de la Alcaldía.

6.4 Las Jefaturas muestran un gran deseo de Capacitación y Desarrollo Gerencial en la Competencia “Comunicación”, que constituye una competencia clave para el desarrollo del trabajo en equipo y la toma de decisiones no programadas en el ambiente Institucional.

6.5 Con respecto a las Competencias “Acción Estratégica”, “Autocontrol” y “Trabajo en Equipo”, se observa una baja demanda de Capacitación por parte de las Gerencias de áreas de responsabilidad; y por otra parte un relativo y significativo mayor requerimiento sobre la formación en esas Competencias, con mas énfasis en las Jefaturas que el Concejo Municipal, lo cual permite inferir que los niveles Gerenciales están debidamente compenetrados de la Administración Municipal y la Organización Institucional desde una perspectiva estratégica; y así mismo manifiestan comportamientos de integridad y conducta ética en el desempeño de sus funciones y perciben al personal a su cargo debidamente integrados en equipos de trabajo, reflejándose todo lo contrario en las Jefaturas que están mas ávidas de conocimiento, habilidades y actitudes relacionadas con las referidas competencias.

6.6 En términos generales se observa una relativa concentración de demanda moderada de Capacitación y Desarrollo Gerencial en la gran mayoría de dimensiones que integra las diferentes Competencias Gerenciales, cuyas necesidades fueron debidamente diagnosticadas

6.7 Aunque se percibe una cierta uniformidad en las demandas de Capacitación y Desarrollo Gerencial entre las diferentes dimensiones de competencias, cabe hacer notar una ligera mayor demanda en las competencias: “Conocimiento y Comprensión Cultural” y “Apertura y Sensibilidad Cultural” ; y por otro lado una menor demanda en las dimensiones: “Dinamismo y Capacidad de Resistencia”, “Equilibrio entre Exigencias Laborales y Personales” y “Conocimiento Personal y Desarrollo Profesional”; lo cual demuestra la necesidad latente de reforzar la Cultura Organizacional de la Alcaldía; y en contraposición restar menos atención a aquellas dimensiones relacionadas con la Competencia Autocontrol en el comportamiento individual y en el desempeño laboral.

6.8 Las Jefaturas de la Alcaldía manifiestan una alta demanda de Capacitación y Desarrollo Gerencial en las dimensiones: “Conocimiento y Comprensión Cultural”, “Apertura y Sensibilidad Cultural” y “Comunicación Informal”.

6.9 Con respecto a las Gerencias de Áreas de Responsabilidad de la Alcaldía se logro detectar la virtual inexistencias de necesidades y requerimientos latentes de Capacitación y Desarrollo Gerencial en las dimensiones: “Negociación”, “Comunicación Formal”, “Conocimiento de la Organización Institucional”, “Recopilación, Análisis y Resolución de Problemas”, “Equilibrio entre Exigencias Laborales y Personales” y “Conocimiento Personal y Desarrollo Profesional”; lo cual nos permite inferir un desempeño eficiente de dichas Gerencias en las referidas dimensiones

6.10 Como corolario a las conclusiones anteriores puede establecerse que el Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Gerencial, desarrollado en la Alcaldía Municipal de Mejicanos ha proporcionado información valiosa y significativas sobre las fuerzas impulsoras que determinan tanto las oportunidades criticas para la formación profesional del personal ejecutivo, como las áreas claves en donde se percibe un buen desempeño laboral por parte de los ejecutivos sujetos a investigación; lo cual facilita las condiciones necesarias para la formulación de la propuesta de Plan de Capacitación y Desarrollo Gerencial que se describe en el siguiente capitulo.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

El presente plan constituye el producto resultante del Diagnostico de Necesidades de capacitación y desarrollo de personal de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

1. Propósitos del Programa de Capacitación para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

La implementación exitosa de dicho plan contribuirá al eficaz logro de los siguientes objetivos específicos:

- 1.1 Contribuir al crecimiento, desarrollo y mejoramiento institucional de la Alcaldía, mediante la satisfacción de las necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal que en ella labora.
- 1.2 Promover el autodesarrollo profesional de todos los concejales , gerentes y jefes que integran la estructura organizativa de la Alcaldía
- 1.3 Facilitar una guía básica , practica y efectiva para mejorar en el futuro el Diagnostico y Satisfacción de las Necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo que periódicamente o situacionalmente se presenten en el funcionamiento y operatividad de la Alcaldía
- 1.4 Fortalecer y desarrollar las competencias gerenciales requeridas por el personal administrativo de la Alcaldía , a efecto de elevar los niveles de calidad , eficiencia ,eficacia y efectividad en la prestación de los servicios municipales demandados por la comunidad de mejicanos
- 1.5 Propender el mejoramiento continuo del proceso solucionador de problemas administrativos y operacionales existentes en la organización y funcionamiento institucional en la Alcaldía.

- 1.6 Propiciar el mejoramiento del contenido y especificación de los campos administrativos en el ambiente organizacional interno de la Alcaldía lo cual permita fortalecer el proceso de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales en las diferentes áreas de responsabilidad y unidades organizativas que la integran.
- 1.7 Coadyuvar al eficaz desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño Administrativo con que cuenta la Alcaldía, mediante la dotación de una fuente de información valiosa , completa y actualizada sobre los niveles de ejecución y cumplimiento de las competencias asignadas al personal administrativo que integran la estructura organizativa institucional.

2. Ámbito de Aplicación del Plan

La estructura y contenido del Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, comprenderá la descripción básica de todas las acciones formativas que a manera de cursos y seminarios, se impartirán para fortalecer las competencias ejecutivas básicas de los 11 miembros del concejo, 4 gerencias y 23 jefaturas que integran la estructura organizativa de la Alcaldía municipal de mejicanos

3. CARTAS DESCRIPTIVAS DE ACCIONES FORMATIVAS POR COMPETENCIAS GERENCIALES A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

3.1 CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA COMUNICACIÓN.

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de Duración	Dirigido a
01	Desarrollo de La Capacidad Comunicacional en el Trabajo	Al finalizar el curso el participante será capaz de comprender los conocimientos habilidades y actitudes relacionados con la filosofía , procesos y técnicas de comunicación formal e informal en el ambiente laboral de la Alcaldía	1.Marco conceptual básico sobre comunicación 2.Taxonomía de la comunicación 3.Principios de la comunicación 4.La comunicación Formal e Informal 5.El proceso de la comunicación 6.La retroalimentación Comunicacional 7. El Análisis Transaccional 8. La ventana de Johari 9. La Tecnocomunicacion 10.La Programación Neurolinguistica 11. La inteligencia Emocional Aplicada a la Comunicación	-Exposición Magistral interactiva -Proyección y retroalimentación de videos -Dinámica sobre ambigüedad de la comunicación -Dinámica de retroalimentación positiva/negativa -Diagnostico para el mejoramiento de la Comunicación Institucional	24 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
02	Técnicas y Estrategias de Negociación	Al final del Seminario los participantes dominaran las técnicas y estrategias básicas para negociar con éxito asuntos relacionados con el desempeño del trabajo	1. Conceptualización de negociación 2. El perfil del negociador exitoso 3. Los estilos de la Negociación exitosa 4. Negociación y manejo de conflictos 5. El Proceso negociador Efectivo 6. Técnicas para negociar con éxito 7. Estrategias para el mejoramiento de la negociación	-Exposición Magistral Interactiva -Proyección y Retroalimentación de videos sobre negociación -Juegos vivenciales para el mejoramiento de la negociación -Clínicas sobre negociación efectiva -Role Playing sobre situaciones reales de negociación.	16 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

**3.2. CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA PLANEACION Y CONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
03	Solución Creativa de Problemas Gerenciales	Al final del Seminario los participantes serán capaces de identificar, clasificar , analizar y solucionar problemas de naturaleza gerencial que se presenten en la Alcaldía	1.Naturaleza e Importancia de la Toma de Decisiones 2.Tipos de decisiones 3.Proceso racional de toma de decisiones 4.Desarrollo de la capacidad creativa e innovadora 5.Técnicas para solución creativa de problemas 6.Análisis de casos prácticos sobre solución creativa de problemas	-Exposición Magistral -Proyección y Retroalimentación de videos relacionados con la temática -Ejercicios de creatividad gerencial -Role Playing sobre solución creativa de problemas gerenciales. -Sesión cibernética	24 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA PLANEACION Y CONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
04	Administración de Proyectos	Al final del Seminario los participantes serán capaces de llevar a cabo la planeacion y control de los proyectos institucionales de la Alcaldía	1. Conceptualización de Proyecto 2. Descripción de Administración de Proyectos 3. Características de la Administración de Proyectos 4. El proceso gerencial para administrar proyectos 5. Fase conceptual 6. Fase Organizacional 7. Fase ejecutoria 8. Fase valorativa 9. Análisis de casos prácticos sobre Administración de Proyectos	-Exposición Magistral -Proyección y Retroalimentación de videos relacionados con la temática -Desarrollo de Contenidos -La Pecera -Ejercicios vivenciales individuales y grupales	24 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA PLANEACION Y CONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
05	Administración del Tiempo Ejecutivo	Al final del Seminario los participantes serán capaces de aprovechar al máximo el tiempo disponible en beneficio del logro de los objetivos administrativos	1.Marco conceptual básico sobre el tiempo 2.Administración positiva del tiempo 3.Administración del tiempo y productividad 4.Los obstáculos y limitaciones en el manejo del tiempo 5.Administración del tiempo basada en valores 6.Estrategias para maximizar el uso del tiempo 7.Plan de acción para el mejoramiento del tiempo ejecutivo	-Exposición Magistral -Proyección y Retroalimentación de videos relacionados con la temática -Ejercicios vivenciales individuales -Dinámica de trabajo en equipo para diagnostico y mejoramiento del tiempo	24 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA PLANEACION Y CONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
06	Administración Financiera aplicada a Alcaldías	Al final del Seminario los participantes serán capaces de comprender y aplicar los conocimientos básicos sobre liquidez, rentabilidad y rendimiento financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1.El proceso de la Administración Financiera 2.Importancia de la liquidez 3.Los Flujos de fondos 4.Los Presupuestos financieros 5.Rentabilidad y rendimiento financiero 6.Análisis e interpretación de resultados financieros 7.Proyección de estados financieros 8.Técnicas para la toma de decisiones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición Magistral -Dinámica de trabajo en equipo para desarrollo de contenidos -Análisis de casos financieros -Taller de diagnostico financiero de la Alcaldía 	24 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

**3.3. CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
07	Filosofía y técnicas de trabajo en equipo	Al final del Seminario los participantes serán capaces de conocer y aplicar los principios, creencias, hábitos y actitudes necesarios para implementar al trabajo en equipo en la Alcaldía	1. Propósitos del trabajo en equipo 2. Ventajas y beneficios del trabajo en equipo 3. Los principios del trabajo en equipo 4. Las competencias claves de los equipos de trabajo 5. Diferencias entre grupos y equipos 6. Los obstáculos y limitaciones del trabajo en equipo 7. Factores claves de éxito para la integración de equipos de trabajo 8. Técnicas y estrategias para la integración de equipos de trabajo 9. Los estilos de trabajo en equipo	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Sesión creativa para la solución de problemas -Role Playing para analizar situaciones de trabajo en equipo	16 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
08	Metodología para la creación e implementación de equipos de trabajo autodirigidos	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de aprender, dominar y aplicar el proceso metodológico para solucionar problemas administrativos	1.Marco conceptual básico sobre empowerment 2.Estrategias para implementar la filosofía del empowerment 3.Naturaleza e importancia de los equipos autodirigidos 4.Proceso metodológico para la creación de equipos autodirigidos 5.Técnicas e instrumentos para la identificación , selección , análisis de problemas y diseño e implementación de soluciones en equipos de trabajo	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Sesión cibernética -Role Playing para analizar situaciones de trabajo en equipo -Dinámicas para aplicar técnicas de solución de problemas	16 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

**3.4. CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA ACCIÓN ESTRATEGICA
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

N° de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
09	Técnicas de Administración Municipal	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de aprender y aplicar los principios y practicas comúnmente conocidos sobre la administración de empresas aplicado a las municipalidades	1.Naturaleza e importancia de la administración 2. Principios básicos de la administración 3.El enfoque operacional del proceso administrativo 4.Administración aplicada al desarrollo municipal 5.El Kaizen en alcaldías municipales 6.La calidad total en los servicios municipales 7.Excelencia en el servicio al cliente en las alcaldías	-Exposición Magistral Interactiva -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Desarrollo interactivo de contenidos -Ejercicios vivénciales	32 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA ACCIÓN ESTRATEGICA
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
10	Diseño de Estructuras Organizativas para mejorar el funcionamiento de la alcaldía	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de asimilar, entender y retroalimentar los conocimientos básicos sobre el mejoramiento de la organización formal e informal en el ambiente interno de la alcaldía	1.Importancia de la etapa de organización en el proceso administrativo 2.Definición de objetivos institucionales y departamentales 3.Formulación de políticas , descripción de funciones , atribuciones y responsabilidades 4.Elaboración de organigrama 5.Descripción y especificación de cargos 6.Elaboración del manual de organización y funciones de las áreas y unidades de la alcaldía	-Exposición Magistral -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Reuniones de trabajo con enfoque de círculos de calidad -Análisis de casos prácticos -Sesión cibernética	32 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

**CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA ACCIÓN ESTRATEGICA
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

N° de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
11	planeacion , dirección y Administración Estratégica	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de formular y diseñar las estrategias y planes de acción para fortalecer el crecimiento y desarrollo institucional	1.Marco conceptual básico sobre planeacion estratégica, táctica y operacional 2.Naturaleza e importancia de la planeacion estratégica 3.Análisis comparativo conceptual, entre planeacion, dirección y administración estratégica 4.Proyección de la visión institucional 5.Formulación de la misión institucional 6.Definición de los valores institucionales 7.Evaluación diagnostica FODA(Fortalezas, oportuidades, Debilidades y Amenazas) 9.Formulación de estrategias y objetivos estratégicos 10.Preparación de los planes de acción estratégicos 11.Diseño del sistema de implementación , seguimiento, control y retroalimentación de la planeacion estratégica formulada	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo - Sesión cibernética para el diagnostico estratégico -Exposición y presentación de avances por los participantes -Técnica FODA	48 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

**3.5. CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA GLOBALIZACION
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
12	Diagnostico y mejoramiento de la Cultura organizacional en el contexto de la globalización	Al finalizar el Seminario Los participantes serán capaces de conocer y comprender los valores, creencias, hábitos y actitudes a efecto de contribuir al mejoramiento de la cultura organizacional de la alcaldía en el entorno de la modernización municipal y la globalización económica mundial	1.Marco Teórico-técnico conceptual sobre cultura organizacional 2.Naturaleza e importancia de la naturaleza organizacional 3.Enfoque para la evaluación y mejoramiento de la cultura organizacional 4.Diseño del instrumento para evaluar la cultura organizacional 5.Desarrollo de la investigación para diagnosticar la cultura organizacional 6.Análisis e interpretación de resultados sobre la evaluación de la cultura organizacional	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Dinámica de diagnostico individual y grupal sobre cultura organizacional -Role playing para analizar situaciones de cultura organizacional	16 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

**CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA GLOBALIZACION
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS**

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
13	Diagnostico y mejoramiento del clima organizacional	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de conocer y aplicar los conocimientos técnicos necesarios para evaluar , diagnosticar y mejorar el clima organizacional subyacente en el ambiente interno de la alcaldía	<ol style="list-style-type: none"> 1.Marco Teórico-técnico conceptual sobre desarrollo organizacional 2.Naturaleza e importancia del clima organizacional 3.Identificación de variables y dimensiones del clima organizacional 4.Diseño del instrumento para evaluar el clima organizacional 5.Desarrollo del proceso de investigación y análisis del clima organizacional 6.Preparación del informe final de la evaluación diagnostica del clima organizacional 7.Implementación de recomendaciones y sugerencias resultantes de la evaluación del clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Dinámica de diagnostico individual y grupal sobre clima organizacional -Role playing para analizar situaciones del clima organizacional 	16 horas	Miembros del Concejo Municipal , Gerencias de áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas

3.6. CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA AUTOCONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
14	Formación de valores Institucionales	Al finalizar el Seminario Los participantes serán capaces de identificar, comprender, sustentar y comprometerse con la aplicación de valores institucionales necesarios para el desarrollo estratégico de la Alcaldía.	1.Marco Teórico-técnico conceptual sobre las teorías gerenciales (X, Y, Z, R) 2.Naturaleza e importancia de la dirección por valores 3.Interrelación entre valores, creencias, hábitos y actitudes 4.Interdependencia entre misión, visión y valores 5.Proceso metodológico para la formulación de los valores institucionales 6.Identificación de los valores actuales 7. Selección de oportunidades para identificación de nuevos valores. 8. Formulación definitiva de los valores institucionales 9. Divulgación, implementación y retroalimentación de los valores institucionales	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Sesión cibernética para el diagnostico de los valores -Role playing sobre aplicación de valores en el trabajo	8 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA AUTOCONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
15	Desarrollo de la Asertividad	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de comprender, y aplicar los conocimientos y habilidades necesarias para generar auto confianza y autocontrol	<ol style="list-style-type: none"> 1.Generalidades sobre motivación en el trabajo 2.La satisfacción de las necesidades humanas 3.Interrelación entre autoestima y asertividad 4.Perfil de competencias de la persona asertiva 5.El impacto de la asertividad en la buena comunicación 6.Las conductas pasivas, agresivas y asertivas 7. Auto evaluación de la asertividad. 8. Aplicación de la asertividad en la toma de decisiones 9. Como desarrollar una actitud asertiva 10. Aplicación de asertividad en la ruptura de paradigmas gerenciales para el mejoramiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Role playing para analizar situaciones de asertividad -Dinámica de trabajo en equipo para mejorar la asertividad en los participantes 	16 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA AUTOCONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
16	Manejo de estrés	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de adquirir las habilidades necesarios para controlar y contrarrestar el efecto negativo del estrés en el desempeño del trabajo cotidiano	1.La importancia del mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo 2.Las presiones laborales , la tensión nerviosa y el estrés laboral 3.El enfoque bio-psico-social del estrés 4.El impacto del estrés en la productividad gerencial 5.Las respuestas físicas ante el estrés 6.La auto evaluación del estrés 7.Consejos y sugerencias para el manejo eficaz y control efectivo del estrés	-Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Role playing para analizar situaciones estresantes -Ejercicios vivenciales sobre auto evaluación del estrés	16 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

CARTA DESCRIPTIVA GENERAL DE ACCIONES FORMATIVAS COMPETENCIA AUTOCONTROL
A IMPARTIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

Nº de Orden Secuencial	Nombre del Seminario	Objetivo Terminal de Aprendizaje	Contenido Temático Básico	Metodología Andragogica a desarrollar	Tiempo de duración	Dirigido a
17	Desarrollo del potencial humano y el talento administrativo	Al finalizar el Seminario los participantes serán capaces de identificar y desarrollar las capacidades y potencialidades humanas de administración y liderazgo aplicado a los equipos de trabajo que tengan a su cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1.Marco conceptual básico sobre autorrealización en el trabajo 2.Desarrollo de la capacidad de liderazgo de los colaboradores 3.Perfil de competencias claves de los lideres excelentes 4.Aplicación del empowerment y la delegación en el trabajo 5.Fortalecimiento de la capacidad decisoria 6.Desarrollar actitudes para participar en equipos de trabajo autodirigidos 7. Importancia del capital intelectual. 8.Estrategias para desarrollar el talento humano de los colaboradores 9. Diagnostico y mejoramiento sobre el desarrollo del potencial y el talento humano en la Alcaldía 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición Magistral -Proyección y retroalimentación de videos relacionados con la temática -Dinámica para la integración de equipos de trabajo -Role playing para analizar situaciones de liderazgo -Desarrollo interactivo de contenidos -Retroalimentación positiva sobre reconocimiento de meritos 	16 horas	Miembros del Concejo Municipal y Jefes de Unidades Organizativas

4. Lineamientos Básicos para la implementación del Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo.

Con el propósito esencial de guiar y orientar la eficaz puesta en práctica del Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo para la Alcaldía Municipal de Mejicanos, a manera de sugerencia se formulan a continuación los siguientes lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta en su implementación.

4.1. La Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía debe revisar metódica y exhaustivamente los contenidos de las diferentes cartas descriptivas de acciones formativas detalladas anteriormente, a efecto de contextualizarlas con la organización, funcionamiento y operatividad de la Alcaldía, lo cual permita lograr la mayor efectividad posible en la ejecución de tales acciones formativas

4.2. De conformidad con los contenidos de las cartas descriptivas referidas, se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia General de la Alcaldía, definan y viabilicen la logística necesaria para lograr la implementación exitosa de las Acciones formativas que conforman el Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo propuesto.

4.3. Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos se responsabilice de la programación del Plan de Capacitación y Desarrollo Administrativo ; formulando específica y formalmente un Programa Anual y Programas Mensuales de las acciones formativas que deben impartirse a los miembros del Concejo Municipal , Gerentes de Áreas de responsabilidad y Jefes de Unidades Organizativas de la Alcaldía y que asimismo asuma el compromiso de elaborar el presupuesto de los recursos necesarios para implementar los programas anteriores

4.4. Para facilitar el desarrollo del proceso enseñanza , aprendizaje y evaluación de las diferentes acciones para mejorar el Desempeño Administrativo de la Alcaldía ; se sugiere que la Gerencia de Recursos Humanos o los cuadros técnicos que esta designare , lleven a cabo una jornalización de cada evento de Capacitación; especificando en forma mas

analítica y detallada los temas y subtemas a desarrollar , con sus respectivos objetivos específicos de aprendizaje , horas de duración de cada contenido y los medios audiovisuales , materiales de apoyo y los medios fungibles a utilizarse en el desarrollo de dichos eventos; así como establezca los grupos y numero de participantes, lugares de capacitación , fechas y horarios de ejecución de los mismos.

4.5. Finalmente para lograr y garantizar la mayor eficacia posible en la implementación del Plan General, Programa Anual y Programas Mensuales de Capacitación y Desarrollo Administrativo propuestos para la Alcaldía , es importante que la Gerencia de Recursos Humanos coordine y supervise el seguimiento, monitoreo, control, evaluación y retroalimentación antes, durante y después de finalizadas las acciones formativas respectivas, tomando en cuenta para ello los estándares de actuación e indicadores de eficacia previamente elaborados para tal efecto.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Blue, Milton y Naylor, James C "Psicología Industrial" Editorial Trillas, México 1985.
- Chiavenato, Idalberto "Gestión del Talento Humano", Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2002
- Dressler, Gary "Adiestramiento de personal", Prentice Hall Hispanoamericana 6ª Edición, México 1996.
- Fernández López, Javier "Gestión por Competencias", Prentice Hall, España 2005.
- Grados, Jaime A. "Calificación de Méritos, Evaluación de Competencias Laborales", Editorial Trillas, México 1997.
- Hellriegel, Don "Administración un Enfoque Basado en Competencias", Thomson Editores, 9ª Edición, México 2002.
- Mendoza Núñez, Alejandro "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo", Editorial Trillas, 4ª Edición, México 1988.
- Pinto, Roberto "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial", Editorial Mc Graw Hill, México 2000.
- Soler, Ceferi "Gestión Integral de los Recursos Humanos", Maestría en Administración y Dirección de Empresas, UCA, San Salvador 1999.
- Kontz, Hardd "Es la Administración una perspectiva global", 8 Edición, Editorial Mc. Graw Hill
- Grados Espinoza, Jaime A. (1994), "Introducción, Reclutamiento y Selección", Edit. El Manual Moderno.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencias), Martha Alicia Alles
- Hamel y Prahalad, Compitiendo por el Futuro

- ☑ Pinto Villatoro, Roberto 2000 "Plantación Estratégica de Capacitación Empresarial", Editorial McGraw Hill

Leyes:

- ☑ Constitución de La Republica de El Salvador, D.L No. 38 de fecha de 15 de diciembre de 1983.
- ☑ Ley de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional. D.L. No 554 de fecha de 15 de Julio de 1983.
- ☑ Ley Orgánica del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)
- ☑ Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador(COMURES)

Sitios Web:

- ☑ www.mejicanos.gob.sv
- ☑ [www. Wikilearning.com/beneficios_de_la_capacitacion-wkeep-15947-49.htm](http://www.Wikilearning.com/beneficios_de_la_capacitacion-wkeep-15947-49.htm)

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACION Y DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN COMPETENCIAS

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador (UES), y nos encontramos realizando nuestro trabajo de graduación titulado: **“Propuesta de un Programa de Capacitación para el Personal Administrativo de La Alcaldía Municipal de Mejicanos, Departamento de San Salvador, que Contribuya a Eficientizar la Prestación de Servicios a la Ciudadanía”**; por lo que agradeceremos su valiosa colaboración al proporcionarnos la información requerida.

Los siguientes enunciados describen diferentes Características correspondientes a las Competencias Gerenciales Claves que evalúan, mejoran y desarrollan los Gerentes y Jefes altamente efectivos, eficientes y experimentados en el campo de la Administración Municipal.

Para tal efecto favor evaluarse sincera, objetiva y profesionalmente , colocando una “x” en el respectivo espacio en blanco que aparece a la derecha de cada característica; de conformidad con los siguientes niveles de logro o desempeño ejecutivo:

1. Nunca ha desarrollado o desempeñado la característica
2. Desempeño deficiente de la característica.
3. Desempeño promedio y satisfactorio de la característica
4. Desempeño eficiente de la característica.
5. Desempeño sobresaliente de la característica.

Nº	ENUNCIADOS SOBRE COMPETENCIAS Y CARACTERISTICAS GERENCIALES SUJETAS A AUTOEVALUACION	NIVEL DE DESEMPEÑO				
		1	2	3	4	5
1	Busca y escucha a quines tienen opiniones contrarias a las suyas					
2	Al hablar con los demas hace que la gente se sienta a gusto en situaciones diversas					
3	Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con personas con diferentes antecedentes					
4	Forja relaciones interpersonales solidas con personas muy diferentes					
5	Muestra una sensibilidad genuina por los sentimientos de los demas					
6	Informa a las personas sobre sucesos que les son importantes					
7	Realiza presentaciones persuasivas, que ejercen un uerte impacto en los grupos de trabajo					
8	Cuando efectua presentaciones formales, maneja bien las preguntas de los participantes					
9	Redacta con claridad, concision y precision sus reportes e informes					
10	Utiliza con eficacia los medios electronicos para comunicarse con los demas					
11	Se siente bien al utilizar el poder inherente a sus funciones de direccion y liderazgo					
12	Tiene habilidad para influir en sus superiores					
13	Posee habilidad para influir en sus colegas y colaboradores					
14	Cuando enfrenta problemas procura encontrar soluciones que los demas consideran acertadas					
15	En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que encuentren soluciones favorables para todos					
16	Da seguimiento a la informacion vinculada con los proyectos y actividades en proceso dentro de la Alcaldia					
17	Obtiene y utiliza la informacion pertinente para identificar sintomas y problemas subyacentes y relacionados					
18	Toma decisiones con oportunidad y eficacia en su ambito de control					
19	Cuando asume riesgos es capaz de anticiparse a las consecuencias negativas y positivas					
20	Sabe cuando se necesitan conocimientos de expertos y los busca para resolver los problemas					
21	Desarrolla planes y programas para lograr los objetivos especificos con la eficacia requerida					
22	Clasifica las tareas, por prioridad, para mantenerse concentrado en las mas importantes					
23	Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda a que trabajen en equipo, en funcion del objetivo comun establecido					
24	Delega sin mayor problema, autoridad y responsabilidad de sus tareas en los demas					

25	Adelanta posibles dificultades y formula ideas para enfrentarlas exitosamente					
26	Maneja varios asuntos y proyectos, al mismo tiempo, pero no trata de abarcar demasiado dentro de la Alcaldia					
27	Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios al mismo, si es necesario					
28	Trabaja con eficiencia en situaciones bajo presion de tiempo					
29	Sabe cuando permitir interrupciones en el trabajo y cuando eliminarlas					
30	Sabe cuando negociar plazos establecidos a fin de dar los resultados establecidos					
31	Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y otros reportes gerenciales usados en la Alcaldia					
32	A menudo considera y toma en cuenta los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones					
33	Lleva registros contables y/o administrativos exactos, completos y actualizados					
34	Crea normas de planeacion y/o presupuestacion para otras personas					
35	Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan para el desempeño de su area o unidad					
36	Formula objetivos claros que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo a su cargo					
37	Elige con cuidado a los miembros de su equipo, considerando la diversidad de puntos de vista y las destrezas tecnicas de cada uno de ellos					
38	Ofrece una vision clara sobre lo que el equipo debe proporcionar a sus integrantes					
39	Asigna tareas y responsabilidades, a los integrantes del equipo, de acuerdo a sus competencias e intereses					
40	Crea un proceso o metodo para supervisar el desempeño del equipo de trabajo a su cargo					
41	Genera en el equipo un ambiente donde sus integrantes sienten que sus propuestas marcan una diferencia notable					
42	Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo de trabajo					
43	Ayuda al equipo a obtener los recursos y el apoyo necesario para la consecucion de sus objetivos					
44	Actua como preparador, guia, asesor y mentor de los miembros de su equipo de trabajo					
45	Es paciente y comprensivo con los integrantes del equipo cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias					
46	Esta conciente de los sentimientos y emociones de los integrantes del equipo					
47	Conoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los integrantes del equipo					
48	Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias entre los miembros del equipo y las utiliza para mejorar la calidad de sus decisiones					

49	Propicia un comportamiento de cooperacion entre los integrantes del equipo asi como de este con otros equipos de la Alcaldía					
50	Mueve el equipo en dirección al logro de los objetivos establecidos.					
51	Conoce los antecedentes historicos básicos de el municipio al que pertenece					
52	Se mantiene informado sobre las acciones de los grupos de intereses (externos) de la alcaldia					
53	Sabe analizar las tendencias generales de la administración municipal y percibe sus repercusiones futuras					
54	Reconoce rapidamente cuando se dan cambios significativos en la administración municipal					
55	Sabe como se desarrollan administrativamente las alcaldias en el sector municipal					
56	Entiende los intereses de los diferentes participantes de la alcaldia					
57	Comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las estrategias institucionales					
58	Conoce las diferentes fortalezas y debilidades de la organización y funcionamiento de la alcaldia					
59	Conoce la estructura organizacional y la forma en que se realiza el trabajo en la alcaldia					
60	Sabe encajar en la cultura organizacional de la alcaldia					
61	Asigna prioridades de trabajo congruentes con la visión, misión y objetivos estrategicos de la alcaldia					
	Reconoce y resiste las presiones para comportarse de manera diferente a la visión, misión y objetivos estrategicos de la alcaldia					
62						
63	Considera las repercusiones a largo plazo de las desiciones que se toman en la alcaldia					
64	Establece objetivos tácticos y opertativos que contribuyan a implementar las estrategias establecidas					
65	Mantiene la unidad a su cargo concentrada en sus objetivos					
66	Se mantiene al tanto de los sucesos socio-políticos en el mundo					
67	Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo					
68	Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en la administración municipal de las alcaldias					
69	Viaja para conocer profundamente otras culturas organizacionales relacionadas con alcaldias					
70	Entiende y habla mas de un idioma					
71	Es sensible a los patrones culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones culturales nuevas					
72	Reconoce que hay grandes diferencias entre las culturas y evita los estereotipos y prejuicios personales					

73	Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactua con personas de diferentes razas y culturas					
74	Entiende la influencia de sus propios antecedentes culturales en sus mismas actitudes y conductas					
75	Sabe establecer lazos de simpatía con personas que provienen de culturas diferentes					
76	Tiene normas y valores personales claros que le sirven de base para mantener un sentido de integridad y conducta ética					
77	Mantiene presente sus normas éticas y valores personales ante cualquier tentación o desviación					
78	Es sincero y proyecta confianza y seguridad, evitando decir a la gente lo que quiere oír de ellos					
79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido					
80	Acepta y asume la responsabilidad de sus propias acciones					
81	Desarrolla sus responsabilidades más allá de lo que exigen las labores					
82	Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales en el desempeño de su trabajo					
83	Busca superarse continuamente y está motivado a lograr los objetivos de la alcaldía y la unidad a su cargo					
84	Trabaja con ahínco para las cosas se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido					
85	Muestra perseverancia ante los obstáculos que se le presenten					
86	Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades personales y laborales					
87	Se cuida mental, física y emocionalmente para enfrentarse a las labores cotidianas					
88	Recurre a escapes constructivos para erradicar la frustración y reducir la tensión en el trabajo					
89	Se ejercita y alimenta en forma adecuada					
90	Sabe aprovechar y disfrutar de su tiempo libre					
91	Tiene objetivos personales y profesionales, claramente definidos y balanceados					
92	Conoce sus valores, sentimientos, emociones, puntos fuertes y débiles a nivel personal y profesional					
93	Acepta la responsabilidad y el compromiso de seguir desarrollándose personal y profesionalmente					
94	Elabora planes y busca oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y profesional a largo plazo					
95	Analiza y aprende de las experiencias laborales y personales para efectuar los cambios y mejoras que considera convenientes					

Puntuación e Interpretación

El Cuestionario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo Gerencial Basado en Competencia, mide Características representativas de las principales Dimensiones de las Competencias Gerenciales fundamentales requeridas por el eficaz desempeño ejecutivo.

Para medir e interpretar dichas Competencias traslade el numero que haya seleccionado para cada Característica autoevaluada, a la Dimensión correspondiente de cada Competencia Gerencial, en los espacios que aparecen a continuación:

I. COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN.

Transferir e intercambiar eficazmente información que lo lleva a entenderse bien con los demás

A. Dimensión de Comunicación Informal

1____; 2____; 3____; 4____; 5____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Comunicación Formal

6____; 7____; 8____; 9____; 10____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

C. Dimensión de Negociación

11____; 12____; 13____; 14____; 15____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _____ / 3 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia en Comunicación.

II. COMPETENCIA PARA PLANEACIÓN Y CONTROL.

Decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar recursos para propiciar su desarrollo y luego supervisar el progreso para asegurarse de que se lleve a cabo según previsto.

A. Dimensión de Recopilación de Información, Análisis y Resolución de Problemas

16____; 17____; 18____; 19____; 20____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Planeación y Organización de Proyectos

21____; 22____; 23____; 24____; 25____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

C. Dimensión de Administración del Tiempo

26____; 27____; 28____; 29____; 30____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

D. Dimensión de Administración Presupuestaria Financiera

31____; 32____; 33____; 34____; 35____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las cuatro dimensiones de esta competencia = _____ / 4 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia para Planeación y Control.

III. COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO.

Dirigir y realizar tareas mediante grupos pequeños de personas que son responsables en conjunto y desarrollan labores interdependientes.

A. Dimensión de Diseño del Equipo.

36____; 37____; 38____; 39____; 40____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Creación de un Entorno de Apoyo.

41____; 42____; 43____; 44____; 45____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

C. Dimensión de Manejo de la Dinámica del Equipo

46____; 47____; 48____; 49____; 50____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _____ / 3 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia Trabajo en Equipo.

IV. COMPETENCIA EN ACCIÓN ESTRATEGICA.

Entender la visión, misión y los valores de toda la alcaldía, y asegurarse de que sus actividades y las del personal a su cargo estén alineadas con dicha trilogía estratégica.

A. Dimensión de Conocimiento de la Administración Municipal.

51_____; 52_____; 53_____; 54_____; 55_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Conocimiento de la Organización Institucional.

56_____; 57_____; 58_____; 59_____; 60_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

C. Dimensión de Acciones Estratégicas.

61_____; 62_____; 63_____; 64_____; 65_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las tres dimensiones de esta competencia = _____ / 3 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia en Acción Estratégica.

V. COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN.

Realizar la labor administrativa de la Alcaldía recurriendo a recursos humanos, financieros, informacionales, materiales, técnicos y cronológicos, comprendiendo las prácticas de la Administración Municipal de otros países.

A. Dimensión de Conocimiento y Comprensión Cultural.

66_____; 67_____; 68_____; 69_____; 70_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Conocimiento de la Organización Institucional.

71_____; 72_____; 73_____; 74_____; 75_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las dos dimensiones de esta competencia = _____ / 2 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia para la Globalización.

VI. COMPETENCIA EN AUTOCONTROL.

Responsabilizarse del desarrollo y equilibrio de su vida personal, profesional y laboral.

A. Dimensión de Integridad y Conducta Ética.

76_____; 77_____; 78_____; 79_____; 80_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

B. Dimensión de Dinamismo y Capacidad de Resistencia.

81_____; 82_____; 83_____; 84_____; 85_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

C. Dimensión Equilibrio entre las exigencias laborales y personales.

86_____; 87_____; 88_____; 89_____; 90_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

D. Dimensión de Conocimiento Personal y Desarrollo Profesional.

91_____; 92_____; 93_____; 94_____; 95_____

Sume las cifras registradas = _____ / 5 = _____ (Promedio de Dimensión)

Resumen: Sume las puntuaciones promedio de las cuatro dimensiones de esta competencia = _____ / 4 = _____, y obtiene su autoevaluación promedio para la Competencia en Autocontrol.

Interpretaciones Generales.

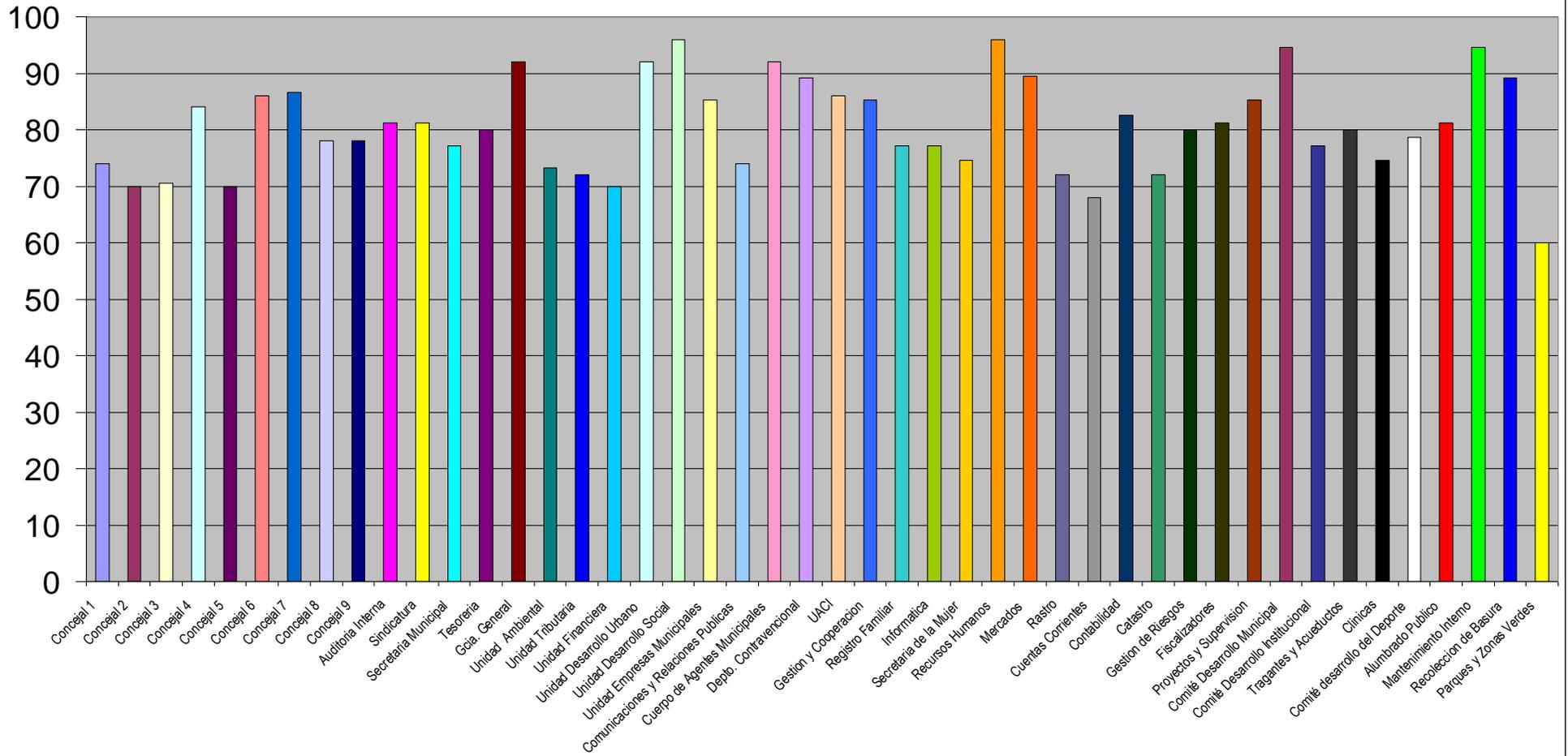
De conformidad con los resultados obtenidos en el perfil general anterior, a continuación se debe interpretar y asignar la calificación respectiva, de acuerdo a la siguiente tabla de Desempeño Basado en Competencias Gerenciales:

RANGO DE PUNTUACIONES	DESCRIPCION DE LA CALIFICACIÓN
20-39	Desempeño deficiente de la Competencia
40-59	Desempeño regular (promedio bajo) de la Competencia
60-74	Desempeño bueno (promedio satisfactorio) de la Competencia
75-89	Desempeño muy bueno (arriba del promedio) de la Competencia
90-100	Desempeño Extraordinario y Sobresaliente de la Competencia

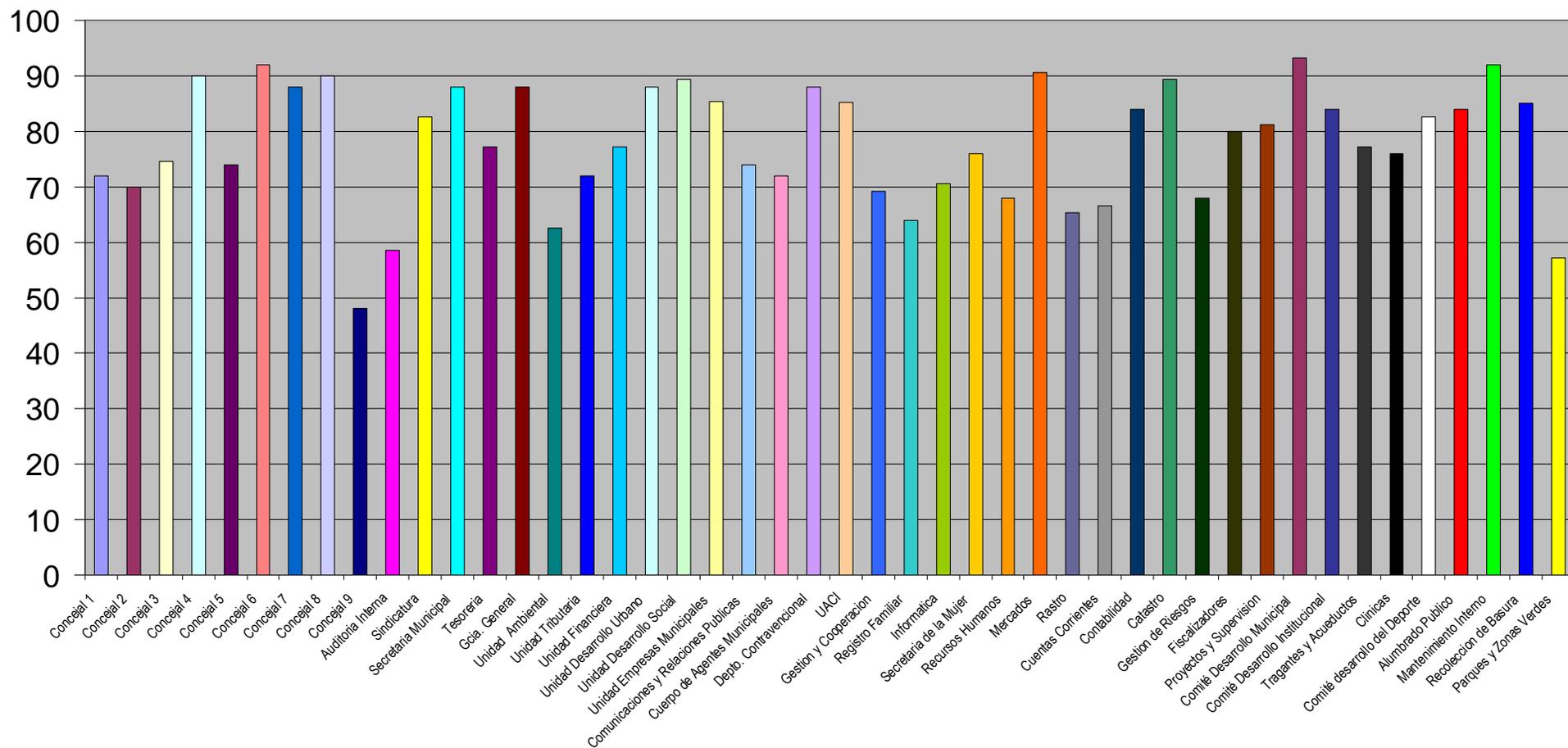
CUADRO RESUMEN DEL DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO

COMPETENCIAS			Planeación y Control		Trabajo en Equipo		Acción Estrategica		Globalización		Auto Control	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Comunicación	Calf.	Control	Calf.	Equipo	Calf.	Estrategica	Calf.	Globalización	Calf.	Control	Calf.
Concejal 1	76	MB	76	MB	74	B	72	B	56	R	79	MB
Concejal 2	60	B	57	R	70	B	70	B	76	MB	72	B
Concejal 3	69.2	B	70	B	70.6	B	74.6	MB	78	MB	68	B
Concejal 4	72	B	78	MB	84	MB	90	E	74	B	86	MB
Concejal 5	66	B	66	B	70	B	74	B	56	R	68	B
Concejal 6	78	MB	77	MB	86	MB	92	E	66	B	84	MB
Concejal 7	89.2	E	88	MB	86.6	MB	88	MB	84	MB	91	E
Concejal 8	74	B	86	MB	78	MB	90	E	60	B	76	MB
Concejal 9	74	B	66	B	78	MB	48	R	68	B	70	B
Auditoria Interna	60	B	79	MB	81.2	MB	58.6	R	50	R	57	R
Sindicatura	78.6	MB	83	MB	81.2	MB	82.6	MB	84	MB	75	MB
Secretaria Municipal	89.2	E	86	MB	77.2	MB	88	MB	72	B	88	MB
Tesoreria	70.65	B	65	B	80	MB	77.2	MB	80	MB	81	MB
Gcia. General	92	E	83	MB	92	E	88	MB	82	MB	92	E
Unidad Ambiental	77.2	MB	72	B	73.2	B	62.6	B	58	R	78	MB
Unidad Tributaria	81.2	MB	75	MB	72	B	72	B	54	R	80	MB
Unidad Financiera	70	B	76	MB	70	B	77.2	MB	66	B	72	B
Unidad Desarrollo Urbano	92	E	83	MB	92	E	88	MB	82	MB	92	E
Unidad Desarrollo Social	85.2	MB	86	MB	96	E	89.4	E	42	R	74	B
Unidad Empresas Municipales	85.33	MB	87	MB	85.33	MB	85.33	MB	84	MB	90	E
Comunicaciones y Relaciones Publicas	70	B	68	B	74	B	74	B	92	E	81	MB
Cuerpo de Agentes Municipales	69.2	B	84	MB	92	E	72	B	28	D	20	D
Depto. Contravencional	88	MB	78	MB	89.2	E	88	MB	90	E	84	MB
UACI	70	B	81	MB	86	MB	85.2	MB	74	B	84	MB
Gestion y Cooperacion	66.6	B	67	B	85.2	MB	69.2	B	52	R	75	MB
Registro Familiar	70.6	B	61	B	77.2	MB	64	B	54	R	54	R
Informatica	74.6	MB	79	MB	77.2	MB	70.6	B	60	B	99	E
Secretaria de la Mujer	73.7	B	80	MB	74.6	MB	76	MB	64	B	77	MB
Recursos Humanos	80	MB	92	E	96	E	68	B	62	B	83	MB
Mercados	82.6	MB	88	MB	89.4	E	90.6	E	66	B	85	MB
Rastro	74.66	MB	86	MB	72	B	65.3	B	80	MB	73	B
Cuentas Corrientes	69.2	B	66	B	68	B	66.6	B	66	B	77	MB
Contabilidad	74.6	MB	80	MB	82.6	MB	84	MB	54	R	82	MB
Catastro	80	MB	79	MB	72	B	89.3	E	70	B	89	MB
Gestion de Riesgos	84	MB	81	MB	80	MB	68	B	78	MB	79	MB
Fiscalizadores	84	MB	79	MB	81.2	MB	80	MB	52	R	77	MB
Proyectos y Supervision	77.2	MB	86	MB	85.2	MB	81.2	MB	44	R	72	B
Comité Desarrollo Municipal	85.2	MB	80	MB	94.6	E	93.2	E	68	B	78	MB
Comité Desarrollo Institucional	61.2	B	75	MB	77.2	MB	84	MB	88	MB	92	E
Tragantes y Acueductos	72	B	67	B	80	MB	77.2	MB	58	R	87	MB
Clinicas	74.6	MB	76	MB	74.6	MB	76	MB	72	B	79	MB
Comité desarrollo del Deporte	68	B	57.6	R	78.6	MB	82.6	MB	68	B	83	MB
Alumbrado Publico	86.6	MB	77	MB	81.2	MB	84	MB	78	MB	86	MB
Mantenimiento Interno	82.6	MB	84	MB	94.6	E	92	E	78	MB	96	E
Recoleccion de Basura	72.2	B	73	B	89.2	E	85	MB	90	E	97	E
Parques y Zonas Verdes	62.6	B	62	B	60	B	57.2	R	56	R	63	B

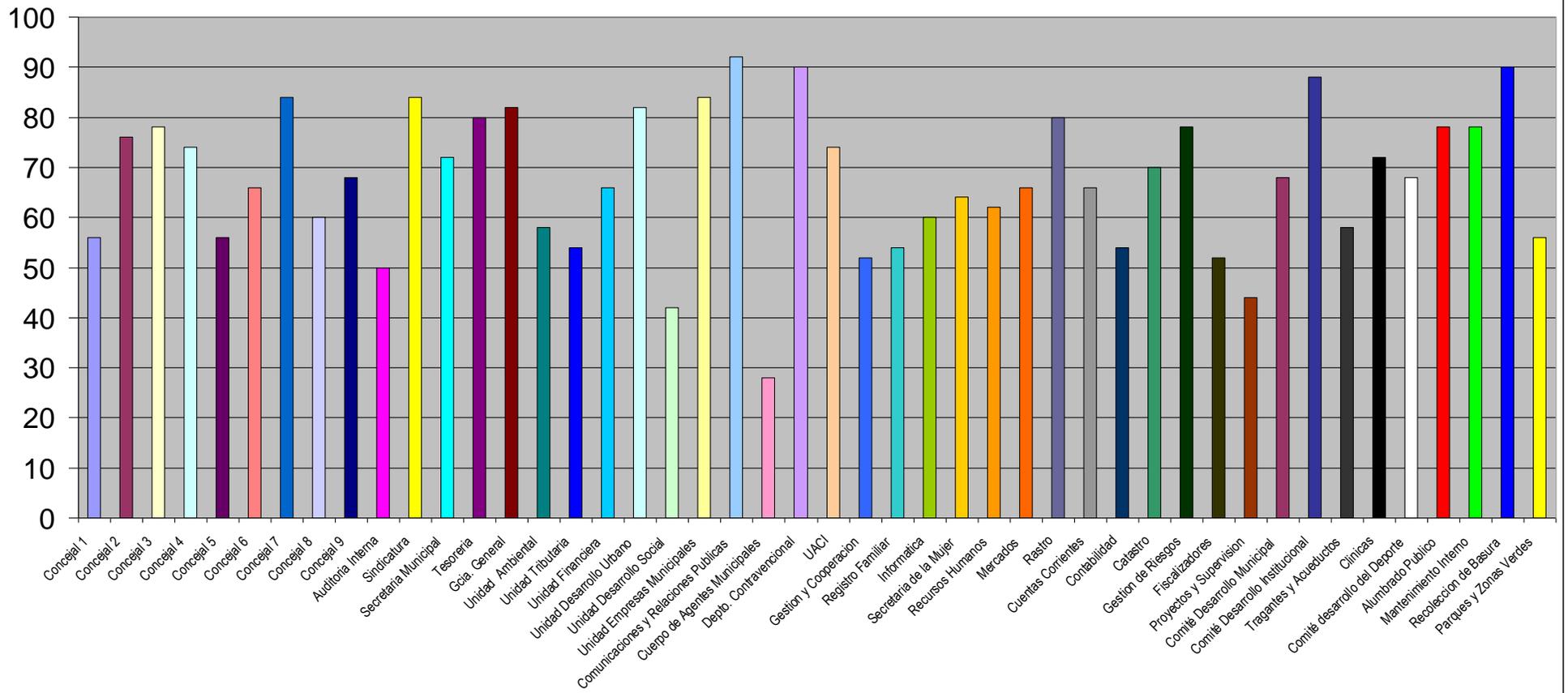
TRABAJO EN EQUIPO



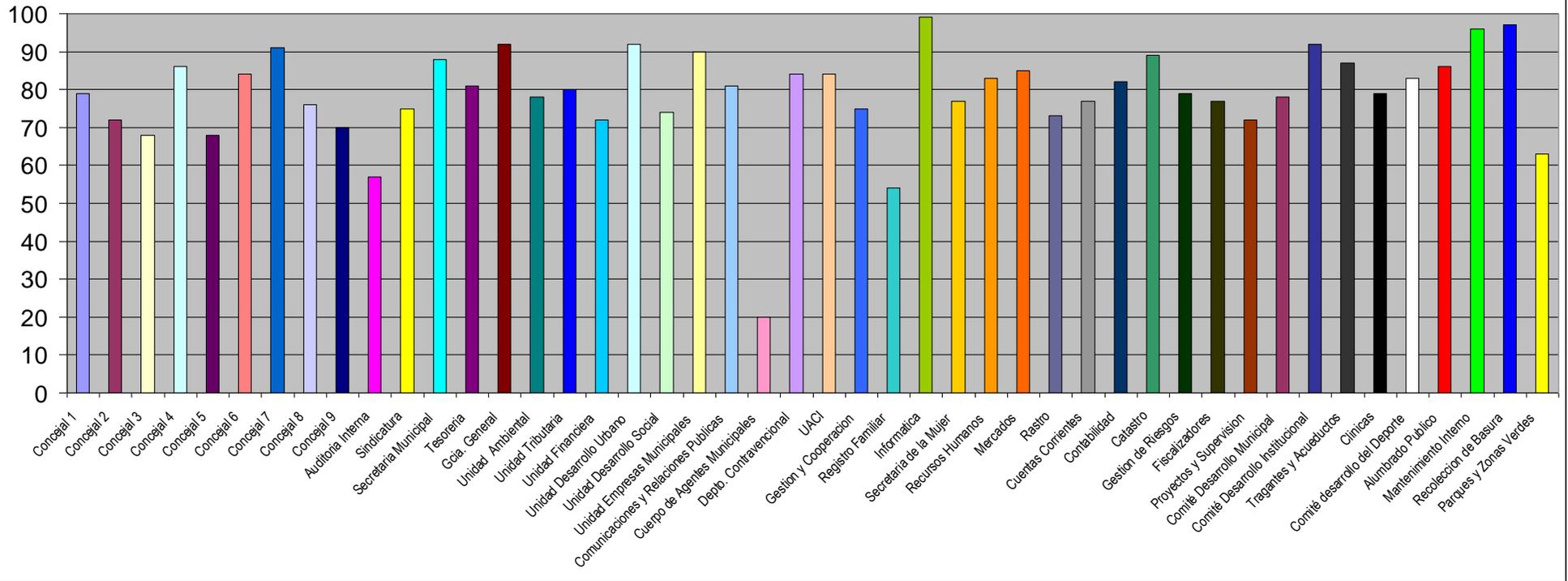
ACCION ESTRATEGICA



GLOBALIZACION



AUTOCONTROL



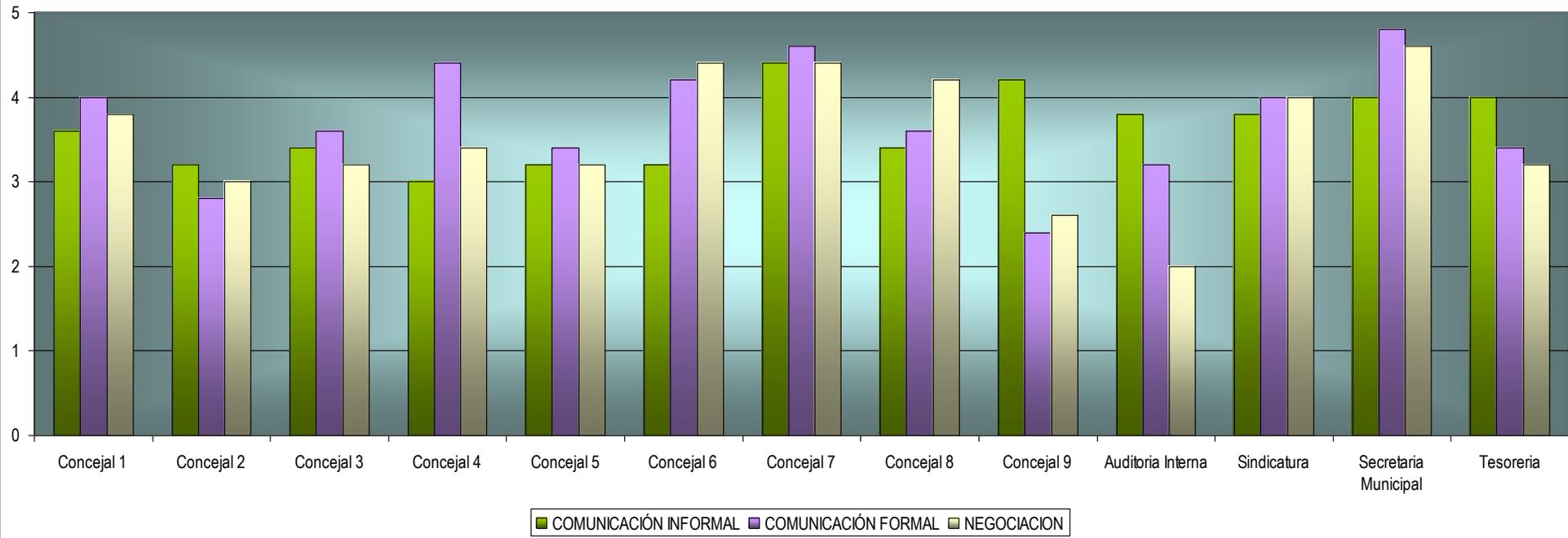
CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "COMUNICACIÓN" Y SUS DIMENSIONES

EJECUTIVO	A		B		C	
	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion
	Concejal 1	3.6	B	4	MB	3.8
Concejal 2	3.2	B	2.8	R	3	B
Concejal 3	3.4	B	3.6	B	3.2	B
Concejal 4	3	B	4.4	MB	3.4	B
Concejal 5	3.2	B	3.4	B	3.2	B
Concejal 6	3.2	B	4.2	MB	4.4	MB
Concejal 7	4.4	MB	4.6	E	4.4	MB
Concejal 8	3.4	B	3.6	B	4.2	MB
Concejal 9	4.2	MB	2.4	R	2.6	R
Auditoria Interna	3.8	MB	3.2	B	2	R
Sindicatura	3.8	MB	4	MB	4	MB
Secretaria Municipal	4	MB	4.8	E	4.6	E
Tesoreria	4	MB	3.4	B	3.2	B
Gcia. General	4.6	E	4.6	E	4.6	E
Unidad Ambiental	3.6	B	4	MB	4	MB
Unidad Tributaria	4	MB	4.4	MB	3.8	MB
Unidad Financiera	3.2	B	4	MB	3.4	B
Unidad Desarrollo Urbano	4.6	E	4.6	E	4.6	E
Unidad Desarrollo Social	4.2	MB	4.2	MB	4.4	MB
Unidad Empresas Municipales	4	MB	4.6	E	4.2	MB
Comunicaciones y Relaciones Publicas	2.8	R	4.2	MB	3.4	B
Cuerpo de Agentes Municipales	3.4	B	2.8	R	4.2	MB
Depto. Contravencional	4	MB	5	E	4.2	MB
UACI	3.2	B	4	MB	3.4	B
Gestion y Cooperacion	3.4	B	3.2	B	3.4	B
Registro Familiar	3	B	4	MB	3.6	B
Informatica	3.8	MB	4	MB	3.4	B
Secretaria de la Mujer	3.4	B	3.8	MB	3.8	MB
Recursos Humanos	3.4	B	4.6	E	4	MB
Mercados	4.2	MB	3.8	MB	4.4	MB
Rastro	3.4	B	3.8	MB	4	MB
Cuentas Corrientes	3	B	3.4	B	4	MB
Contabilidad	2.8	R	4.4	MB	4	MB
Catastro	4	MB	4	MB	4	MB
Gestion de Riesgos	4	MB	4.6	E	4	MB
Fiscalizadores	4	MB	4.2	MB	4.4	MB
Proyectos y Supervision	4	MB	4	MB	3.6	B
Comité Desarrollo Municipal	4.2	MB	4.2	MB	4.4	MB
Comité Desarrollo Institucional	3.2	B	3	B	3	B
Tragantes y Acueductos	3.4	B	3.8	MB	3.6	B
Clinicas	3.8	MB	3.8	MB	3.6	B
Comité desarrollo del Deporte	3.4	B	3.6	B	3.2	B
Alumbrado Publico	4	MB	5	E	4	MB
Mantenimiento Interno	3.6	B	4.6	E	4.2	MB
Recoleccion de Basura	4	MB	3.6	B	4	MB
Parques y Zonas Verdes	3.2	B	3	B	3.2	B

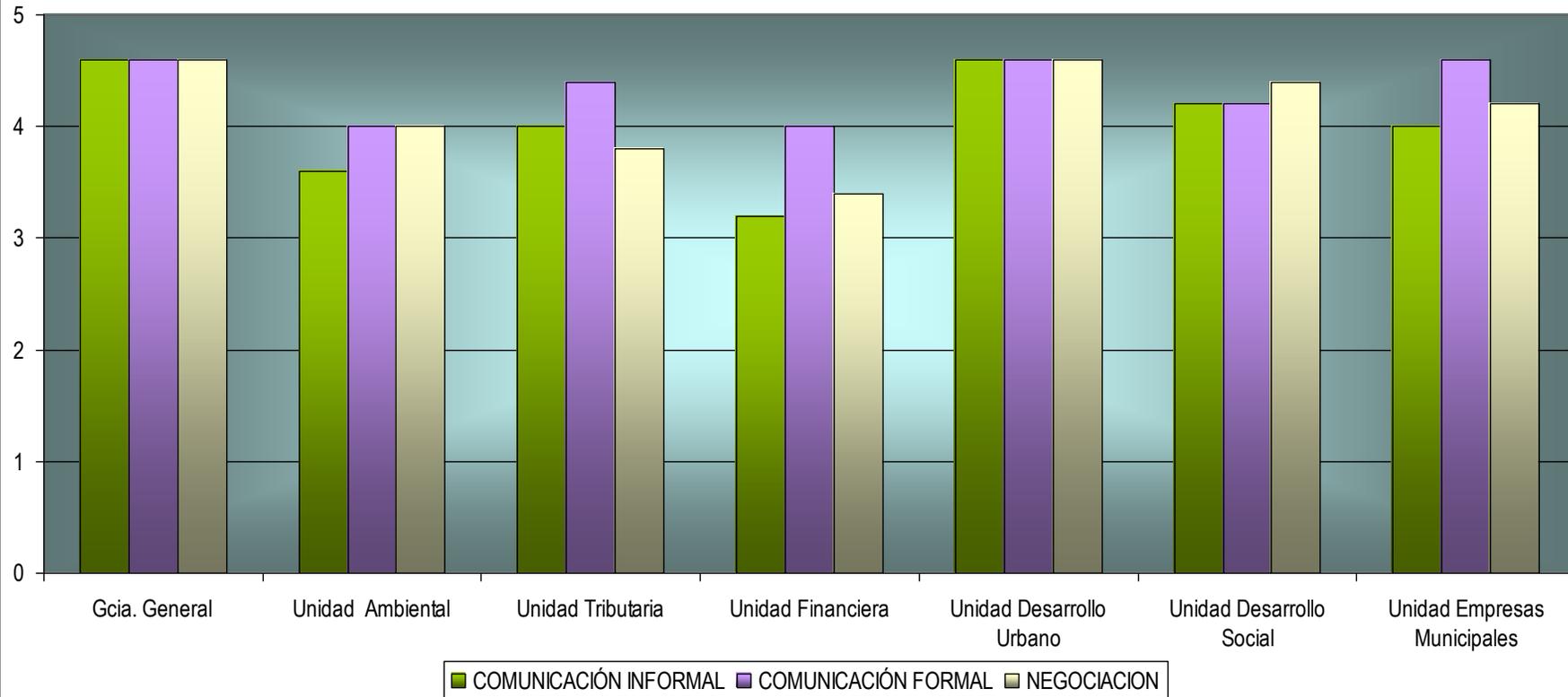
A
B
C

COMUNICACIÓN INFORMAL
COMUNICACIÓN FORMAL
NEGOCIACION

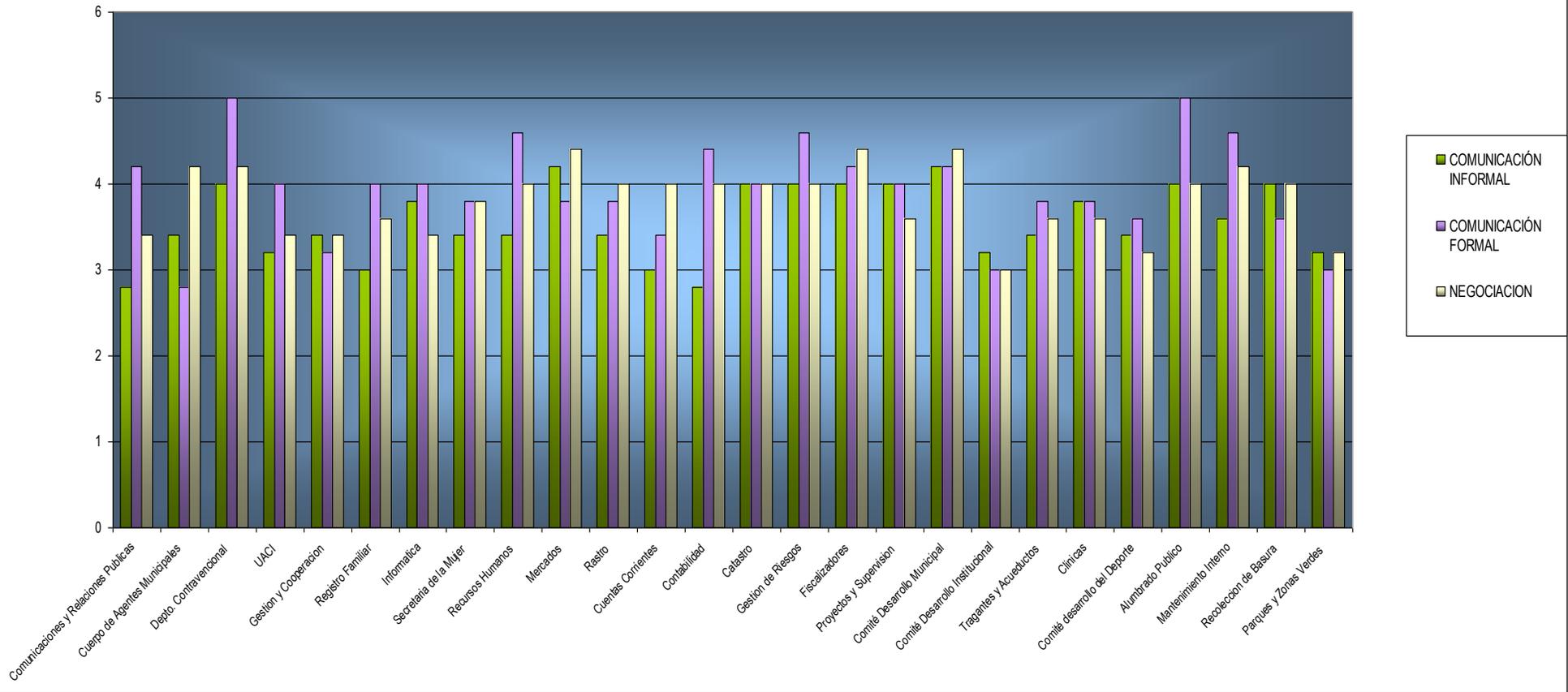
DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "COMUNICACION" CONCEJO MUNICIPAL



DIAGNOSTICO DE LA COMPETENCIA "COMUNICACION" GERENCIAS



**DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "COMUNICACION"
JEFATURAS**

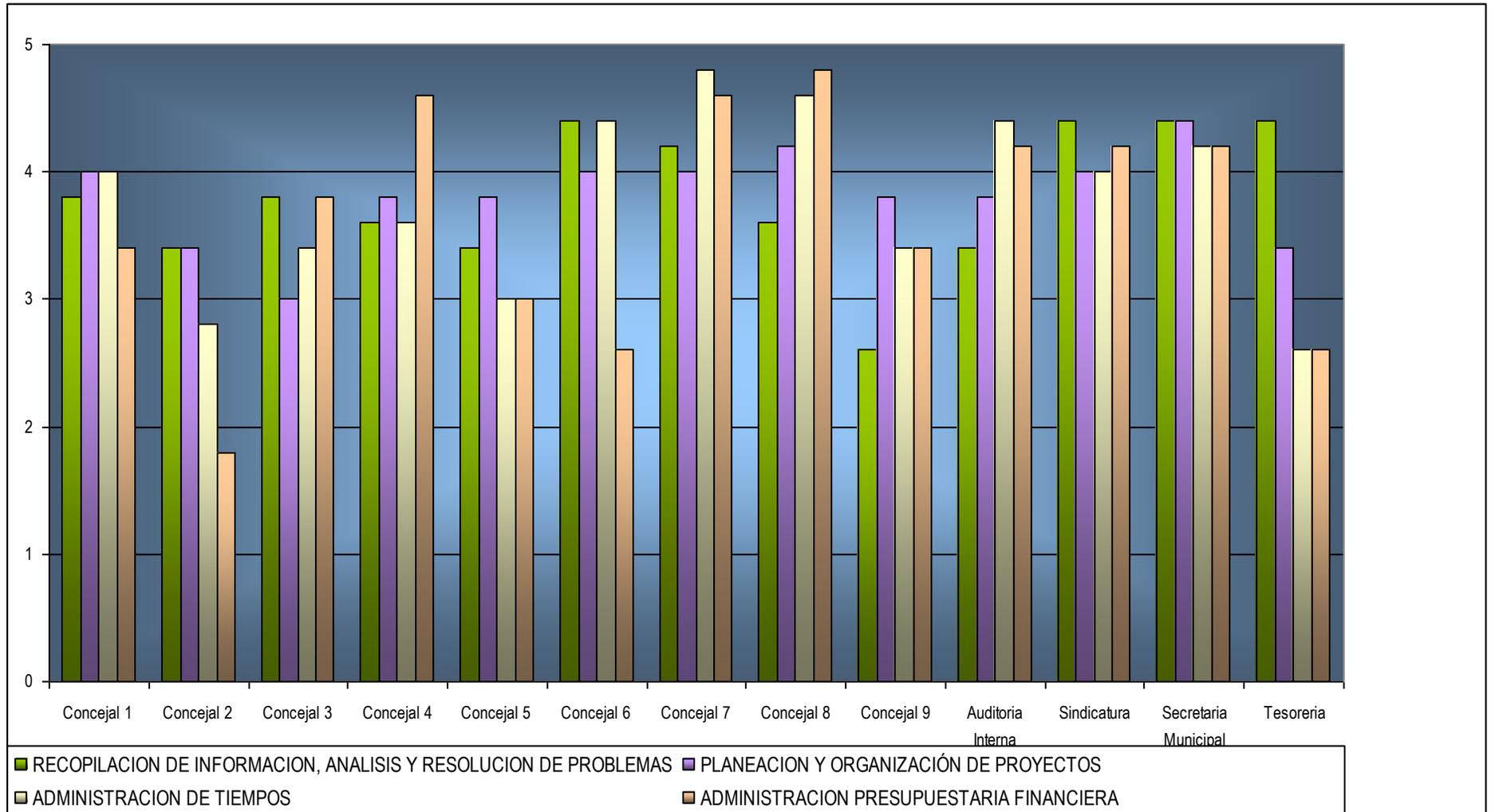


CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "PLANEACION Y CONTROL" Y SUS DIMENSIONES

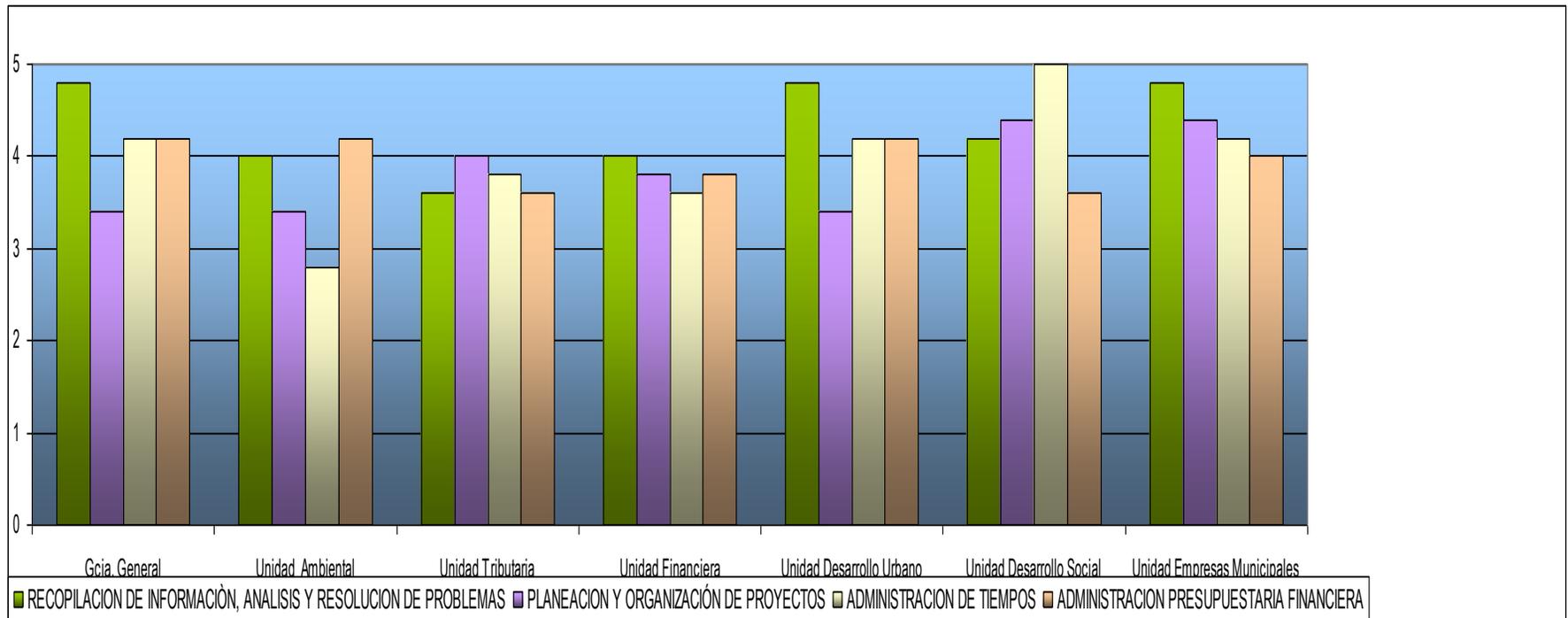
EJECUTIVO	A		B		C		D	
	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion
Concejal 1	3,8	MB	4	MB	4	MB	3,4	B
Concejal 2	3,4	B	3,4	B	2,8	R	1,8	D
Concejal 3	3,8	MB	3	B	3,4	B	3,8	MB
Concejal 4	3,6	B	3,8	MB	3,6	B	4,6	E
Concejal 5	3,4	B	3,8	MB	3	B	3	B
Concejal 6	4,4	MB	4	MB	4,4	MB	2,6	R
Concejal 7	4,2	MB	4	MB	4,8	E	4,6	E
Concejal 8	3,6	B	4,2	MB	4,6	E	4,8	E
Concejal 9	2,6	R	3,8	MB	3,4	B	3,4	B
Auditoria Interna	3,4	B	3,8	MB	4,4	MB	4,2	MB
Sindicatura	4,4	MB	4	MB	4	MB	4,2	MB
Secretaria Municipal	4,4	MB	4,4	MB	4,2	MB	4,2	MB
Tesoreria	4,4	MB	3,4	B	2,6	R	2,6	R
Gcia. General	4,8	E	3,4	B	4,2	MB	4,2	MB
Unidad Ambiental	4	MB	3,4	B	2,8	R	4,2	MB
Unidad Tributaria	3,6	B	4	MB	3,8	MB	3,6	B
Unidad Financiera	4	MB	3,8	MB	3,6	B	3,8	MB
Unidad Desarrollo Urbano	4,8	E	3,4	B	4,2	MB	4,2	MB
Unidad Desarrollo Social	4,2	MB	4,4	MB	5	E	3,6	B
Unidad Empresas Municipales	4,8	E	4,4	MB	4,2	MB	4	MB
Comunicaciones y Relaciones Publicas	3,6	B	3,2	B	3,8	MB	3	B
Cuerpo de Agentes Municipales	4,6	E	4,8	E	4	MB	3,4	B
Depto. Contravencional	4,6	E	4	MB	3	B	4	MB
UACI	4	MB	4,2	MB	4,2	MB	3,8	MB
Gestion y Cooperacion	3	B	3,4	B	3,8	MB	3,2	B
Registro Familiar	3	B	3	B	2,6	R	3,6	B
Informatica	4	MB	4,2	MB	3,6	B	4	MB
Secretaria de la Mujer	4,2	MB	3,8	MB	4	MB	4	MB
Recursos Humanos	5	E	4,8	E	4,8	E	3,8	MB
Mercados	3,8	MB	4,6	E	4,2	MB	5	E
Rastro	4,2	MB	5	E	4	MB	4	MB
Cuentas Corrientes	3,2	B	3,8	MB	3,2	B	3	B
Contabilidad	4,4	MB	4,2	MB	3,8	MB	3,6	B
Catastro	5	E	4,6	E	3,2	B	3	B
Gestion de Riesgos	4	MB	4,4	MB	4,2	MB	3,6	B
Fiscalizadores	4,2	MB	4,2	MB	3,8	MB	3,6	B
Proyectos y Supervision	4,4	MB	5	E	3,6	B	4,2	MB
Comité Desarrollo Municipal	4	MB	4,4	MB	3,8	MB	3,8	MB
Comité Desarrollo Institucional	3,6	B	3,8	MB	4	MB	3,6	B
Tragantes y Acueductos	4,2	MB	4	MB	3,4	B	1,8	D
Clinicas	4	MB	3,6	B	3,8	MB	3,8	MB
Comité desarrollo del Deporte	3,4	B	4	MB	3,6	B	3,4	B
Alumbrado Publico	3,8	MB	3,6	B	4	MB	4	MB
Mantenimiento Interno	4,2	MB	4,2	MB	4,4	MB	4	MB
Recoleccion de Basura	3,6	B	3,6	B	3,4	B	4	MB
Parques y Zonas Verdes	3,6	B	3,4	B	3,2	B	2,2	R

A RECOPIACION DE INFORMACION, ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS
 B PLANEACION Y ORGANIZACION DE PROYECTOS
 C ADMINISTRACION DE TIEMPO
 D ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA FINANCIERA

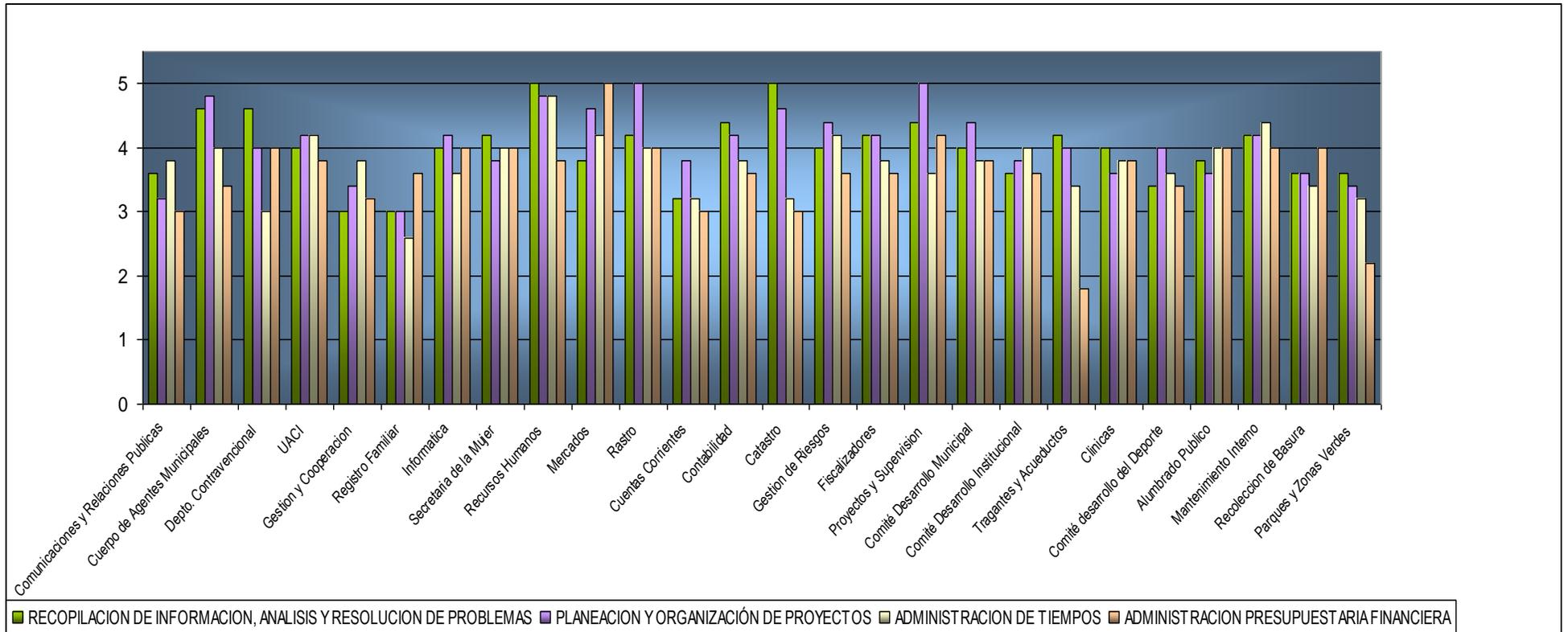
DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA “PLANEACION Y CONTROL “CONCEJO MUNICIPAL”



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA “PLANEACION Y CONTROL “GERENCIAS”



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA “PLANEACION Y CONTROL “JEFATURAS”

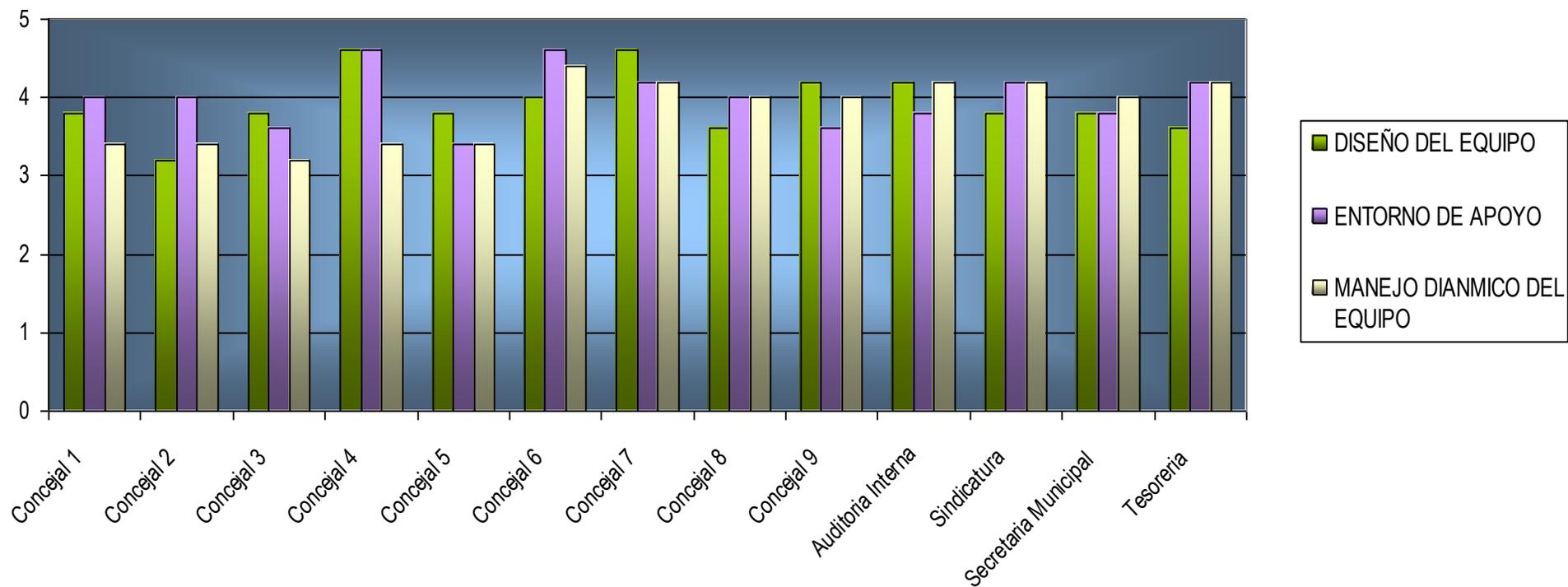


CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" Y SUS DIMENSIONES

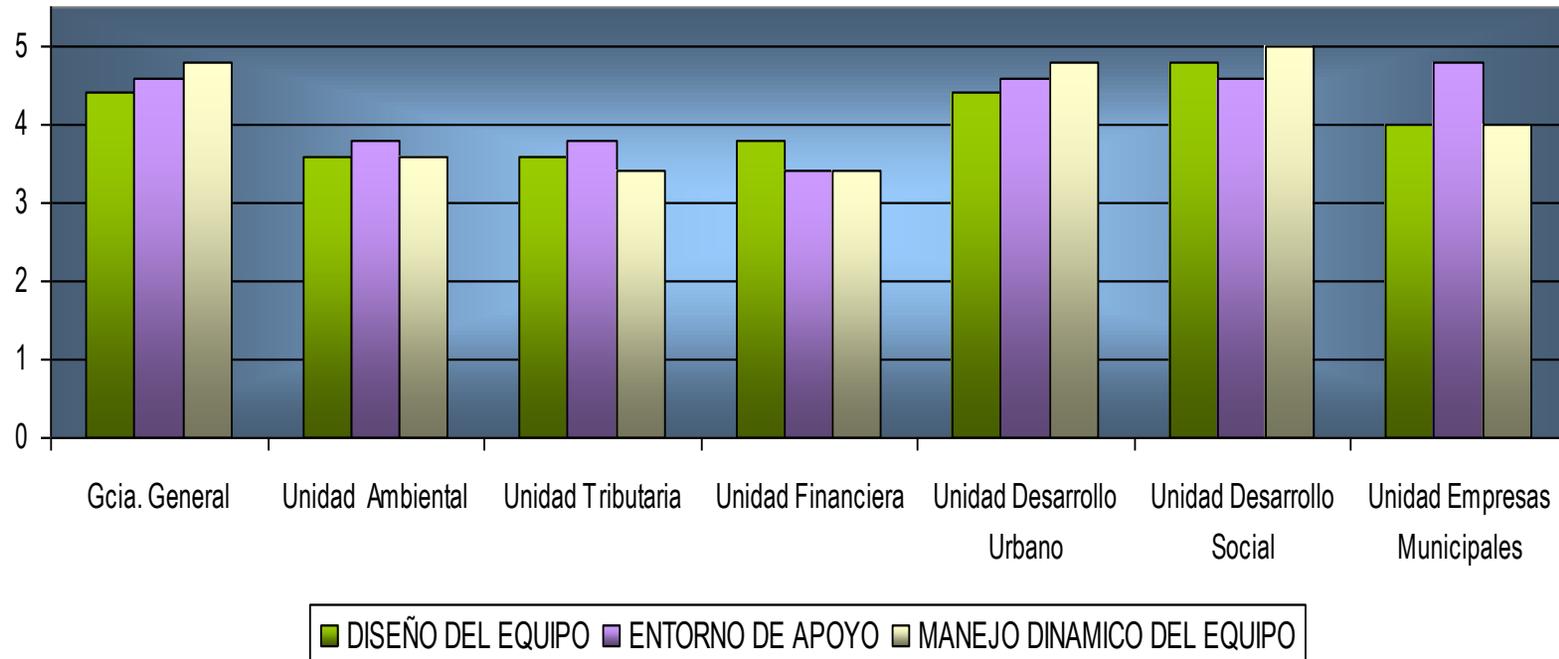
EJECUTIVO	A		B		C	
	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion
Concejal 1	3,8	MB	4	MB	3,4	B
Concejal 2	3,2	B	4	MB	3,4	B
Concejal 3	3,8	MB	3,6	B	3,2	B
Concejal 4	4,6	E	4,6	E	3,4	B
Concejal 5	3,8	MB	3,4	B	3,4	B
Concejal 6	4	MB	4,6	E	4,4	MB
Concejal 7	4,6	E	4,2	MB	4,2	MB
Concejal 8	3,6	B	4	MB	4	MB
Concejal 9	4,2	MB	3,6	B	4	MB
Auditoria Interna	4,2	MB	3,8	MB	4,2	MB
Sindicatura	3,8	MB	4,2	MB	4,2	MB
Secretaria Municipal	3,8	MB	3,8	MB	4	MB
Tesoreria	3,6	B	4,2	MB	4,2	MB
Gcia. General	4,4	MB	4,6	E	4,8	E
Unidad Ambiental	3,6	B	3,8	MB	3,6	B
Unidad Tributaria	3,6	B	3,8	MB	3,4	B
Unidad Financiera	3,8	MB	3,4	B	3,4	B
Unidad Desarrollo Urbano	4,4	MB	4,6	E	4,8	E
Unidad Desarrollo Social	4,8	E	4,6	E	5	E
Unidad Empresas Municipales	4	MB	4,8	E	4	MB
Comunicaciones y Relaciones Publicas	3,2	B	3,4	B	3,6	B
Cuerpo de Agentes Municipales	4,8	E	4,6	E	4,4	MB
Depto. Contravencional	4,2	MB	5	E	4,2	MB
UACI	4,6	E	4	MB	4,4	MB
Gestion y Cooperacion	3,2	B	3,2	B	3,4	B
Registro Familiar	4,4	MB	3,8	MB	3,4	B
Informatica	3,8	MB	3,6	B	4,2	MB
Secretaria de la Mujer	3,6	B	3,8	MB	3,8	MB
Recursos Humanos	4,8	E	4,8	E	4,8	E
Mercados	4,6	E	4,2	MB	4,6	E
Rastro	4	MB	3	B	3,8	MB
Cuentas Corrientes	3	B	3,4	B	3,8	MB
Contabilidad	4	MB	4,2	MB	4,2	MB
Catastro	3	B	3,6	B	4,2	MB
Gestion de Riesgos	4,2	MB	4	MB	3,8	MB
Fiscalizadores	4	MB	4	MB	4,2	MB
Proyectos y Supervision	3,8	MB	4,6	E	4,4	MB
Comité Desarrollo Municipal	4,4	MB	4,8	E	5	E
Comité Desarrollo Institucional	4	MB	3,8	MB	3,8	MB
Tragantes y Acueductos	3,6	B	4,2	MB	4,2	MB
Clinicas	3,4	B	4	MB	3,8	MB
Comité desarrollo del Deporte	3,4	B	3,6	B	4,8	E
Alumbrado Publico	3,8	MB	4	MB	4,4	MB
Mantenimiento Interno	4,6	E	4,6	E	5	E
Recoleccion de Basura	4,2	MB	4,6	E	4,6	E
Parques y Zonas Verdes	3	B	3,6	B	3,8	MB

A DISEÑO DEL EQUIPO
 B ENTORNO DE APOYO
 C MANEJO DINAMICO DE EQUIPO

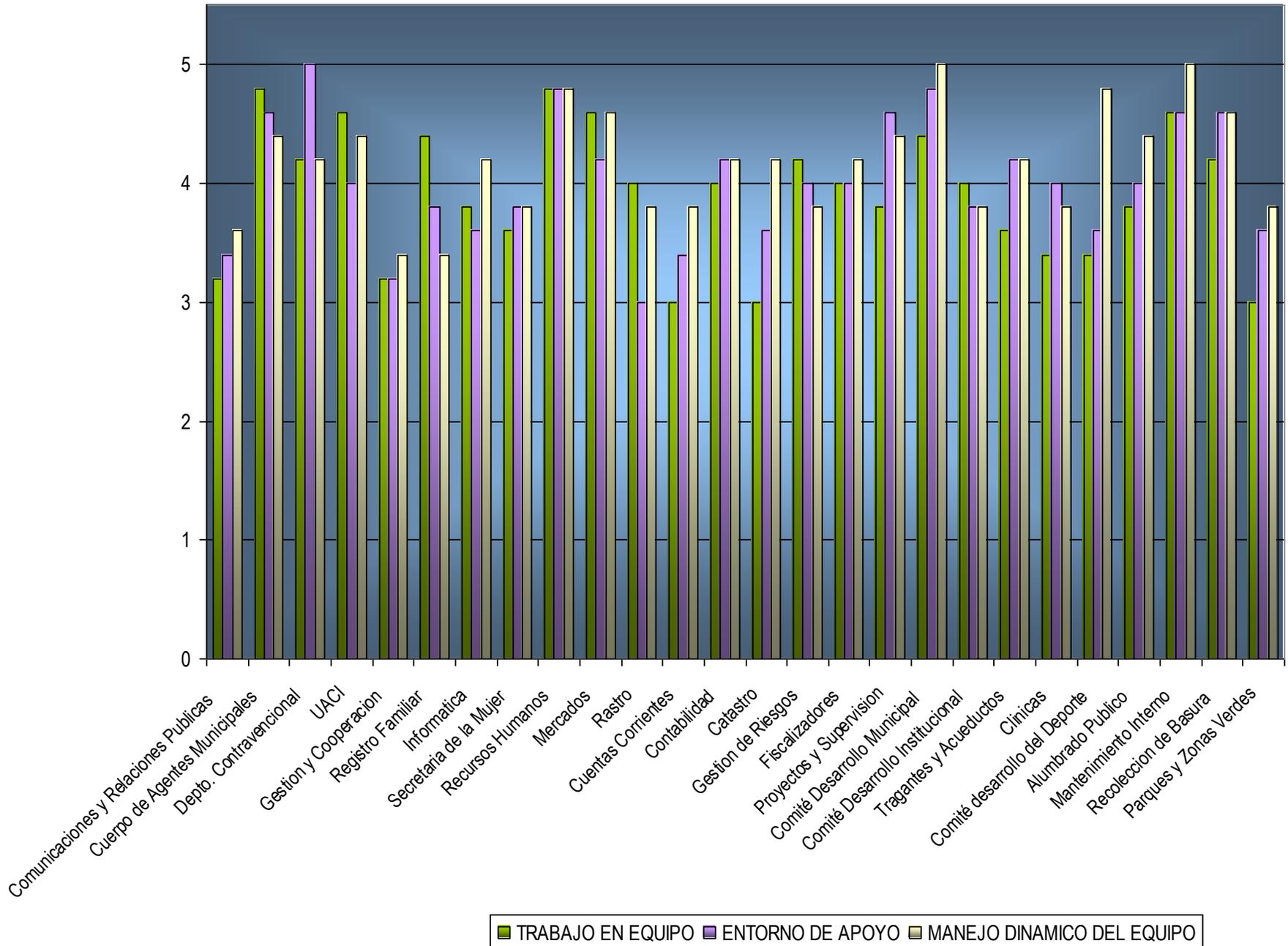
DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" CONCEJO MUNICIPAL



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" GERENCIAS



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" JEFATURAS

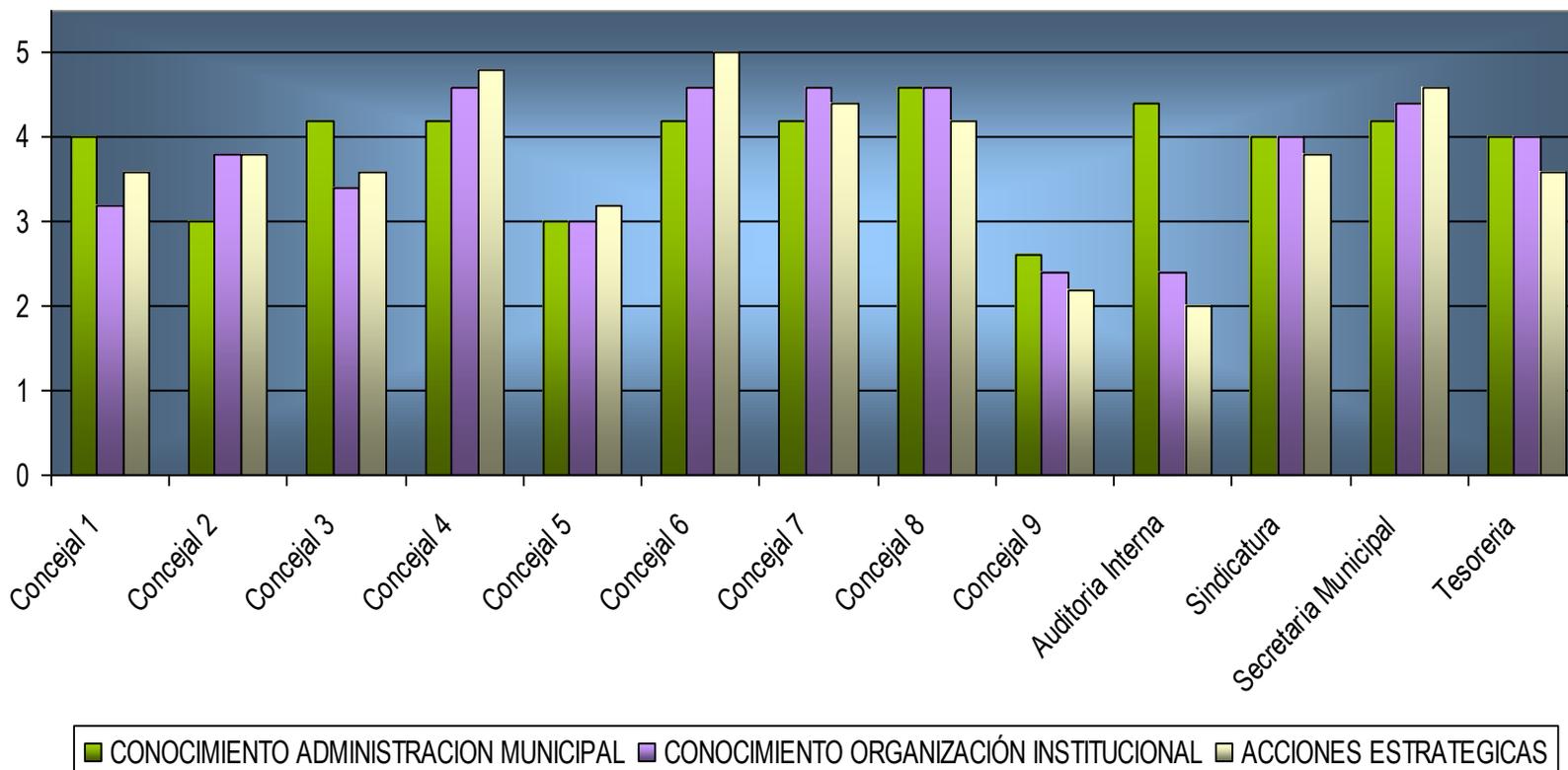


CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "ACCION ESTRATEGICA" Y SUS DIMENSIONES

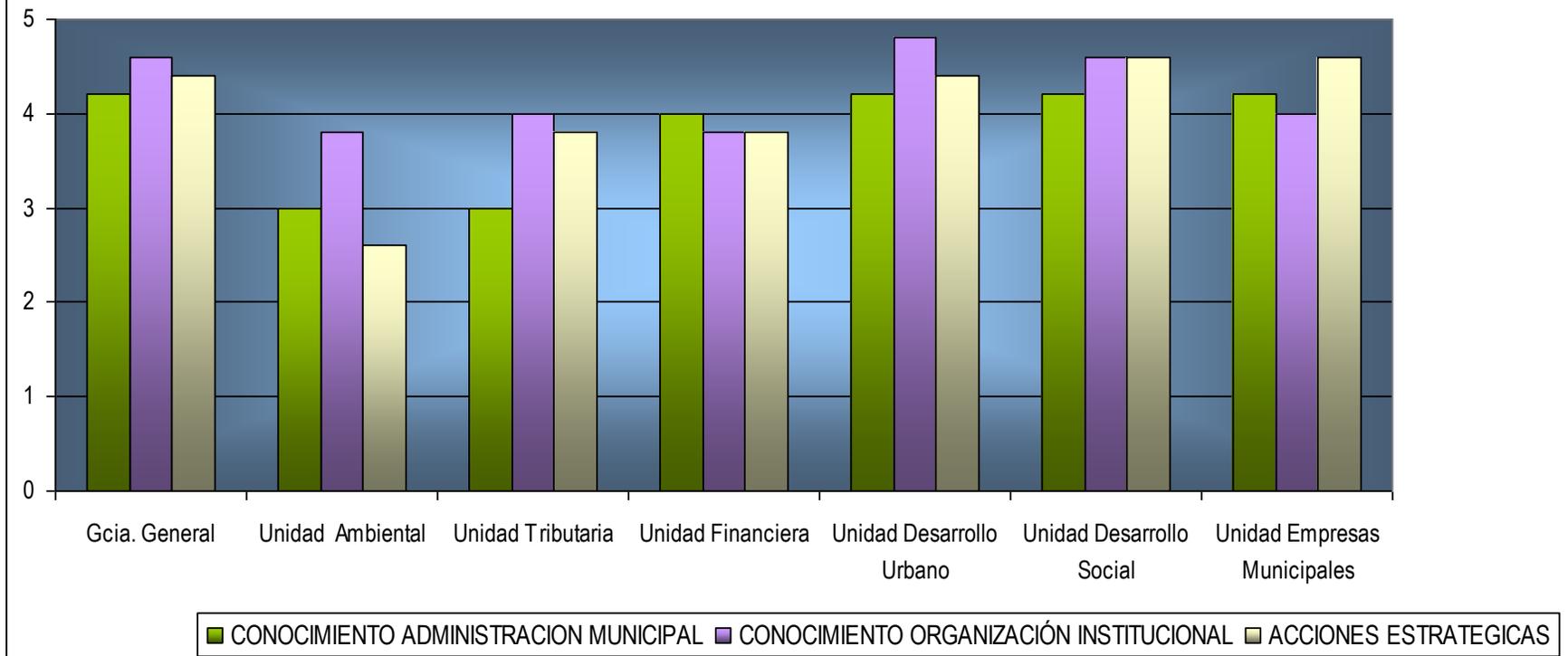
EJECUTIVO	A		B		C	
	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion
Concejal 1	4	MB	3.2	B	3.6	B
Concejal 2	3	B	3.8	MB	3.8	MB
Concejal 3	4.2	MB	3.4	B	3.6	B
Concejal 4	4.2	MB	4.6	E	4.8	E
Concejal 5	3	B	3	B	3.2	B
Concejal 6	4.2	MB	4.6	E	5	E
Concejal 7	4.2	MB	4.6	E	4.4	MB
Concejal 8	4.6	E	4.6	E	4.2	MB
Concejal 9	2.6	R	2.4	R	2.2	R
Auditoria Interna	4.4	MB	2.4	R	2	R
Sindicatura	4	MB	4	MB	3.8	MB
Secretaria Municipal	4.2	MB	4.4	MB	4.6	E
Tesoreria	4	MB	4	MB	3.6	B
Gcia. General	4.2	MB	4.6	E	4.4	MB
Unidad Ambiental	3	B	3.8	MB	2.6	R
Unidad Tributaria	3	B	4	MB	3.8	MB
Unidad Financiera	4	MB	3.8	MB	3.8	MB
Unidad Desarrollo Urbano	4.2	MB	4.8	E	4.4	MB
Unidad Desarrollo Social	4.2	MB	4.6	E	4.6	E
Unidad Empresas Municipales	4.2	MB	4	MB	4.6	E
Comunicaciones y Relaciones Publicas	4	MB	3.8	MB	3.2	B
Cuerpo de Agentes Municipales	4.8	E	4	MB	2	R
Depto. Contravencional UACI	4	MB	4.2	MB	5	E
Gestion y Cooperacion Registro Familiar	4.2	MB	4.8	E	4.2	MB
Informatica	3.8	MB	3.8	MB	2.8	R
Registro Familiar	3.8	MB	3.6	B	2.2	R
Informatica	3.2	B	3.8	MB	3.6	B
Secretaria de la Mujer	3.4	B	3.8	MB	4.2	MB
Recursos Humanos	2.6	R	3.6	B	4	MB
Mercados	4.6	E	5	E	4	MB
Rastro	3	B	3	B	3.8	MB
Cuentas Corrientes	3	B	3.6	B	3.4	B
Contabilidad	3.6	B	4.8	E	4.2	MB
Catastro	5	E	5	E	3.4	B
Gestion de Riesgos	3	B	3.2	B	4	MB
Fiscalizadores	4	MB	4	MB	4	MB
Proyectos y Supervision	4	MB	4.2	MB	4	MB
Comité Desarrollo Municipal	4.8	E	5	E	4.2	MB
Comité Desarrollo Institucional	4	MB	4	MB	4.6	E
Tragantes y Acueductos	3.6	B	4	MB	4	MB
Clinicas	3.4	B	4	MB	4	MB
Comité desarrollo del Deporte	3.8	MB	4.6	E	4	MB
Alumbrado Publico	4.6	E	4	MB	4	MB
Mantenimiento Interno	5	E	4.4	MB	4.4	MB
Recoleccion de Basura	4.2	MB	4	MB	4.6	E
Parques y Zonas Verdes	2.8	R	3.2	B	2.6	R

A CONOCIMIENTO ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
 B CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
 C ACCIONES ESTRATEGICAS

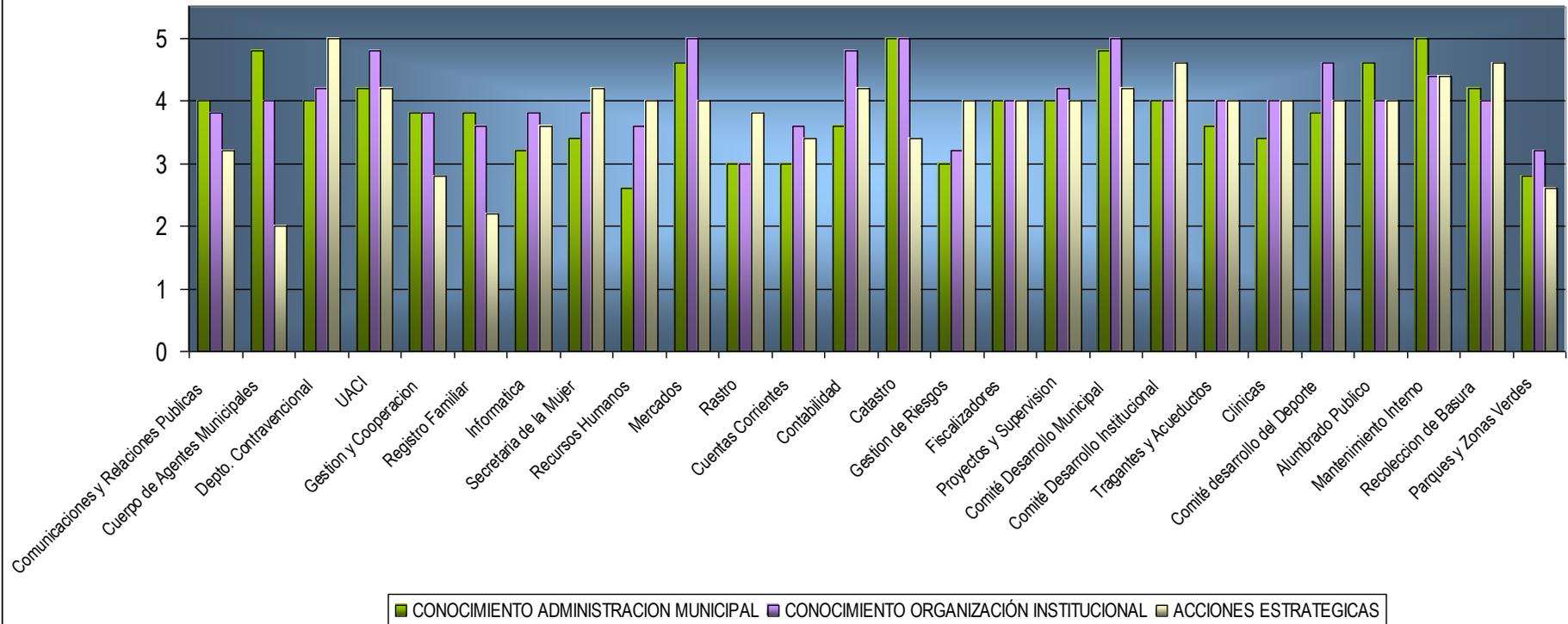
DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "ACCION ESTRATEGICA" CONCEJO MUNICIPAL



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "ACCION ESTRATEGICA" GERENCIAS



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "ACCIONES ESTRATEGICAS" JEFATURAS



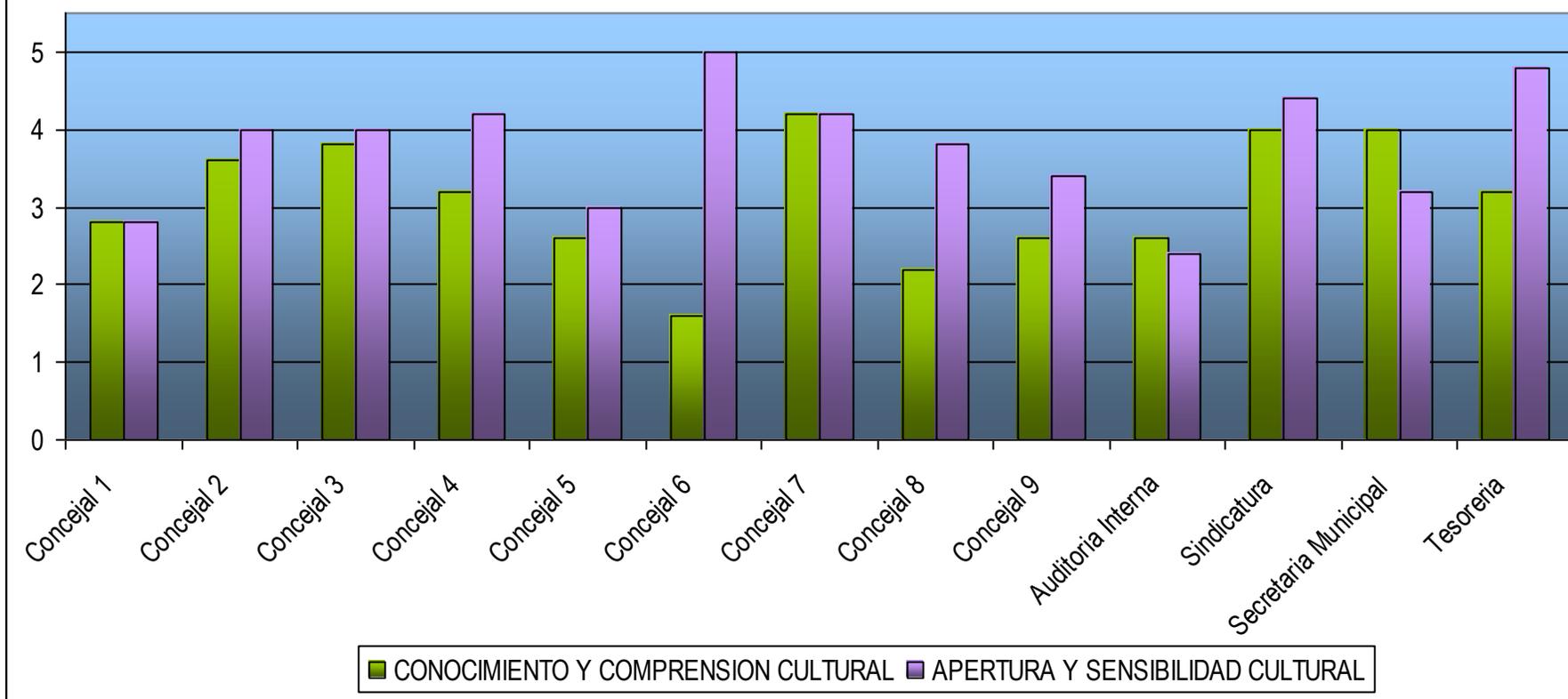
CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "GLOBALIZACION" Y SUS DIMENSIONES

EJECUTIVO	A		B	
	%	Calificacion	%	Calificacion
Concejal 1	2.8	R	2.8	R
Concejal 2	3.6	B	4	MB
Concejal 3	3.8	MB	4	MB
Concejal 4	3.2	B	4.2	MB
Concejal 5	2.6	R	3	B
Concejal 6	1.6	D	5	E
Concejal 7	4.2	MB	4.2	MB
Concejal 8	2.2	R	3.8	MB
Concejal 9	2.6	R	3.4	B
Auditoria Interna	2.6	R	2.4	R
Sindicatura	4	MB	4.4	MB
Secretaria Municipal	4	MB	3.2	B
Tesoreria	3.2	B	4.8	E
Gcia. General	3.6	B	4.6	E
Unidad Ambiental	3	B	3.8	MB
Unidad Tributaria	2.2	R	3.2	B
Unidad Financiera	3.6	B	3	B
Unidad Desarrollo Urbano	3.6	B	4.6	E
Unidad Desarrollo Social	2.6	R	1.6	D
Unidad Empresas Municipales	4.4	MB	4	MB
Comunicaciones y Relaciones Publicas	4.2	MB	5	E
Cuerpo de Agentes Municipales	1.8	D	1	D
Depto. Contravencional	4.4	MB	4.6	E
UACI	3.8	MB	3.6	B
Gestion y Cooperacion	2.2	R	3	B
Registro Familiar	2.2	R	3.2	B
Informatica	2.8	R	3.2	B
Secretaria de la Mujer	2.4	R	4	MB
Recursos Humanos	2.4	R	3.8	MB
Mercados	3.6	B	3	B
Rastro	4	MB	4	MB
Cuentas Corrientes	2.8	R	3.8	MB
Contabilidad	2.8	R	2.6	R
Catastro	3	B	4	MB
Gestion de Riesgos	3.2	B	4.6	E
Fiscalizadores	2.4	R	2.8	R
Proyectos y Supervision	2.2	R	2.2	R
Comité Desarrollo Municipal	3	B	3.8	MB
Comité Desarrollo Institucional	4.2	MB	4.6	E
Tragantes y Acueductos	2.2	R	3.6	B
Clinicas	3.2	B	4	MB
Comité desarrollo del Deporte	3.2	B	3.6	B
Alumbrado Publico	3.8	MB	4	MB
Mantenimiento Interno	3.8	MB	4	MB
Recoleccion de Basura	4	MB	5	E
Parques y Zonas Verdes	2.2	R	3.4	B

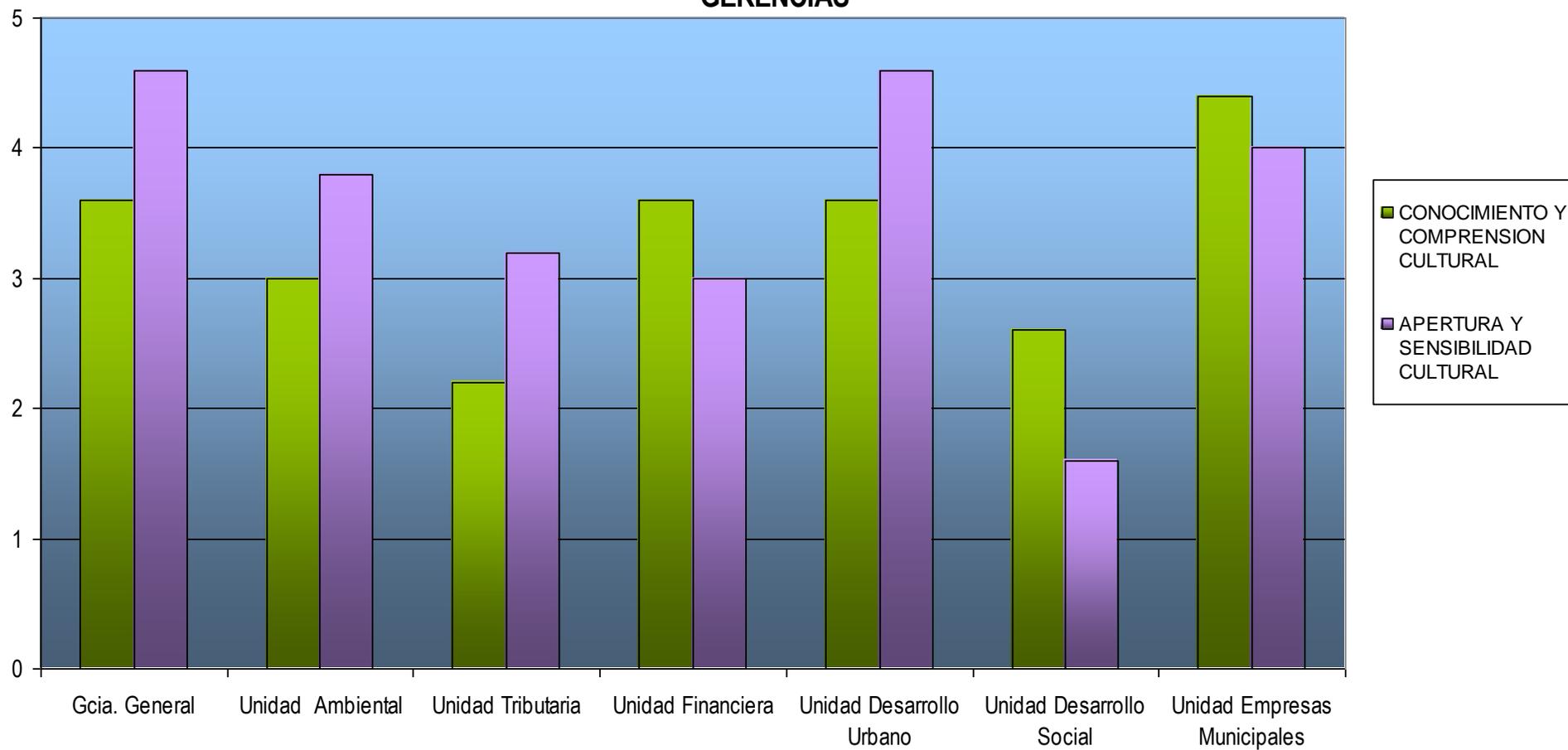
A
B

CONOCIMIENTO Y COMPRESION CULTURAL
APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURAL

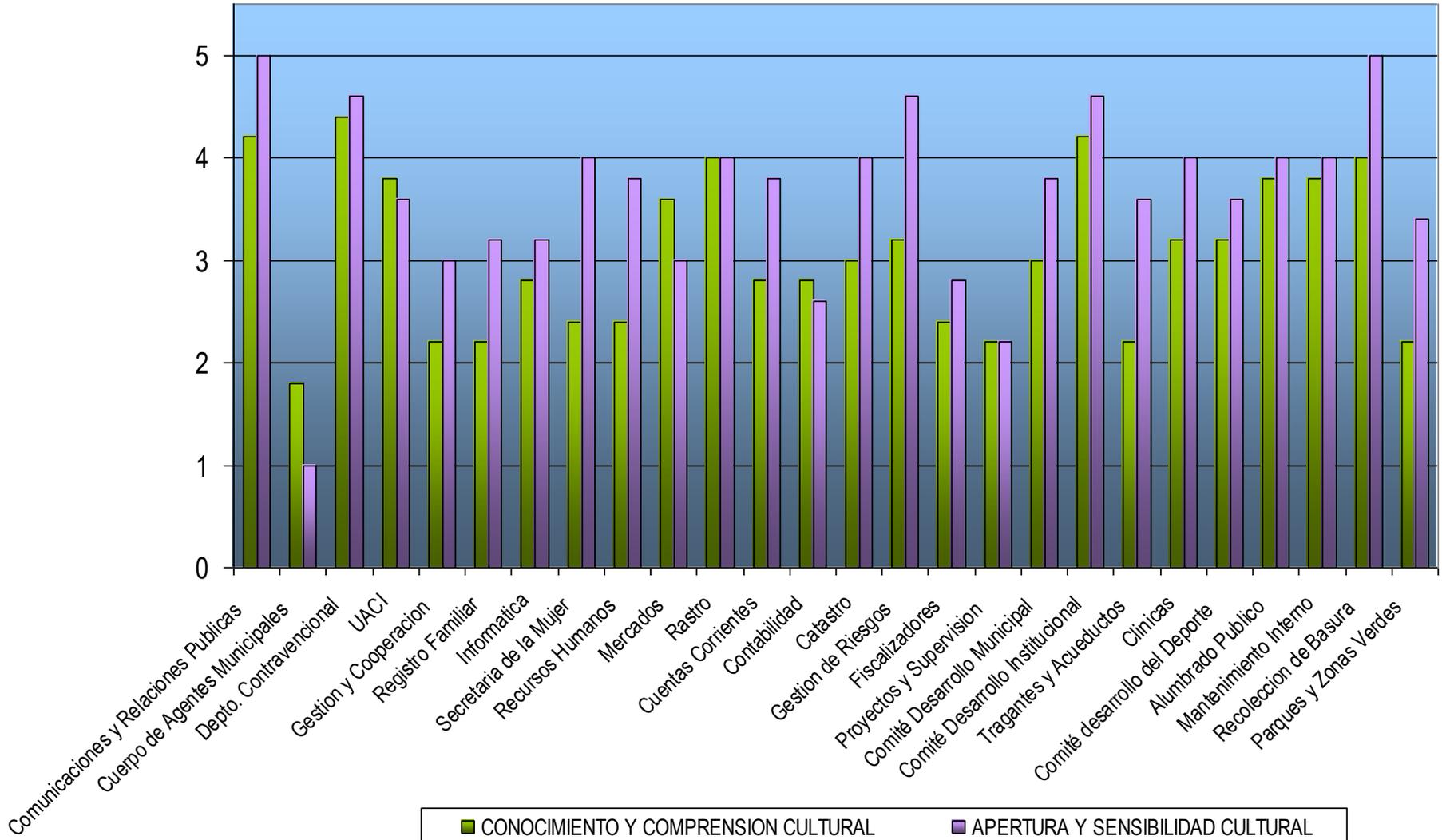
DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "GLOBALIZACION" CONCEJO MUNICIPAL



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "GLOBALIZACION" GERENCIAS



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "GLOBALIZACION" JEFATURAS

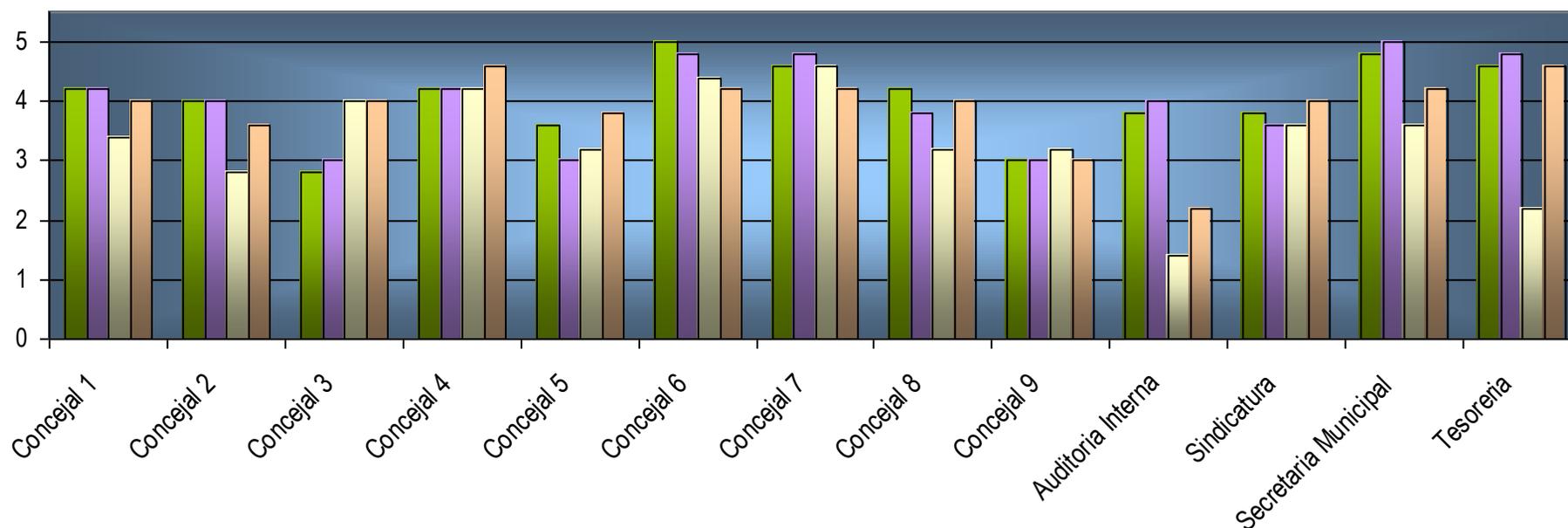


CUADRO DIAGNOSTICO SINTOMATICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA COMPETENCIA "AUTOCONTROL" Y SUS DIMENSIONES

EJECUTIVO	A		B		C		D	
	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion	%	Calificacion
Concejal 1	4,2	MB	4,2	MB	3,4	B	4	MB
Concejal 2	4	MB	4	MB	2,8	R	3,6	B
Concejal 3	2,8	R	3	B	4	MB	4	MB
Concejal 4	4,2	MB	4,2	MB	4,2	MB	4,6	E
Concejal 5	3,6	B	3	B	3,2	B	3,8	MB
Concejal 6	5	E	4,8	E	4,4	MB	4,2	MB
Concejal 7	4,6	E	4,8	E	4,6	E	4,2	MB
Concejal 8	4,2	MB	3,8	MB	3,2	B	4	MB
Concejal 9	3	B	3	B	3,2	B	3	B
Auditoria Interna	3,8	MB	4	MB	1,4	D	2,2	R
Sindicatura	3,8	MB	3,6	B	3,6	B	4	MB
Secretaria Municipal	4,8	E	5	E	3,6	B	4,2	MB
Tesoreria	4,6	E	4,8	E	2,2	R	4,6	E
Gcia. General	5	E	5	E	3,8	MB	4,6	E
Unidad Ambiental	4,8	E	4,4	MB	2,8	R	3,6	B
Unidad Tributaria	3,8	MB	4,8	E	3	B	4,4	MB
Unidad Financiera	3,6	B	4	MB	3,2	B	3,8	MB
Unidad Desarrollo Urbano	5	E	5	E	3,8	MB	4,6	E
Unidad Desarrollo Social	3,6	B	4	MB	3,2	B	4	MB
Unidad Empresas Municipales	5	E	4,2	MB	4,6	E	4,2	MB
Comunicaciones y Relaciones Publicas	4,2	MB	4,8	E	3,4	B	3,8	MB
Cuerpo de Agentes Municipales	1	D	1	D	1	D	1	D
Depto. Contravencional	4	MB	4,8	E	4	MB	4	MB
UACI	4,2	MB	4,2	MB	3,8	MB	4,8	E
Gestion y Cooperacion	3,4	B	4,6	E	3,2	B	3,8	MB
Registro Familiar	1,8	D	2,6	R	3,4	B	3	B
Informatica	5	E	5	E	4,8	E	5	E
Secretaria de la Mujer	3,4	B	4	MB	4	MB	4	MB
Recursos Humanos	4,8	E	4,8	E	3,4	B	3,6	B
Mercados	4	MB	4,8	E	4,2	MB	4	MB
Rastro	3	B	3,6	B	4	MB	4	MB
Cuentas Corrientes	4,2	MB	4	MB	3,6	B	3,6	B
Contabilidad	4,8	E	4	MB	3,6	B	4	MB
Catastro	4,6	E	5	E	4,2	MB	4	MB
Gestion de Riesgos	4,6	E	4	MB	3,2	B	4	MB
Fiscalizadores	3,6	B	4	MB	3,6	B	4,2	MB
Proyectos y Supervision	3,6	B	3,8	MB	3,6	B	3,4	B
Comité Desarrollo Municipal	3,8	MB	4,6	E	3,6	B	3,6	B
Comité Desarrollo Institucional	4,6	E	5	E	4	MB	4,8	E
Tragantes y Acueductos	5	E	4,8	E	3,6	B	4	MB
Clinicas	4	MB	4	MB	3,8	MB	4	MB
Comité desarrollo del Deporte	4,8	E	4,4	MB	3	B	4,4	MB
Alumbrado Publico	4	MB	4,8	E	4,4	MB	4	MB
Mantenimiento Interno	4,8	E	5	E	4,6	E	4,8	130E
Recoleccion de Basura	4,8	E	5	E	4,6	E	5	E
Parques y Zonas Verdes	3	B	3,2	B	3	B	3,4	B

A	INTEGRIDAD Y CONDUCTA ETICA
B	DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA
C	EQUILIBRIO ENTRE LAS EXIGENCIAS LABORALES Y PERSONALES
D	CONOCIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "AUTOCONTROL" CONCEJO MUNICIPAL



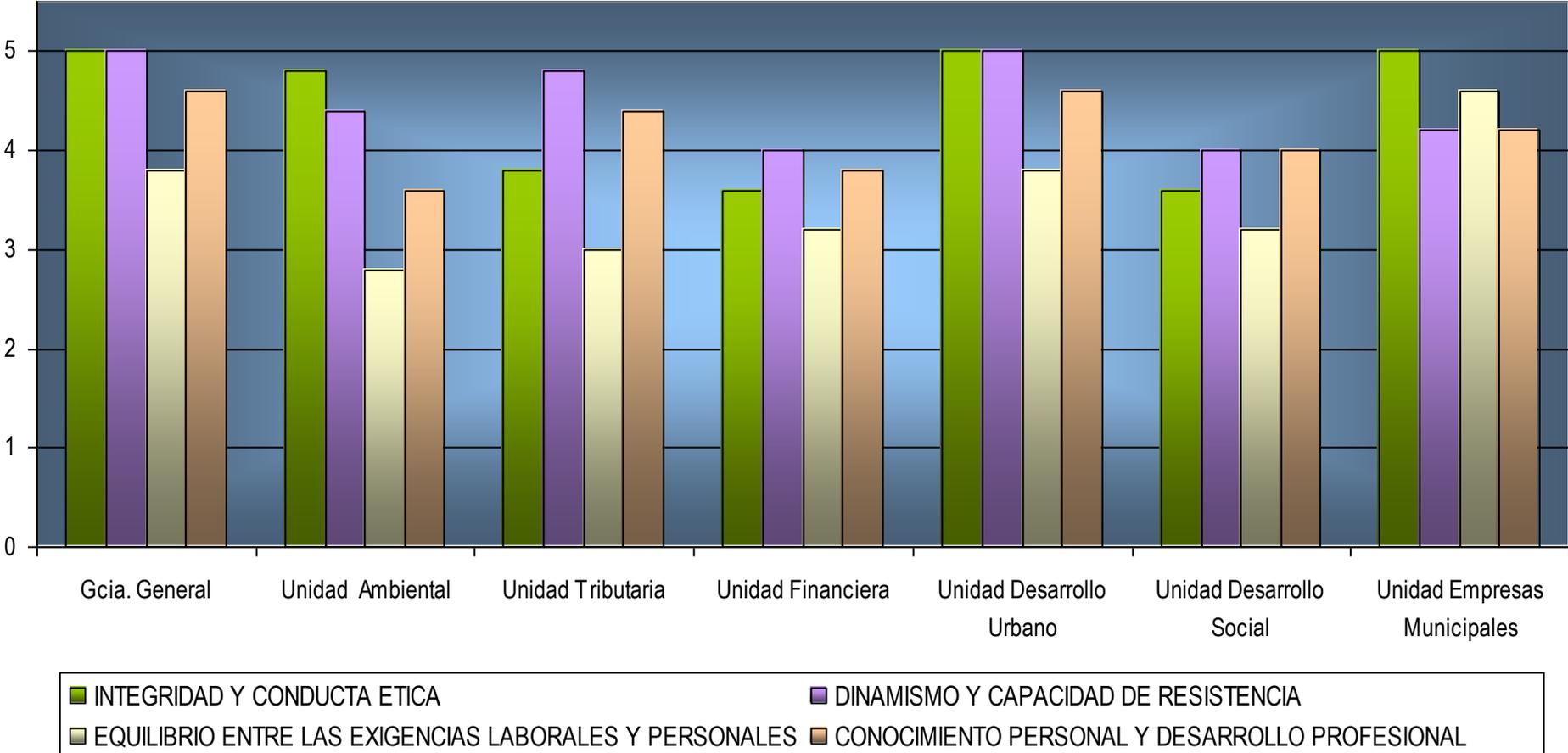
■ INTEGRIDAD Y CONDUCTA ETICA

■ DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA

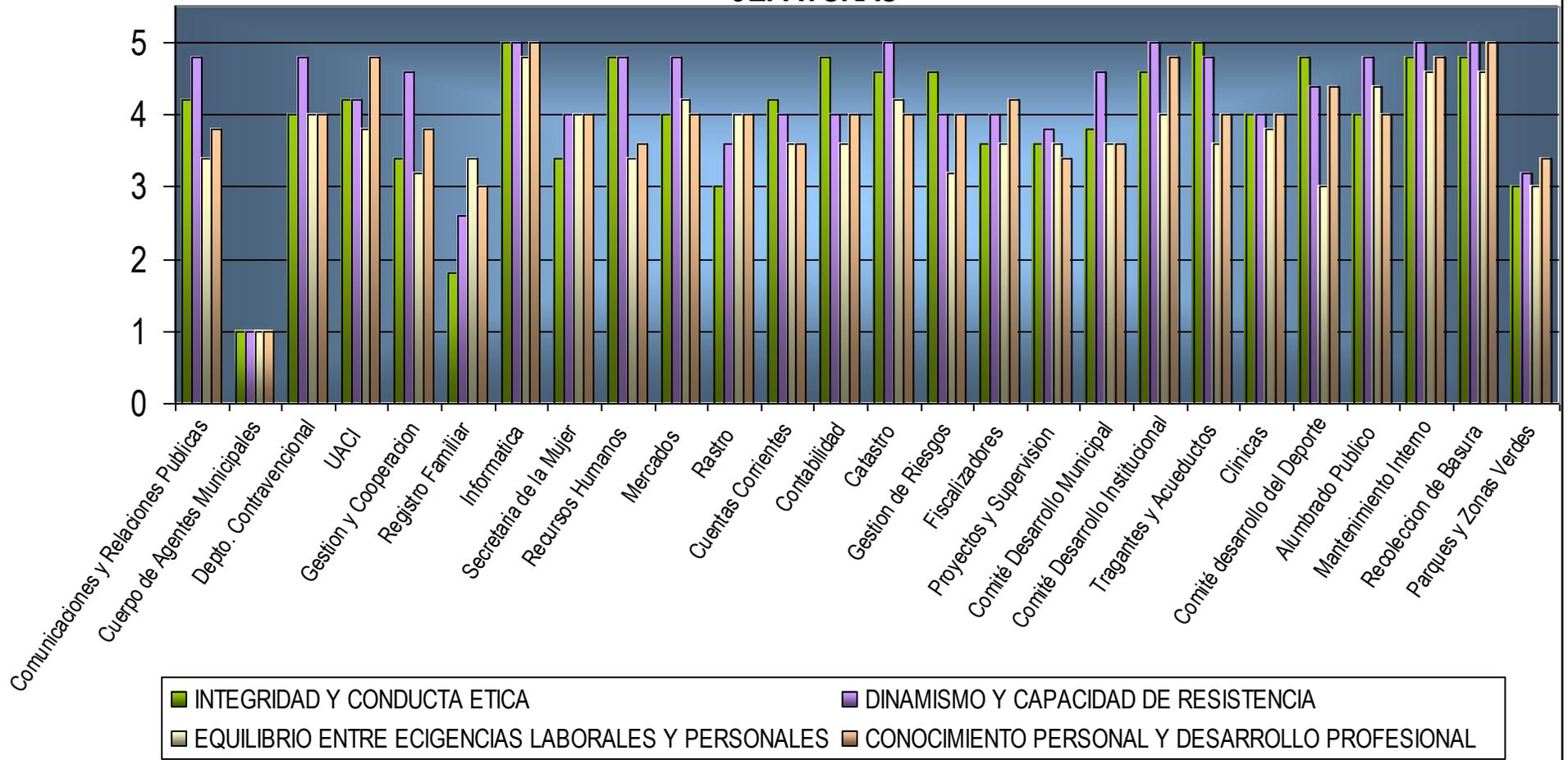
■ EQUILIBRIO ENTRE LAS EXIGENCIAS LABORALES Y PERSONALES

■ CONOCIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "AUTOCONTROL" GERENCIAS



DIAGNOSTICO DE DIMENSIONES DE LA COMPETENCIA "AUTOCONTROL" JEFATURAS



CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PEWRSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA DE MEJICANOS

PERSONAL EJECUTIVO	COMPETENCIAS										TOTALES		
	COMUNICACIÓN	PLANEACION Y CONTROL	TRABAJO EN EQUIPO	ACCION ESTRATEGICA	GLOBALIZACION	AUTOCONTROL							
Concejal 1					2	AC	2	BC	2	AB		6	
Concejal 2	3	ABC	4	ABCD	2	AC	3	ABC			2	CD	14
Concejal 3	3	ABC	4	ABCD	3	ABC					2	AB	12
Concejal 4	2	AC											2
Concejal 5	3	ABC	4	ABCD	3	ABC	3	ABC	2	AB	4	ABCD	19
Concejal 6									1	A			1
Concejal 7													0
Concejal 8									2	AB			2
Concejal 9	2	BC	4	ABCD			3	ABC	2	AB	4	ABCD	15
Auditoria Interna	3	ABC					2	BC	2	AB	4	ABCD	11
Sindicatura													0
Secretaria Municipal									1	B			1
Tesoreria	2	BC	3	ABC									5
Gcia. General													0
Unidad Ambiental			3	BCD	3	ABC	3	ABC	2	AB			11
Unidad Tributaria					3	ABC	2	AC	2	AB			7
Unidad Financiera	2	AC			3	ABC	2	BC			3	ACD	10
Unidad Desarrollo Urbano													0
Unidad Desarrollo Social									2	AB			2
Unidad Empresas Municipales													0
Comunicaciones y Relaciones Publicas													0
Cuerpo de Agentes Municipales	1	A	4	ABCD	3	ABC	2	BC					10
Depto. Contravencional	2	AB					1	C	2	AB	4	ABCD	9
UACI	2	AC							2	AB			4
Gestion y Cooperacion	3	ABC	4	ABCD	3	ABC	3	ABC	2	AB			15
Registro Familiar	2	AC	4	ABCD			3	ABC	2	AB	4	ABCD	15
Informatica									2	AB			2
Secretaria de la Mujer	3	ABC							1	A			4
Recursos Humanos							2	AB	2	AB			4
Mercados									2	AB			2
Rastro					2	BC	3	ABC			2	AB	7
Cuentas Corrientes	2	AB	4	ABCD	3	ABC	3	ABC	2	AB			14
Contabilidad									2	AB			2
Catastro					2	AB			1	A			3
Gestion de Riesgos									1	A			1
Fiscalizadores									2	AB			2
Proyectos y Supervision									2	AB	4	ABCD	6
Comité Desarrollo Municipal									2	AB			2
Comité Desarrollo Institucional	3	ABC											3
Tragantes y Acueductos	3	ABC	2	CD					2	AB			7
Clinicas									1	A			1
Comité desarrollo del Deporte	3	ABC	3	ACD					2	AB			8
Alumbrado Publico													0
Mantenimiento Interno													0
Recoleccion de Basura			3	ABC									3
Parques y Zonas Verdes	3	ABC	3	ABC	3	ABC	3	ABC	2	AB	4	ABCD	18
TOTAL DE FRECUENCIAS	47		49		35		40		52		37		260

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

- A, COMUNICACION INFORMAL
- B, COMUNICACIÓN FORMAL
- C, NEGOCIACION

COMPETENCIAS PARA PLANEACION Y CONTROL

- A, RECOPIACION DE INFORMACION, ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS
- B, PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS
- C, ADMINISTRACION DE TIEMPO
- D, ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA FINANCIERA

COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO

- A, DISEÑO DEL EQUIPO
- B, ENTORNO DE APOYO
- C, MANEJO DINAMICO DE EQUIPO

COMPETENCIA EN ACCION ESTRATEGICA

- A, CONOCIMIENTO ADMINISTRACION MUNICIPAL
- B, CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
- C, ACCIONES ESTRATEGICAS

COMPETENCIAS PARA LA GLOBALIZACION

- A, CONOCIMIENTO Y COMPRENSION CULTURAL
- B, APERTURA Y SENSIBILIDAD CULTURAL

COMPETENCIA EN AUTOCONTROL

- A, INTEGRIDAD Y CONDUCTA ETICA
- B, DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA
- C, EQUILIBRIO ENTRE EXIGENCIAS LABORALES Y PERSONALES
- D, CONOCIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

CUADRO RESUMEN FINAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

COMPETENCIAS GERENCIALES	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS COMPETENCIA	POR	%
COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN		47		18,08
A, XOMUNIXAXION INFORMAL	17			
B. COMUNICACIÓN FORMAL	14			
C, NEGOCIACION	16			
COMPETENCIAS PARA PLANEACION Y CONTROL		49		18,85
A, RECOPIACION DE INFORMACION, ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	11			
B, PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS	12			
C, ADMISNITRACION DE TIEMPO	14			
D, ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA FINANCIERA	12			
COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO		35		13,46
A, DISEÑO DEL EQUIPO	12			
B, ENTORNO DE APOYO	11			
C, MANEJO DINAMICO DE EQUIPO	12			
COMPETENCIA EN ACCION ESTRATEGICA		40		15,38
A, CONOCIMIENTO ADMINISTRACION MUNICIPAL	11			
B, CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	14			
C, ACCIONES ESTRATEGICAS	15			
COMPETENCIAS PARA LA GLOBALIZACION		52		20,00
A, CONOCIMIENTO Y COMPRESION CULTURAL	28			
B, APERTURA Y SENCIBILIDAD CULTURAL	24			
COMPETENCIA EN AUTOCONTROL		37		14,23
A, INTEGRIDAD Y CONDUCTA ETICA	10			
B, DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA	9			
C, EQUILIBRIO ENTRE EXIGENCIAS LABORALES Y PERSONALES	9			
D, CONOCIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL	9			
TOTALES	260	260		100,00

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "COMUNICACIÓN" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES			DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	C	
Concejal 2	X	X	X	3
Concejal 3	X	X	X	3
Concejal 4	X		X	2
Concejal 5	X	X	X	3
Concejal 9		X	X	2
Auditoria Interna	X	X	X	3
Tesoreria		X	X	2
Unidad Financiera	X		X	2
Comunicaciones y Relaciones Publicas	X	X		2
Cuerpo de Agentes Municipales	X			1
UACI	X		X	2
Gestion y Cooperacion	X	X	X	3
Registro Familiar	X		X	2
Secretaria de la Mujer	X	X	X	3
Cuentas Corrientes	X	X		2
Comité Desarrollo Institucional	X	X	X	3
Tragantes y Acueductos	X	X	X	3
Comité desarrollo del Deporte	X	X	X	3
Parques y Zonas Verdes	X	X	X	3
TOTAL				47

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

A, XOMUNIXAXION INFORMAL

B. COMUNICACIÓN FORMAL

C, NEGOCIACION

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "PLANEACION Y CONTROL" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES				DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	C	D	
Concejal 2	X	X	X	X	4
Concejal 3	X	X	X	X	4
Concejal 5	X	X	X	X	4
Concejal 9	X	X	X	X	4
Tesoreria		X	X	X	3
Unidad Ambiental		X	X	X	3
Comunicaciones y Relaciones Publicas	X	X	X	X	4
Gestion y Cooperacion	X	X	X	X	4
Registro Familiar	X	X	X	X	4
Cuentas Corrientes	X	X	X	X	4
Tragantes y Acueductos			X	X	2
Comité desarrollo del Deporte	X		X	X	3
Recoleccion de Basura	X	X	X		3
Parques y Zonas Verdes	X	X	X		3
TOTAL					49

COMPETENCIAS PARA PLANEACION Y CONTROL

A, RECOPIACION DE INFORMACION, ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS

B, PLANEACION Y ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS

C, ADMISNITRACION DE TIEMPO

D, ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA FINANCIERA

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "TRABAJO EN EQUIPO" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES			DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	C	
Concejal 1	X		X	2
Concejal 2	X		X	2
Concejal 3	X	X	X	3
Concejal 5	X	X	X	3
Unidad Ambiental	X	X	X	3
Unidad Tributaria	X	X	X	3
Unidad Financiera	X	X	X	3
Comunicaciones y Relaciones Publicas	X	X	X	3
Gestion y Cooperacion	X	X	X	3
Rastro		X	X	2
Cuentas Corrientes	X	X	X	3
Catastro	X	X		2
Parques y Zonas Verdes	X	X	X	3
TOTAL				35

COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO

A, DISEÑO DEL EQUIPO

B, ENTORNO DE APOYO

C, MANEJO DINAMICO DE EQUIPO

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "ACCION ESTRATEGICA" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES			DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	C	
Concejal 1		X	X	2
Concejal 2	X	X	X	3
Concejal 5	X	X	X	3
Concejal 9	X	X	X	3
Auditoria Interna		X	X	2
Unidad Ambiental	X	X	X	3
Unidad Tributaria	X		X	2
Unidad Financiera		X	X	2
Comunicaciones y Relaciones Publicas		X	X	2
Cuerpo de Agentes Municipales			X	1
Gestion y Cooperacion	X	X	X	3
Registro Familiar	X	X	X	3
Recursos Humanos	X	X		2
Rastro	X	X	X	3
Cuentas Corrientes	X	X	X	3
Parques y Zonas Verdes	X	X	X	3
TOTAL				40

COMPETENCIA EN ACCION ESTRATEGICA

- A, CONOCIMIENTO ADMINISTRACION MUNICIPAL
- B, CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL
- C, ACCIONES ESTRATEGICAS

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "GLOBALIZACION" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES		DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	
Concejal 1	X	X	2
Concejal 5	X	X	2
Concejal 6	X		1
Concejal 8	X	X	2
Concejal 9	X	X	2
Auditoria Interna	X	X	2
Secretaria Municipal		X	1
Unidad Ambiental	X	X	2
Unidad Tributaria	X	X	2
Unidad Desarrollo Social	X	X	2
Cuerpo de Agentes Municipales	X	X	2
UACI	X	X	2
Gestion y Cooperacion	X	X	2
Registro Familiar	X	X	2
Informatica	X	X	2
Secretaria de la Mujer	X		1
Recursos Humanos	X	X	2
Mercados	X	X	2
Cuentas Corrientes	X	X	2
Contabilidad	X	X	2
Catastro	X		1
Gestion de Riesgos	X		1
Fiscalizadores	X	X	2
Proyectos y Supervision	X	X	2
Comité Desarrollo Municipal	X	X	2
Tragantes y Acueductos	X	X	2
Clinicas	X		1
Comité desarrollo del Deporte			
	X	X	2
Parques y Zonas Verdes	X	X	2
TOTAL			52

COMPETENCIAS PARA LA GLOBALIZACION
A, CONOCIMIENTO Y COMPRENSION CULTURAL
B, APERTURA Y SENCIBILIDAD CULTURAL

CUADRO FINAL DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COMPETENCIA "AUTOCONTROL" Y SUS DIMENSIONES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MEJICANOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO	DIMENSIONES				DEMANDA DE CAPACITACION
	A	B	C	D	
Concejal 2			X	X	2
Concejal 3	X	X			2
Concejal 5	X	X	X	X	4
Concejal 9	X	X	X	X	4
Auditoria Interna	X	X	X	X	4
Unidad Financiera	X		X	X	3
Cuerpo de Agentes Municipales	X	X	X	X	4
Registro Familiar	X	X	X	X	4
Rastro	X	X			2
Proyectos y Supervision	X	X	X	X	4
Parques y Zonas Verdes	X	X	X	X	4
TOTAL					37

COMPETENCIA EN AUTOCONTROL

A, INTEGRIDAD Y CONDUCTA ETICA

B, DINAMISMO Y CAPACIDAD DE RESISTENCIA

C, EQUILIBRIO ENTRE EXIGENCIAS LABORALES Y PERSONALES

D, CONOCIMIENTO PERSONAL Y DESARROLLO PROFESIONAL