

**FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y  
CAPACITACION POR COMPETENCIAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
SAPUYES PARA EL AÑO 2014**

**NELSON HERNANDO MARTINEZ CHAMORRO  
FLOR NATHALY PALADINEZ UNIGARRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y  
CAPACITACION POR COMPETENCIAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE  
SAPUYES PARA EL AÑO 2014**

**NELSON HERNANDO MARTINEZ CHAMORRO  
FLOR NATHALY PALADINEZ UNIGARRO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“La Universidad de Nariño no se hace responsable por las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Acuerdo 1. Artículo 324. Octubre 11 de 1966. Emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Agosto 2013**

## DEDICATORIA

*Este trabajo de tesis está dedicado a mi PADRE BENDITO,  
mis queridos Padres; GUILLERMO y GENITH,  
mi hija ISABELLA SANTACRUZ,  
gracias por su amor y demasiado cariño.*

*Nathaly Paladinez Unigarro*

## DEDICATORIA

*A Dios por brindarme la sabiduría, constancia y firmeza suficiente para poder alcanzar uno de los grandes objetivos de mi vida como lo es una Especialización.*

*A mis padres Hernando Martínez y Cecilia Chamorro por brindarme esta oportunidad ya que con su constante esfuerzo y sacrificio hicieron que este sueño se convierta en una realidad.*

*A mis hermanos Sandra y Alexander Martínez por su continuo apoyo durante todo este proceso.*

*A mis sobrinos Ginna, Ibeth y Kevin Mora y Jhony Martínez por convertirse en una fuente de inspiración que me motivo siempre a seguir adelante.*

*A mi novia Nataly que con su amor y comprensión ha estado presente en los buenos y malos momentos.*

*A toda mi familia y amigos que con sus consejos y amistad hicieron que pudiera superar cualquier obstáculo que se me presentase en el camino.*

*Nelson Martínez.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- Administración Municipal de Sapuyes, por habernos permitido la formulación y desarrollo del presente trabajo.
- Esp. Nelson Mora, docente Universidad de Nariño, por su valiosa colaboración en la asesoría de la investigación. .
- Universidad de Nariño, por habernos brindado los conocimientos necesarios durante el proceso de Especialización.

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	19
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION .....	21
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	21
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	22
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	24
1.5.1 Objetivo General .....	24
1.5.2 Objetivos Específicos.....	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1 MARCO TEORICO.....	25
2.1.1 La Capacitación y los Principios Generales de la Educación. ....	25
2.1.2 Plan de Formación. ....	25
2.1.3 La Capacitación y el Enfoque de Formación por Competencias.....	27
2.1.4 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación .....	28
2.1.4.1 Tipos de Capacitación:.....	28
2.1.4.2 Modalidades de Capacitación. ....	29
2.1.4.3 Niveles de Capacitación.....	30
2.1.5 Competencia Laboral. ....	30
2.1.6 Competencias Laborales en el Sector Público.....	32
2.1.7 Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales. ....	33
2.1.8 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. ....	34
2.2 MARCO LEGAL .....	35
2.3 MARCO HISTORICO .....	36
2.3.1 Reseña Histórica Administración Municipal de Sapuyes.....	36
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	39
2.4.1 Descripción del Municipio.....	39
2.4.2 Aspectos Generales de la Alcaldía Municipal. ....	39



2.4.3	Estructura Organizacional.....	40
2.4.4	Planta de Personal:.....	41
2.4.5	Distribución Talento Humano:.....	42
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	43
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.1.1	Método:.....	43
3.1.2	Enfoque.....	43
3.2	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
3.2.1	Información Primaria:.....	43
3.2.2	Información Secundaria.....	44
3.3	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.3.1	Elemento.....	44
3.3.2	Población de Estudio.....	44
3.3.3	Herramientas para el Análisis de Resultados.....	44
4.	DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS TEMÁTICOS.....	46
4.1	DIAGNÓSTICO GENERAL.....	46
4.1.1	Resultados de la Entrevista.....	46
4.1.2	Tabulación e interpretación de resultados encuesta.....	52
4.2	AJUSTES MANUALES DE FUNCIONES.....	72
4.3	PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION SAPUYES NARIÑO (2014).....	114
4.3.1	Presentación.....	114
4.3.3.1	Objetivo General.....	115
4.3.3.2	Objetivos Específicos:.....	115
4.3.3	Principios.....	116
4.3.4.1	Obligaciones de la Entidad:.....	116
4.3.4.2	Obligaciones de los Servidores Públicos.....	117
4.3.5	Alcance Del Plan:.....	118
4.3.5.1	Ubicación.....	118
4.3.5.2	Beneficiarios.....	118
4.3.6	Diagnostico De Necesidades De Capacitación.....	118
4.3.7	Plan de Acción Programa de Formación y Capacitación Sapuyes 2014.....	120

4.3.8	Estrategias del Plan: .....	124
4.3.9	Evaluación y Seguimiento del Plan De Formación Capacitación .....	125
4.3.10	Propuesta Para La Evaluación Y Fortalecimiento De Competencias Comportamentales.....	127
4.3.10.1	Competencias Comportamentales Del Servidor Público.....	127
4.3.11	Programa de Inducción. ....	142
4.3.12	Programa de Re inducción.....	144
4.3.13	Acto Administrativo para la Adopción del Plan Municipal de Formación y Capacitación: .....	145
5 .	CONCLUSIONES.....	147
6.	RECOMENDACIONES .....	148
	BIBLIOGRAFIA .....	149
	NETGRAFIA .....	150
	ANEXOS.....	151

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Planta de Personal .....	41
Cuadro 2. Talento Humano .....	42
Cuadro 3. Distribución Planta de Personal.....	53
Cuadro 4. Competencia Laboral.....	54
Cuadro 5. Competencias por el cargo .....	58
Cuadro 6. Modificaciones al Manual de Funciones .....	64
Cuadro 7. Funciones por cargo .....	65
Cuadro 8. Última Capacitación recibida y temas.....	66
Cuadro 9. Necesidades y Temas de Capacitación.....	70
Cuadro 10. Definiciones Plan de Formación y Capacitación.....	71
Cuadro 11. Competencias Comunes a los Servidores Públicos .....	74
Cuadro 12. Competencias Comportamentales del Nivel Directivo .....	77
Cuadro 13. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales Alcalde Municipal .....	79
Cuadro 14. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario General, de Gobierno y Desarrollo Comunitario.....	83
Cuadro 15. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Planeación e Infraestructura.....	87
Cuadro 16. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Hacienda. ....	91
Cuadro 17. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Salud. ....	94
Cuadro 18. Competencias Comportamentales del Nivel Asesor.....	97
Cuadro 19. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Jefe de Oficina Asesora .....	98
Cuadro 20. Competencias Comportamentales del Nivel Profesional .....	100
Cuadro 21. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Comisario de Familia.....	103
Cuadro 22. Competencias Comportamentales del Nivel Técnico .....	105

Cuadro 23.	Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Inspector de Policía 3° a 6° categoría .....	106
Cuadro 24.	Competencias Comportamentales del Nivel Asistencial.....	108
Cuadro 25.	Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario .....	110
Cuadro 26.	Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Operador de Aseo Urbano.....	112
Cuadro 27.	Necesidades de Capacitación .....	119
Cuadro 28.	Plan de Acción.....	120
Cuadro 29.	Cuestionario Aplicación Conocimientos.....	126
Cuadro 30.	Evaluación Responsable de Talento Humano .....	126
Cuadro 31.	Orientación al logro.....	127
Cuadro 32.	Orientación al cliente .....	128
Cuadro 33.	Flexibilidad.....	129
Cuadro 34.	Compromiso con la organización.....	130
Cuadro 35.	Transparencia.....	130
Cuadro 36.	Desarrollo Recursos Humanos .....	131
Cuadro 37.	(Planificación y Gestión) .....	132
Cuadro 38.	Construcción de Relaciones .....	133
Cuadro 39.	Comprensión Entorno.....	134
Cuadro 40.	Liderazgo de Equipos .....	135
Cuadro 41.	Iniciativa.....	136
Cuadro 42.	Trabajo en Equipo .....	136
Cuadro 43.	Compromiso Aprendizaje .....	137
Cuadro 44.	Pensamiento Analítico .....	138
Cuadro 45.	Expertise Técnico Profesional .....	139
Cuadro 46.	Evaluación de Competencias .....	140
Cuadro 47.	Compromiso Aprendizaje .....	141
Cuadro 48.	Desarrollo Ejemplo Práctico .....	141
Cuadro 49.	Formato Programas de Capacitación .....	146

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Profesionalización .....	53
Tabla 2. Filosofía Institucional .....	53
Tabla 3. Competencias al contratar. ....	55
Tabla 4. Competencias servidor público.....	56
Tabla 5. Inducción. ....	59
Tabla 6. Técnicas de inducción .....	60
Tabla 7. Inducción en el ambiente laboral. ....	60
Tabla 8. Calificación inducción.. ....	61
Tabla 9. Manual de funciones .....	61
Tabla 10. Funciones del cargo .....	62
Tabla 11. Actividades fuera del cargo .....	62
Tabla 12. Conocimiento funciones .....	63
Tabla 13. Capacitación a los funcionarios .....	66
Tabla 14. Periodicidad Capacitación .....	67
Tabla 15. Metodología de Capacitación .....	67
Tabla 16. Capacitación acorde al Cargo .....	68
Tabla 17. Calificación Capacitación .....	68
Tabla 18. Interés en Capacitación .....	69
Tabla 19. Plan de Formación .....	71
Tabla 20. Necesidad Plan de Formación .....	72

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Profesionalización .....	53
Gráfico 2. Filosofía institucional .....	53
Gráfico 3. Competencia Laboral. ....	55
Gráfico 4. Competencias al contratar.....	55
Gráfico 5. Competencias servidor público .....	56
Gráfico 6. Inducción .....	59
Gráfico 7. Técnicas de inducción .....	60
Gráfico 8. Inducción en ambiente laboral.....	61
Gráfico 9. Calificación inducción. ....	61
Grafico 10. Manual de funciones. ....	61
Gráfico 11. Funciones del cargo .....	62
Gráfico 12. Actividades fuera del cargo .....	62
Gráfico 13. Conocimiento funciones .....	63
Gráfico 14. Capacitación a los funcionarios.....	66
Gráfico15. Periodicidad Capacitación .....	67
Gráfico16. Metodología Capacitación .....	67
Gráfico 17. Capacitación acorde al Cargo .....	68
Gráfico 18. Calificación Capacitación .....	68
Gráfico19. Interés en Capacitación.....	69
Gráfico 20. Plan de Formación .....	71
Gráfico 21. Necesidad Plan de Formación .....	72

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>Pág.</b>
Imagen 1. Palacio Municipal años 80 .....	37
Imagen 2. Remodelaciones Palacio Municipal .....	38
Imagen 3. Actual Palacio Municipal .....	38
Imagen 4. Actual Organigrama Alcaldía Municipal Sapuyes .....	41

## LISTADO DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENTREVISTA .....	152
ANEXO B. ENCUESTA .....	160



## RESUMEN

La presente investigación es la Formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal Sapuyes para la vigencia 2014 el cual comienza a partir de la formulación de un problema y unos objetivos para su cumplimiento.

En primera instancia se realiza un diagnostico con la utilización de herramientas de recolección de información como la encuesta y entrevista, el cual permitió analizar la entidad en cuanto a procesos de formación, funciones, competencias y necesidades de capacitación del personal de planta.

Por consiguiente se realiza un ajuste a los manuales de funciones de planta de la entidad teniendo en cuenta la nueva reestructuración administrativa implementada en la Alcaldía en el presente año y la inclusión de las competencias laborales de acuerdo al nivel jerárquico del servidor público.

Por último se formula el Plan de Formación como tal, en el cual se propone su estructura, objetivos, obligaciones frente al plan tanto del servidor público, como de la entidad, un plan de acción y unas estrategias para su cumplimiento, así como las medidas de seguimiento y evaluación del mismo. También dentro del mismo plan se incluye el programa de inducción y re inducción y se pone a disposición un modelo práctico para la evaluación y fortalecimiento de las competencias laborales del servidor público. El plan termina con un acto administrativo para su adopción.

## **ABSTRACT**

The present investigation is the Formulation of the Institutional Plan of Formation and Training for the Municipal Governorship Sapuyes for the validity 2014 which begins starting from the formulation of a problem and some objectives for its execution.

In first instance he/she is carried out an I diagnose with the use of tools of gathering of information like the survey and interview, which allowed to analyze the entity as for formation processes, functions, competitions and necessities of the plant personnel's training.

Consequently he/she is carried out an adjustment to the manuals of functions of plant of the entity keeping in mind the new administrative restructuring implemented presently in the Governorship year and the inclusion of the labor competitions according to the hierarchical level of the public servant.

Lastly the Plan of Formation is formulated like such, in which intends its structure, objectives, obligations in front of the so much plan of the public servant, as of the entity, an action plan and some strategies for its complimento, as well as the pursuit measures and evaluation of the same one. Also inside the same plan it is included the induction program and re induction and he/she puts on to disposition a practical model for the evaluation and invigoration of the labor competitions of the public servant. The plan finishes with an administrative act for its adoption.

## INTRODUCCIÓN

El presente Plan Institucional de Formación y Capacitación está concebido como una política gubernamental en construcción permanente, a través de la cual se busca orientar los procesos de formación y capacitación de los servidores públicos hacia el fortalecimiento y potenciación, tanto de sus habilidades y destrezas, como de sus valores y actitudes, con el propósito de hacerlos cada vez más competentes en el ejercicio de sus labores y comprometidos con su crecimiento y desarrollo personal.

Así la Formación y la capacitación se convierte en una herramienta esencial para la gestión y el desarrollo del factor humano dentro de la Alcaldía Municipal Sapuyes, ya que proporciona a los funcionarios la oportunidad de fortalecer sus competencias, habilidades y conocimientos, con el propósito de desempeñar con mayor eficiencia y eficacia las funciones que se les asignan, y por consiguiente mejorar el desempeño laboral.

Desde esta perspectiva la inversión en capacitación resulta más que un gasto, una inversión que debe ser administrada cuidadosamente y de acuerdo con parámetros precisos. Con este objetivo, el Plan Institucional de Formación y Capacitación por competencias para el año 2014 se acoge a la normatividad que en materia de capacitación rige para la administración pública y establece lineamientos pedagógicos y de gestión que permiten dar soporte a los objetivos estratégicos institucionales.

El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades.

En ese contexto, la Alcaldía Municipal Sapuyes cuenta con unos objetivos que debe alcanzar, por medio de planes, programas y proyectos. El logro de tales objetivos se puede ver afectado por deficiencias en las competencias como la educación, formación habilidades y conocimientos del personal administrativo, lo que se podría traducir en un personal desmotivado, impidiendo el desempeño óptimo de la alcaldía; por tal razón es importante que el factor humano esté preparado para tal fin.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental que a los funcionarios se les proporcione la atención necesaria para que desempeñen sus funciones eficazmente; la capacitación es uno de los mejores medios para conseguirlo, pero para que sea realmente adecuada, debe estar fundamentada en un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Este documento describe los lineamientos pedagógicos con los que este plan espera lograr, desde un enfoque de formación por competencias, que la capacitación sea integral, es decir, que trascienda la acumulación de conocimientos, logre enriquecer la dimensión personal de los funcionarios y permita mejorar los desempeños.

Para ello se realizara un trabajo de campo que permita identificar las falencias en los metodos de capacitacion utilizados en la entidad, se ajustaran los manuales de funciones de acuerdo a las necesidades y competencias exigidas y esos manuales seran la herramienta para conocer los temas en los que deberia estar capacitado cada cargo y se complementara con un diagnostico de necesidades de capacitacion para saber en cual de esos temas tienen falencias y adicionalmente en que temas necesitan capacitarse para cumplir efectivamente con sus labores.

La presente investigacion propone la FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION POR COMPETENCIAS PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAPUYES PARA EL AÑO 2014, con el que se pretende solventar las diferentes necesidades de capacitacion de los funcionarios de esta entidad.

## **1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Uno de los principales problemas que se presentan en el sector publico es contar con un personal idóneo y capacitado para la realización de sus funciones y esto se origina específicamente desde el proceso de contratación que se utiliza, es decir a pesar que las entidades de control les exigen a los entes territoriales realizar procesos de selección adecuados todavía se siguen teniendo algunas falencias generadas por motivos como: Procesos de selección débiles, compromisos políticos, municipios que no cuentan con el personal que tenga el perfil que exige el cargo, entre otros. Sin embargo algunas de esas falencias podrían ser solucionadas si la alcaldía Municipal contara con procesos de formación y capacitación que refuercen los conocimientos del trabajador vinculado que lo necesite y de este modo poder desempeñar mejor sus funciones y ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Los manuales de funciones deberían ser una guía que oriente a la entidad a la hora de contratar al personal y un instructivo para el empleado para desarrollar sus funciones, sin embargo presenta algunas deficiencias en cuanto a definir claramente los requisitos necesarios específicamente las competencias de cada cargo, por lo que necesita un reajuste que permita identificarlas y un método adecuado para evaluar el nivel de competencia requerido a la hora de contratar al personal.

Una de las grandes debilidades en la Alcaldía Municipal Sapuyes en lo relacionado a Talento Humano es la carencia de procesos de formación y/o capacitación que permitan mejorar la calidad de la prestación de los servicios, actualmente se organizan talleres, charlas y conferencias sin previo estudio que demuestre las necesidades de formación y capacitación en cada dependencia.

De acuerdo a información suministrada por el señor Alcalde de la Alcaldía de Sapuyes JESUS MORA CAICEDO, en la actual Administración Municipal se presentan ciertos inconvenientes en materia de Gestión del Talento Humano, entre ellas se cita la ausencia de un Plan Institucional de Formación y Capacitación, esta actividad se está realizando sin identificar las necesidades prioritarias de capacitación, sin direccionar de manera acertada las áreas específicas en las cuales el personal requiere reforzar sus conocimientos.

Algunos de los problemas que suelen presentar y que sugieren necesidades de capacitación son las siguientes: El trabajador no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desarrollar sus funciones o cuando los conocimientos y habilidades del trabajador son contradictorios, incompletos o insuficientes para poder desarrollar sus funciones eficientemente. Muchas veces

es normal encontrar este tipo de comentarios en la comunidad a quien no se le atendió debidamente refiriéndose a “como es sector publico contratan a cualquiera que no sabe leer, ni escribir” En algunos casos si se conoce bien la función a desarrollar sin embargo de pronto no se atendió bien al usuario y allí también se evidencia una necesidad de capacitación.

Por lo tanto esos planes de Formación y Capacitación deberán estar enfocados a solventar problemas de conocimiento, de habilidades y de actitudes que permitan el desarrollo de competencias laborales en el ámbito laboral.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo formular el Plan Institucional de Formación y Capacitación por competencias, para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014, que permita fortalecer los procesos de formación y capacitación del servidor publico de la entidad y por ende prestar un mejor servicio a la comunidad?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cómo identificar la situación actual en cuanto a procesos de formación y capacitación en la Alcaldía Municipal Sapuyes?
- ✓ ¿Cuáles son los factores claves que impiden desarrollar un proceso de formación y capacitación adecuado en la Alcaldía Municipal?
- ✓ ¿Qué competencias laborales son necesarias en cada uno de los cargos de la Alcaldía Municipal?
- ✓ ¿Cómo formular un plan de acción que involucre las estrategias necesarias para cubrir las necesidades de capacitación de los funcionarios de la Alcaldía Municipal?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente Capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados que en este caso seria un plan de desarrollo bien ejecutado y la satisfacción de los usuarios que serian la comunidad.

Es por ello la presente investigación propone un proceso de formación y capacitación orientado a fortalecer las competencias de los servidores públicos, y constituyen en una alternativa que replantea los enfoques de capacitación tradicionalmente orientados a desarrollar habilidades y destrezas en función de una sola tarea o función específica,

Sin embargo no obstante los procesos de formación y capacitación resultan una obligación y de ninguna forma implicará una carga para la empresa sí puede considerarse esta, como un elemento generador de ventaja competitiva. Hoy en día, con el gran alcance, velocidad y accesibilidad a la tecnología, mientras más comunicación y acceso al conocimiento exista, una organización mejor y más rápido desarrollo tendrá. Por lo tanto, es necesario siempre estar innovando, estar al día, estar mejorando y ese cambio constante es una pauta que ofrece la capacitación. ¿Porque hacerlo? Simple, porque nuestro entorno cambia constantemente y es difícil utilizar siempre la misma fórmula para tener éxito.

En este sentido, y siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Capacitación, los procesos de gestión humana, de formación y capacitación de los funcionarios, deberán orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar más eficientemente los servicios públicos bajo su responsabilidad, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas, de tal forma que se garantice la supervivencia institucional, dependiendo en gran medida del desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los servidores públicos.

Según lo planteado de manera preliminar y teniendo en cuenta el estudio de necesidades de capacitación, se hace necesario formular el plan institucional de Formación y capacitación por competencias pertinente, con una planificación adecuada que le permita a la Alcaldía de Sapuyes y a sus funcionarios fortalecer sus capacidades y desarrollar habilidades a partir de una serie de temáticas derivadas de una concertación institucional, esto unido a orientaciones nacionales del DAFP Departamento Administrativo de la Función Pública y la ESAP Escuela Superior de Administración Pública, que hacen imprescindibles este tipo de procesos.

Por otra parte antes de conocer las necesidades de capacitación es importante indagar sobre los procesos de capacitación existentes en la entidad, donde se conozca por que no han dado resultados o porque no se han aplicado si en realidad existen, además se deberá analizar los manuales de funciones y de acuerdo a ellos tener idea de los temas base para el desarrollo del plan de capacitación. De igual manera revisar cada uno de los cargos con sus responsabilidades, requisitos exigidos y ajustarlos de acuerdo a los lineamientos que exigen las normas, en este caso siguiendo los instructivos de la DAFP y la ESAP e incluyendo en cada uno de los cargos las competencias mínimas exigidas necesarias para desenvolverse en cada uno de ellos.

Con los anteriores procesos se busca incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a prestar un mejor servicio a la comunidad, al desempeño eficaz del cargo y al desarrollo integral de la persona.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1 Objetivo General**

Formular el Plan Institucional de Formación y Capacitación por competencias para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014, que permita fortalecer los procesos de formación y capacitación del servidor publico de la entidad y por ende prestar un mejor servicio a la comunidad.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Definir la situación actual de de la Alcaldía Municipal de Sapuyes en cuanto a procesos de formación y necesidades de capacitación del personal de planta.
- Ajustar los manuales de funciones y competencias de los diferentes cargos de la Alcaldía Municipal.
- Estructurar el plan de acción para el programa de Formación y Capacitación por competencias para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEORICO

**2.1.1 La Capacitación y los Principios Generales de la Educación.** La capacitación es el conjunto coordinado de estrategias orientadas al aprendizaje, y por tanto a la educación, que buscan potencializar el desempeño de los funcionarios dentro de una organización. En consonancia, las acciones que en cumplimiento de este plan se desarrollen se enmarcarán dentro de los principios generales de la educación de la siguiente manera:

- ✓ **Universalidad:** durante el período de vigencia de este plan se procurará desarrollar estrategias de capacitación que involucren a la totalidad de funcionarios de la entidad.
- ✓ **Calidad:** Las estrategias de capacitación asegurarán las mejores condiciones posibles para el logro de los resultados previstos.
- ✓ **Equidad:** las diferentes estrategias de capacitación de la entidad tendrán claramente definidas unas metas y a partir de ellas un grupo específico de funcionarios como beneficiarios, según sus objetivos laborales y sus condiciones contractuales. Bajo estos parámetros, quienes cuenten con los requisitos correspondientes podrán acceder a las estrategias de capacitación previstas en igualdad de condiciones.
- ✓ **Participación:** Las diferentes instancias que participarán en el desarrollo de este Plan de Capacitación estarán atentas a recibir retroalimentación de parte de los funcionarios de la entidad con miras a optimizar sus resultados.
- ✓ **Responsabilidad:** todos los actores que participen en este plan como gestores, dinamizadores o beneficiarios, deben dar cuenta de sus logros.
- ✓ **Transparencia:** La información que se derive del desarrollo de este plan se manejará cuidando la imparcialidad y el cumplimiento de los objetivos previstos.
- ✓ **Flexibilidad:** Se buscarán estrategias de capacitación que se adapten a los diferentes contextos laborales que deben asumir los funcionarios la Alcaldía Municipal Sapuyes.

**2.1.2 Plan de Formación.** Un Plan de Formación es el conjunto de acciones y actividades de formación y capacitación ordenadas en el tiempo, que pretende la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la compañía. El Plan de Formación suele ser de carácter anual.

Además no sólo debe tener un carácter proactivo anticipándose a las necesidades que van surgiendo en el desarrollo de todos los procesos de la empresa, sino que también es de carácter reactivo a medida que van surgiendo nuevas situaciones como: adaptación a nuevas tecnologías, creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas líneas de productos o servicios, etc.

Debido a ese carácter reactivo debe ser lo suficientemente flexible para permitir introducir acciones o actividades formativas que en principio no estuvieran previstas e incluso redefinir o modificar parte de las existentes.

El documento que contiene el Plan de Formación consta de los siguientes elementos:

Objetivos:

- ✓ Acciones y actividades formativas a llevar a cabo para cumplir con los objetivos.
- ✓ Personas a formar
- ✓ Requisitos que deben cumplir los participantes en la formación.
- ✓ Metodologías y Modalidades formativas a emplear.
- ✓ Secuencia, tiempos y fechas de las acciones y actividades.
- ✓ Presupuesto y medios materiales, técnicos y humanos necesarios.
- ✓ Medios y técnicas para evaluar el resultado de la formación y su rentabilidad.

**Entre las principales misiones del Plan de Formación se encuentran:**

- ✓ Mejora en el desempeño de las distintas funciones y puestos de trabajo para lograr así mejorar los procesos y estrategias empresariales.
- ✓ Provocar cambios en las conductas, comportamientos y actitudes, por ejemplo para posibilitar la promoción interna de acuerdo a los planes de carrera.
- ✓ Inculcar valores acordes con la cultura empresarial.
- ✓ Promover el desarrollo personal y profesional para conciliar intereses del trabajador y de la empresa.

En resumen, la formación no es un proceso aislado, sino que el Plan de Formación está integrado en la planificación estratégica de la empresa para apoyar y ayudar a lograr los objetivos empresariales, tanto cualitativa como cuantitativamente. Uno de los principales interrogantes que surgen a la hora de diseñar el Plan de Formación es qué acciones y actividades formativas hay que llevar a cabo para que el plan resulte eficaz y rentable. La única manera de poder dar una respuesta coherente comienza con llevar a cabo un proceso de detección de las necesidades de formación y capacitación de los RR.HH.

Una vez hemos determinado cuáles son esas necesidades podemos fijar de forma concreta los objetivos del Plan de Formación y a continuación definir las acciones y actividades formativas que satisfacen esos objetivos. También se debe contemplar como se va a comunicar y divulgar el Plan de Formación a todos los niveles de la organización para que cada cual pueda tener claro las acciones en las que debe tomar parte. Ya que está establecido lo que se va a hacer, hay que definir cómo se va a hacer, por lo tanto es preciso definir las estrategias para la implementación del Plan. Además de cómo se va a implementar el Plan de Formación hay que establecer cómo se va a ir realizando el seguimiento de cada acción y actividad formativa, por ejemplo para corregir las posibles desviaciones que puedan surgir sobre la marcha o actuar sobre posibles imprevistos.

Por último, pero no menos importante, se han de definir las estrategias que se llevarán a cabo para realizar la evaluación del Plan de Formación, con objeto de estudiar los beneficios obtenidos y el retorno de la inversión en formación.

En resumen, el esquema a seguir para el diseño del Plan de Formación sería el siguiente

- I. Detección de las necesidades
- II. Formulación de los objetivos
- III. Planificación de las acciones y actividades formativas
- IV. Presupuesto del Plan de Formación
- V. Comunicación y divulgación
- VI. Ejecución, seguimiento y control del Plan de Formación
- VII. Evaluación

El grado de complejidad en cuanto a la elaboración del plan de formación es proporcional a la variedad de puestos y posiciones que existen dentro de la organización, ya que tanto la detección de las necesidades como la satisfacción de las mismas al llevar a la práctica el Plan de Formación se complica debido a la gran labor de evaluación del desempeño, análisis funcional y estudio de las competencias laborales que se ha de realizar. (Fernandez & Salinero)

**2.1.3 La Capacitación y el Enfoque de Formación por Competencias.** De acuerdo con la definición de competencias que asume este plan, los lineamientos del Decreto 4665 de 2007 y los preceptos de la educación para adultos se tendrán como fundamentales los siguientes aspectos en las estrategias de capacitación que se implementen:

- ✓ El esquema de capacitación tradicional fortalece básicamente conceptos, por lo que la metodología es eminentemente pasiva y memorística. Se requiere trascender este esquema de enseñanza aprendizaje a un esquema que no

fragmente los aprendizajes sino que asuma la competencia como una categoría integradora en la que se busque enriquecer un ser, fundamentado en un saber y evidente en un hacer.

- ✓ El adulto aprende lo que considera que le es útil, de manera que ubicar al funcionario en situaciones en las que surjan problemáticas le ayudan a reconocer esta utilidad. Se deduce que la metodología debe ser eminentemente práctica, centrada en la realidad del funcionario y las problemáticas que enfrenta en su cargo y no en las que el jefe, el facilitador o un texto propongan, es decir que la metodología debe tener preferiblemente un enfoque constructivista. El constructivismo plantea que a partir de situaciones reales en las que el aprendiz tiene oportunidad de actuar, aprender a aprender, razonar y reflexionar se generan verdaderos aprendizajes.
- ✓ El Plan Institucional de Capacitación reconoce que para poder desarrollar estrategias de aprendizaje contextualizadas es necesario no solo cambiar la metodología sino también el perfil de los facilitadores. Se deduce que no es suficiente con que acrediten conocimientos sino también experiencia en resolución de problemas afines a los que va a trabajar dentro del proceso de aprendizaje y que maneje el esquema de formación de competencias.

De otra parte y considerando que lo que se busca es generar cambios en los desempeños y el desarrollo de competencias, se deduce que la evaluación de las estrategias de capacitación debe ir más allá de sondear los niveles de satisfacción de los participantes (conferencista, instalaciones, refrigerio...). En adelante se realizará la evaluación sobre evidencias de que el funcionario es capaz de resolver problemas referidos a su contexto laboral, según la temática trabajada.

## **2.1.4 Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación**

### **2.1.4.1 Tipos de Capacitación:**

- ✓ **Capacitación Inductiva:** Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- ✓ **Capacitación Re inductiva:** Está dirigida a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

- ✓ **Capacitación Preventiva:** es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- ✓ **Capacitación Correctiva:** como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño laboral, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- ✓ **Capacitación para el Desarrollo de Carrera Administrativa:** estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los que los funcionarios puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los funcionarios de carrera administrativa, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la entidad y con ello puede adquirir la pericia necesaria para desempeñarlos.

**2.1.4.2 Modalidades de Capacitación.** Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- ✓ **Formación:** su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- ✓ **Actualización:** se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.
- ✓ **Especialización:** se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- ✓ **Perfeccionamiento:** se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- ✓ **Complementación:** su propósito es reforzar la formación de los funcionarios que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

**2.1.4.3 Niveles de Capacitación.** Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- ✓ **Nivel Básico:** se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la entidad. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño del cargo.
- ✓ **Nivel Intermedio:** se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- ✓ **Nivel Avanzado:** se orienta a funcionarios que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Entidad.

**2.1.5 Competencia Laboral.** Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

A continuación se incluyen varias definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación.

Definiciones de algunos expertos:

Se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Agudelo: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Bunk: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Ducci: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Gallart, Jacinto: Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica no provienen de la aplicación de un currículum sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Gonzci: Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf: Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informes y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Mertens: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Miranda: De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten

desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Prego: "...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."

Kochanski: Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David McClellan.

#### (COMPETENCIA)

De acuerdo a las anteriores definiciones y llevándolas al campo de la presente investigación se entendería las competencias laborales como la capacidad de producir en forma satisfactoria, fundamentada en un saber comprensivo y en una actitud de servicio a la sociedad.

Los procesos de formación y capacitación deberán orientarse a generar y fortalecer dichas competencias en los servidores públicos.

Así mismo se entenderá la formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual y la capacitación como el conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y técnica de los servidores públicos; procesos complementarios y necesarios para que la gestión pública se ajuste a las necesidades de mejoramiento institucional y a las demandas de la sociedad.

**2.1.6 Competencias Laborales en el Sector Público.** Las competencias laborales refieren a un nuevo concepto en la administración pública, que se define como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y



con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman las competencias laborales.

Las competencias comunes y comportamentales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad, cuyos criterios para describirlas están definidos en los artículos 6, 7 y 8 del decreto 2539 de 2005, las cuales se aplican de la siguiente forma:

Competencias comunes a los servidores públicos a quienes se les aplica los decretos leyes 770 y 785 de 2005 y Competencias Comportamentales mínimas por nivel jerárquico.

Competencias funcionales que precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán a partir del contenido funcional del empleo.

(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA)

**2.1.7 Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.** El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- ✓ Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- ✓ Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.

- ✓ Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, así como para efectuar estudios de cargas de trabajo.
- ✓ Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

(DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA)

**2.1.8 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.** El proceso de diagnóstico de las necesidades de capacitación es fundamental para asegurar un positivo impacto del plan en los resultados de la entidad. Los lineamientos de la nueva política de capacitación de empleados públicos establecen que para definir los contenidos es necesario concentrarse prioritariamente en las necesidades y retos institucionales. Para la realización del diagnóstico inicial de necesidades, se realizara una encuesta de forma presencial dirigida a todos los funcionarios de la entidad. La estructura de la encuesta se diseño con base en el “modelo de Hill”<sup>1</sup> que indica que para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- ✓ **Análisis Organizacional:** Es aquel que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- ✓ **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- ✓ **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacer dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? Es importante aclarar, que esta información se la obtiene a través de una encuesta.

Se considerarán las necesidades de conocimiento del personal de la Alcaldía Municipal Sapuyes como resultado de un conjunto de Componentes que están relacionados con los procesos de trabajo (C. de Proceso), el quehacer de la organización en forma integral (C. Administrativo), las políticas y normas emitidas por el nivel Director y Gerencial , así como el modelo de cultura organizacional imperante (C. Institucional), las normativa que regula el quehacer y accionar de la organización (C. Legal) y el manejo de las herramientas tecnológicas que incluyen software y hardware (C. Tecnológico).

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ, C; HERNÁNDEZ, R. Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 1998. p 145.

## 2.2 MARCO LEGAL

El Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal Sapuyes, considera como soporte legal y exige el cumplimiento de las siguientes normas de carácter nacional e internas:

- ✓ Constitución Política de Colombia (Artículo 54)<sup>2</sup>
- ✓ Ley 872 de 2003, Sistemas de Gestión de Calidad, Entidades del Estado.
- ✓ Ley 909 de 2004<sup>3</sup>, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 1227 del 21 de abril de 2005, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004.
- ✓ Decreto 785 de 2005<sup>4</sup>, por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.
- ✓ Decreto 2539 del 22 de julio de 2005, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, por el cual se establecen competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos .
- ✓ Decreto 2772 de 10 Agosto de 2005 Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
- ✓ El Decreto Ley 1567 de 1998, actualmente vigente, regula el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”
- ✓ Decreto 682 de 2001<sup>5</sup>, Plan Nacional de Formación y Capacitación. (Por medio del cual se establecen los lineamientos teóricos y filosóficos para la

---

<sup>2</sup> CASTRO, Jaime. Constitución Política de Colombia: Concordancias, referencias históricas e índice analítico. Bogotá: Universidad del Rosario; ISBN 978-958-8298-65-8. 2008. p 335.

<sup>3</sup> LEY 909 DE 2004. Obtenido de Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>.

<sup>4</sup> DECRETO 785 DE 2005. Obtenido de Internet: [http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas\\_ci\\_publico/D.785de2005.pdf](http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas_ci_publico/D.785de2005.pdf).

<sup>5</sup> DECRETO 682 DE 2001. Obtenido de Internet: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-682-43154173>.

elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación en los organismos estatales).

- ✓ Decreto 770 de 2005, por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos.
- ✓ Resolución 415 del 21 de julio de 2003, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para actualizar el Plan de Formación y Capacitación de Servidores Públicos.<sup>6</sup>
- ✓ Decreto 4665 de 2007, Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los servidores públicos.<sup>7</sup>

## 2.3 MARCO HISTORICO

**2.3.1 Reseña Histórica Administración Municipal de Sapuyes.** Anteriormente, los Alcaldes eran elegidos por el Gobernador sin importar los estudios, o el cargo que desempeñaran en la comunidad, bastaba únicamente con que fueran de familias prestantes del municipio capaces de complacer los deseos del gobernador y este los nombraba por periodos cortos. Los Alcaldes devengaban dos sueldos: uno que les pagaba el gobernador y el otro que les pagaba el Honorable Concejo Municipal. El primer alcalde del Municipio de Sapuyes fue el Señor VIRGILIO OSEJO elegido por el gobernador de la época, seguido de los señores : FRANCISCO ORTÍZ, FRANCISCO ORTÍZ (Jr.), DANIEL MARTÍNEZ, EDUARDO CAMACHO (Alcalde Militar), LUCIANO CAICEDO, JOSÉ BENAVIDES, JOSÉ MARÍA DELGADO, VICTOR GUERRERO, LUCIANO MARTÍNEZ, RODOLFO CAICEDO, JOSÉ BENAVIDES H, LUIS PÉREZ MORALES, LUIS MANUEL CAICEDO, JOSÉ MARÍA AZAÍN, EDUARDO EFRAÍN FIERRO, EXEQUÍAS MIÑO, LEOPOLDO CASTRO, DARIO FIERRO, MARCIAL RIVERA, JOSÉ AUCÚ de los cuales se desconoce la fecha exacta del mandato.

A partir de 1987 tenemos a los siguientes señores elegidos por voto popular:

- JOSÉ AUCÚ DIAZ (1987-1989)
- ROBERTO MARCILLO ZAMBRANO (1990-1993)
- ORLANDO DELGADO MARTÍNEZ (1992-1994)
- LUIS ANTONIO ESTRADA (1995-1997)
- GERARDO REALPE OLIVA (1998-2000)
- JAMEZ ARTURO ZAMBRANO (2001-2003)
- JAIME GUERRERO VILLOTA (ENCARGADO)

---

<sup>6</sup> Obtenido de Internet: <http://www.unipaz.edu.co/gecalidad/normograma/Decretos/DE047%20%20Decreto%202772%20de%202005.pdf>

<sup>7</sup> Obtenido de Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

- JESÚS MORA CAICEDO (2004-2007)
- GERMAN MARCILLO CASANOVA (2008-2011)

En cuanto a la organización interna de la Administración únicamente existía el despacho del Alcalde y su secretario, estas personas eran las encargadas de administrar todos los recursos del municipio y el control lo ejercía el Honorable Concejo Municipal y la Personería.

La infraestructura de la Administración era una casa grande de bahareque y de barro cubierta con teja de barro cocido y las pequeñas modificaciones eran a criterio personal de los diferentes alcaldes de ese entonces; uno de ellos hizo la segunda planta en ladrillo en donde funcionaba el Colegio Cooperativo Sebastián Belalcázar y en la parte lateral un salón en donde funcionaba el Teatro Municipal y en la parte baja estaban ubicados los calabozos. El despacho del alcalde funcionaba en el primer piso junto con la estación de policía que contaba con solo dos unidades: el comandante y su subalterno.

#### **Imagen 1. Palacio Municipal años 80**



Fuente: Monografía Sapuyes

Posteriormente, se hizo remodelación a las instalaciones de la Alcaldía quedando de la siguiente manera:

## Imagen 2. Remodelaciones Palacio Municipal



Fuente: Alcaldía Municipal Sapuyes

Y en la actualidad gracias a la gestión realizada por el Señor Alcalde German Marcillo Casanova, en el periodo de gobierno 2008 – 2011, el municipio de Sapuyes cuenta con una nueva edificación de la Alcaldía; un espacio amplio, cómodo y moderno para una buena atención a los ciudadanos. Por otro lado ha cambiado por completo la imagen del municipio, dándole otra percepción a simple vista.

## Imagen 3. Actual Palacio Municipal



Fuente: Alcaldía Municipal Sapuyes

## **2.4 MARCO CONTEXTUAL**

**2.4.1 Descripción del Municipio.** Sapuyes es un municipio de Colombia, en el departamento de Nariño, al suroeste del país. Limita por el norte con Santacruz y Túquerres, por el oeste con Guachucal, Mallama y La Llanada, por el este con Ospina y por el sur con Pupiales, Gualmatán y Guachucal.

Fue fundado por Antonio Sapuyana en 1543 con el nombre "Villa de Sapuyes" y convertida en municipio el 30 de noviembre de 1849. Es un municipio con aproximadamente 7 mil habitantes, que en su gran mayoría se dedican a la agricultura, a la ganadería y al comercio en general.

**2.4.2 Aspectos Generales de la Alcaldía Municipal.** El Palacio Municipal se encuentra ubicado en el parque central del Municipio de Sapuyes.

### **Razón Social**

Alcaldía Municipal de Sapuyes

Nit: 80099149-6

### **Misión:**

Se constituye en una razón de ser de la Administración municipal de Sapuyes la realización de acciones que permitan generar condiciones óptimas en la calidad de vida de todos los pobladores del Municipio. Se actuará bajo los principios de equidad, solidaridad y democracia participativa con prioridad por las familias y personas de escasos recursos. Gobierno Municipal y comunidades se convierte en la principal alianza para propiciar la gestión del desarrollo local.

### **Visión:**

Como un sueño a futuro, esperamos ver, en el corto y mediano plazo, a Sapuyes como un municipio donde las comunidades estén organizadas y participando activamente, contando con una infraestructura adecuada en servicios públicos, educación de calidad para nuestros niños y jóvenes, un servicio de salud que llegue a toda la población, donde sus productores hacen parte de cadenas y empresas productivas rentables y competitivas en el nivel nacional, y una administración municipal de puertas abiertas y transparente en el manejo de los recursos.

Finalmente, está dentro de nuestros ideales imaginar nuestro municipio con habitantes que afianzan su identidad cultural, que fortalecen sus valores, que conviven en armonía, respetando los recursos naturales y el medio ambiente, haciendo de Sapuyes un municipio moderno y sostenible

## Valores Corporativos

**Respeto:** Crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto conoce la autonomía de cada ser humano y acepta el derecho a ser diferente.

**Calidad en el Servicio:** Es la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de servicios brindados con excelencia y calidad, proporcionando valor agregado a los servicios que superen las expectativas del cliente.

**Trabajo en equipo:** Unión de fuerzas y voluntades para el logro de un fin común, haciendo uso de las capacidades individuales para lograrlo.

**Responsabilidad Social:** La Alcaldía Municipal de Sapuyes, presta sus servicios sin ninguna distinción de género, raza, religión, ideología política y condición socioeconómica, mejorando la calidad de vida, y reconociendo nuestros compromisos con los usuarios, con el entorno y con el talento humano vinculado con la institución.

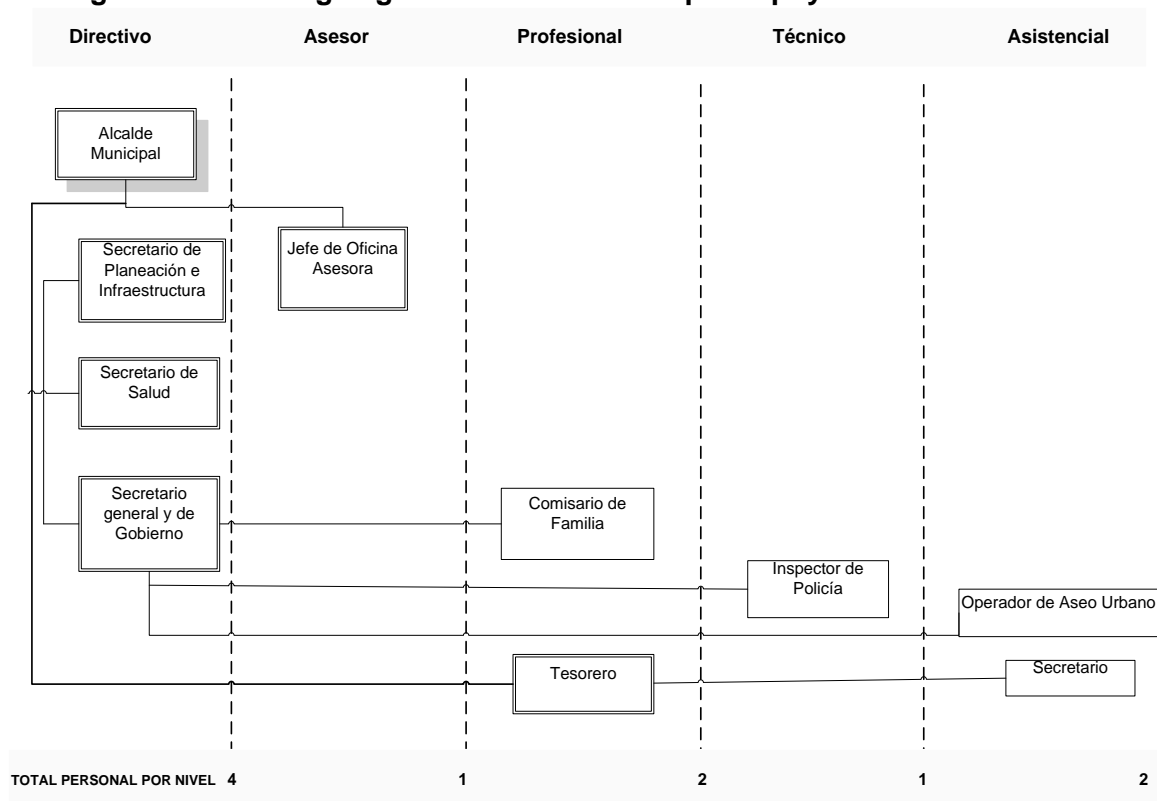
**Racionalidad Financiera:** Cada persona de la entidad sustenta una gestión transparente en cada una de sus actuaciones, racionalizando la utilización de los recursos y empleándolos únicamente para el logro de los objetivos y fines institucionales.

**Confianza:** Entendida como el interés de todo servidor público y/o contratista por actuar de manera adecuada en una determinada situación, pensamientos, que genere un clima de claridad en las relaciones laborales y personales dentro de la entidad.

**2.4.3 Estructura Organizacional.** De acuerdo al Decreto 785 de 2005 que regula en parte la Ley 909 de 2004, la estructura de los empleos de las entidades territoriales se clasifican en NIVEL DIRECTIVO, NIVEL ASESOR, NIVEL PROFESIONAL, NIVEL TECNICO, NIVEL ASISTENCIAL, sin embargo en el Municipio existe, el siguiente organigrama que se ha determinado en el Plan de Desarrollo Municipal.



**Imagen 4. Actual Organigrama Alcaldía Municipal Sapuyes**



Fuente: Alcaldía Municipal Sapuyes

### 2.4.4 Planta de Personal:

**Cuadro 1. Planta de Personal**

NIVEL	CODIGO	GRADO	DENOMINACION	DEPENDENCIA
DIRECTIVO	005	07	Alcalde Municipal	Despacho Alcalde Municipal
	020	06	Secretario de Despacho	Secretaría General de Gobierno y de Desarrollo Comunitario
	020	06	Secretario de Despacho	Secretaria de Hacienda
	020	06	Secretario de Despacho	Secretaria de Planeación e infraestructura
ASESOR	115	05	Jefe Oficina asesora	Oficina asesora
PROFESIONAL	202	04	Comisario de Familia	Unidad Municipal de Justicia
TECNICO	303	03	Inspector de Policía 3° y 6° categoría	Unidad Municipal de Justicia
ASISTENCIAL	438	02	Secretario	Secretaria de Hacienda
	480	01	Operador de Aseo Urbano	Secretaría General de Gobierno y de Desarrollo Comunitario

Fuente: Alcaldía Municipal

## 2.4.5 Distribución Talento Humano:

**Cuadro 2. Talento Humano**

<b>DEPENDENCIAS</b>	<b>CARGOS</b>
DESPACHO ALCALDE	Alcalde, Secretaria Privada, Conductor
SECRETARIA GENERAL, DE GOBIERNO Y DE DESARROLLO COMUNITARIO	Secretario De Despacho, Asistente, Asesor Jurídico, 6 Citadores, Servicios Generales
SECRETARIA DE PLANEACION Y DE OBRAS PUBLICAS	Secretario de despacho, Asistente
SECRETARIA DE SALUD	Secretaria de Despacho, Jefe de Salud Pública, Coordinador SISBEN, Asistente
SECRETARIA DE HACIENDA	Secretario de Despacho, Secretario de Tesorería, Recaudador de impuestos, Asesor Financiero, Contador
INSPECCION DE POLICIA	Inspector, asistente
COMISARIA DE FAMILIA	Comisario de Familia, asistente
INSPECCION DE OBRAS	Inspector de obras, Aseo urbano, 2 Conductores volquetas, 1 conductor retroexcavadora, 4 Obreros
COORDINACION DE CULTURA Y DEPORTES	Coordinador Deportes, Director Banda Musical Juvenil, Director Banda Musical Mayores
RESTAURANTE ESCOLAR	Supervisor
ARCHIVO	Jefe de Archivo
PROGRAMAS SOCIALES	Coordinador, 2 Asistentes, Entrega Desayunos Infantiles

Fuente: Alcaldía Municipal Sapuyes

En la anterior tabla se muestra las dependencias de la Alcaldía Municipal de Sapuyes conformadas por los diferentes cargos, obteniendo 13 dependencias y un total de 45 funcionarios entre el personal de nómina y personal por contrato de prestación de servicios; cada dependencia tiene un jefe que a su vez está bajo la Dirección del Alcalde Municipal, el Área de Talento Humano es manejada por la Secretaria de Gobierno en cabeza del Secretario de Gobierno.

### 3. METOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es el concluyente porque suministra información que ayudara al Representante legal de la Alcaldía Municipal Sapuyes a evaluar y seleccionar un curso de acción en cuanto a la problemática planteada. Con la utilización de este método en la presente investigación se realiza procedimientos formales de investigación como: encuestas, observación, entrevista para a partir de estos elaborar un diagnostico situacional y de necesidades de capacitación que concluirán en el diseño de una propuesta para dar solución a los problemas identificados.

##### 3.1.1 Método:

**Analítico:** Porque con el diagnostico a realizar se analizaran y comprenderán los procesos de formación y capacitación de la entidad, así mismo identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios de planta que la conforman y de este modo determinar su solución posible

**3.1.2 Enfoque.** El presente trabajo de investigación está enmarcado bajo las características de un estudio descriptivo – propositivo:

**Descriptivo:** Puesto que la investigación está encaminada a conocer la situación actual de la entidad en cuanto a procesos de formación y capacitación, es decir, su diagnosis será la base para el desarrollo de la misma.

**Propositivo:** Debido a que se formula un plan institucional de formación y capacitación y se plantea unos métodos y plan de acción para su desarrollo.

#### 3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### 3.2.1 Información Primaria:

**Entrevista:** Para llevar a cabo el diagnóstico, se recolectó información de la empresa, a través de una entrevista aplicada al Secretario de General de Gobierno quien es el responsable de Talento Humano de la Alcaldía Municipal, esta consta de 36 preguntas relacionadas con temas como aspectos generales de la entidad competencias laborales, manuales de funciones, programas de formación, con las que se obtuvo información importante para el cumplimiento de los objetivos de la investigación,

**Encuesta:** Para esta investigación se determino que la encuesta es el medio mas adecuado para la obtención de la información. Ya que permite obtener información confiable y verídica directamente de la población beneficiaria que para el presente caso son los funcionarios que conforman la planta de personal de la Alcaldía, dicha encuesta consta de 28 preguntas que entre otros permite identificar las necesidades de capacitación de los funcionarios que se constituyen como pilar fundamental para la formulación dela plan.

**3.2.2 Información Secundaria.** La Alcaldía Municipal de Sapuyes facilito documentos que fueron revisados, verificados y analizados, para la presente investigación, tales como acto administrativo de reestructuración de cargos, manuales de funciones, estructura orgánica y monografía del Municipio. Se obtuvo información en muchas páginas web para conocer las normas, leyes que regulan los manuales de funciones y planes de formación.

Se recolectó información de libros para identificar teorías y procesos de apoyo para la formulación del presente plan.

### **3.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

**3.3.1 Elemento.** Para esta investigación se tendrá a consideración el elemento individuo, es decir, se hará referencia a los “funcionarios y Representante Legal de la Alcaldía Municipal Sapuyes.

**3.3.2 Población de Estudio.** En este punto se tomo en cuenta el conjunto de elementos, es decir, que la población de estudio estará constituida por el conjunto de funcionarios de planta de la Alcaldía Municipal, expresados como una población finita.

**3.3.3 Herramientas para el Análisis de Resultados.** Una vez ordenada, tabulada y procesada la información recogida, se presentará el informe de investigación, haciendo uso de herramientas que ayudarán a ilustrar los resultados obtenidos tales como tablas, gráficas, representaciones escritas y semi-tabulares. Estos harán el informe menos complejo y más fácil de leer y comprender:

- **Representaciones Escritas:** Mediante la cual se incorporará en forma de texto los datos estadísticos recopilados.
- **Representaciones semi- tabulares:** La cual consiste en incorporar cifras a los diferentes textos, para mejorar su comprensión.
- **Tablas:** Nos permitirán presentar de manera más adecuada y comprensible la información recolectada. Deberán ser rotuladas para identificar claramente las

variables que intervienen. Ejemplo de ello sería las tablas estadísticas, en las cuales se tabularía la información recolectada.

- **Gráficas:** Nos ayudaran a comprender de una manera más ágil y sencilla como es efectivamente en la actualidad las prácticas de formación del talento humano en la Alcaldía Municipal. Se pueden utilizar: diagramas de dispersión, histogramas de frecuencias, análisis de series de tiempo, gráficos de líneas o circulares, etc.

## 4. DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS TEMÁTICOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

**4.1.1 Resultados de la Entrevista.** La presente entrevista que tenía por objetivo “Recolectar información necesaria para la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014” fue aplicada al Señor Carlos Lima en condición de Secretario de Despacho de la Secretaría General, de Gobierno y de Desarrollo Comunitario del municipio, responsable del área de Talento Humano de la entidad.

#### A. Aspectos Generales de la Entidad

**Razón Social:** Alcaldía Municipal de Sapuyes

**1. Número de funcionarios que laboran en la entidad:** el equipo de trabajo de la administración municipal está conformado por ochenta empleados vinculados por contratos de prestación de servicios y nómina.

**2. ¿Por cuantos funcionarios está conformada la Planta de Personal de la Alcaldía?**

Actualmente, está conformada por 10 cargos, de los cuales por el momento solo 9 están asignados; para el cargo de Jefe de Oficina Asesora (Control Interno) aún no se ha provisto el funcionario porque dentro del municipio no hay una persona idónea para el cargo y cuando se trata de contratar una persona que cumpla los requisitos y que sea de otra parte, ésta no acepta debido a que el salario es relativamente bajo.

**3. Indique el Vínculo laboral de los funcionarios:**

- **Libre Nombramiento y Remoción**, a este ítem pertenecen los cargos correspondientes a: los 4 Secretarios de Despacho de las Secretarías: General, de Gobierno y de Desarrollo Comunitario; de Hacienda; de Planeación e Infraestructura y de Salud. Además el Jefe de Oficina Asesora, el Comisario de Familia y el Inspector de Policía.
- **Nombramiento en Carrera Administrativa**, los dos cargos pertenecientes a la Planta Global, el Secretario y el Operador de Aseo Urbano.
- **Contrato de Prestación de Servicios**, dentro de este vínculo se encuentran los citadores, conductores de volquetas, obreros, asistentes de oficina,

bibliotecaria, aseadores, manejo de archivo, coordinadores de deporte, de programas sociales, cultura y supervisor de restaurante escolar.

- **Otras formas**, el Alcalde fue seleccionado mediante voto por elección popular, que se rota cada cuatro años y se elige de la misma forma.
4. Número de personas según el Nivel de Cargos que desempeñan los funcionarios en la entidad:
- **Directivos**: a este nivel pertenecen 5 cargos que son: Alcalde y Secretarios General, de Gobierno y desarrollo comunitario; de Hacienda; de Planeación e Infraestructura y de Salud.
  - **Profesionales**, únicamente el cargo del Comisario de Familia.
  - **Técnicos**, solamente el cargo de Inspector de Policía 3° a 6° categoría.
  - **Asistencial**, conformado por dos cargos: el del Secretario y el Operador de Aseo Urbano.
  - **Asesor**, pertenece solo el Jefe de Oficina Asesora.

## **B. En Relación con Competencias Laborales**

### **5. ¿La entidad realiza un proceso de selección de personal?**

La administración municipal si lleva a cabo el proceso de selección, para el personal de nómina únicamente se tiene en cuenta el cumplimiento de los requisitos en su currículum; y en cuanto a los de contrato de prestación de servicios se realiza una previa convocatoria y se ejecuta un proceso de contratación

### **6. ¿Qué entiende por competencia laboral?**

Con respecto a esta respuesta el Señor Lima contestó: “serie de acciones que cumple cada funcionario en cumplimiento de su perfil”; dicha respuesta no concuerda con la definición general que es: la capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y los resultados del sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos (SABER), destrezas, habilidades, (HACER) valores, actitudes (SER) Y aptitudes (HACER) que debe poseer y demostrar el empleado público.

### **7. ¿Se evalúan las competencias laborales a la hora de seleccionar al personal de planta?**

Si se evalúan las competencias con pruebas y encuestas y teniendo en cuenta la hoja de vida.

**8. ¿Cuales considera deben ser las competencias laborales que debe poseer un servidor público?**

Las ideales para dar cabal cumplimiento al cargo que se le asigna, como transparencia, orientación y atención al usuario y relaciones personales; que de una u otra forma contribuyen a brindar una atención eficiente a la comunidad sapuyeña.

**C. En Relación con los Manuales De Funciones**

**9. ¿Cuál cree que es la importancia de contar con un manual de funciones?**

El manual de funciones es un instrumento importante dentro de cualquier organización ya sea pública o privada, ya que permite orientar y controlar el normal funcionamiento de las actividades diarias desempeñadas por cada empleado.

**10. ¿Cuenta la entidad con manuales de funciones?**

Actualmente si se cuenta con manuales de funciones

**11. ¿Cuándo fue la última vez que se actualizaron los manuales de funciones de la Alcaldía?**

La última actualización fue hace cuatro años, por lo que es necesario realizar un ajuste debido a la reestructuración que se realizó mediante el decreto No. 12 de febrero 12 de 2013, en donde se suprimieron algunos cargos y se cambia la denominación de otros. Por tanto nos damos cuenta que los manuales existentes son obsoletos para la nueva planta de personal y es necesario reformularlos.

**12. ¿Los manuales de funciones están diseñados con base en las competencias laborales?**

No, solo se basan en las funciones; por esta razón es fundamental la elaboración de los manuales de acuerdo a la norma exigible en el Decreto 2.539 del 22 de julio de 2005 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública por el cual se establecen competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos en donde deben estar implícitas las competencias laborales.



**13. ¿Las funciones que realizan los empleados de la entidad están acorde a los manuales de funciones?**

No, a veces se realizan funciones diferentes a las estipuladas en los manuales; esto debido a que la administración tiene diferentes actividades ya sea culturales o sociales en las que deben participar obligatoriamente por colaboración con la administración y en sí para agilizar los servicios prestados a la comunidad

**14. ¿Considera que los manuales de funciones de la entidad cuentan con la información completa y necesaria para que los funcionarios puedan desempeñarse?**

No, a la hora de formularlos no se han tenido en cuenta las competencias de cada funcionario.

**15. ¿Cree necesario el rediseño de los manuales de funciones?**

Sí, es necesario ajustarlos y actualizarlos.

Con respecto a las preguntas No. 13, 14 y 15 se debe destacar el cambio que sufrió la planta de personal puesto que si no se han actualizado dichos manuales, no serán adecuados para las actuales actividades competentes al cargo asignado y es de vital importancia la actualización para estar a la vanguardia tanto en normas como en coherencia de funciones con sus respectivas competencias.

**16. ¿Si los manuales de funciones se rediseñaran que incluiría en ellos, que actualmente no tengan?**

Se deben incluir funciones de acuerdo a la reestructuración hecha en el Decreto No. 12 del 12 de febrero de 2013, además tener en cuenta los mapas de procesos, planes, programas y proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo 2012-2015.

**17. ¿Cómo se dan a conocer los manuales de funciones a los funcionarios de la entidad?**

Para dar a conocer los manuales de funciones, se debería realizar una capacitación exhaustiva en donde de manera didáctica se socialice cada manual con énfasis en lo que cada empleado requiera mayor explicación.

**18. ¿Cuenta la Alcaldía con un proceso de inducción al personal contratado?**

**19. ¿Cómo es el proceso de inducción que la entidad le da a sus funcionarios?**

Con respecto a las preguntas No. 18 y 19; básicamente se realiza la presentación del empleado en su área, posteriormente se hace la visita a las dependencias y por parte del trabajador saliente se lleva a cabo el empalme durante la entrega del cargo; el encargado de talento humano es quien hace la presentación ante los compañeros de trabajo, pero no dando a conocer las funciones inherentes a su responsabilidad; razón por la cual ni siquiera los manuales de funciones se tienen en cuenta para este proceso.

#### **D. EN RELACION CON EL PLAN DE CAPACITACION**

**20. ¿Cómo define usted al Plan de Formación y Capacitación?**

Número de capacitaciones asignadas a cada funcionario, según la necesidad, competencias y el cargo a desempeñar; pero en el marco teórico consultado se define como el conjunto de acciones y actividades de formación y capacitación ordenadas en el tiempo, que pretende la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la organización

**21. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal con un Plan de Formación y Capacitación?**

No, solo están programados en el Plan de Acción que le compete a la Secretaría General, de Gobierno y de Desarrollo Comunitario que entre sus responsabilidades está la de Talento Humano y es quien decide cuando es conveniente llevar a cabo una capacitación y sus respectivos temas.

**22. ¿La entidad realiza capacitaciones para sus funcionarios?**

**23. ¿Las capacitaciones realizadas van acorde con el cargo que desempeña cada funcionario, o se realizan en base a temas generales?**

En cuanto a los numerales 22 y 23, si se llevan a cabo capacitaciones pero de manera ocasional, últimamente se realizaron dos capacitaciones para todas las dependencias en Atención al Usuario y Control Interno; y los secretarios de Planeación e Infraestructura y el General, de Gobierno y de Desarrollo Comunitario se les brindó capacitación con respecto a Proyectos MGA.

**24. ¿Con base en que argumentos se programan las capacitaciones?**

Se hace un diagnóstico teniendo en cuenta el perfil del funcionario y las necesidades dentro de cada dependencia, Además dichas capacitaciones no son programadas directamente por parte de la Alcaldía, sino que las entidades gubernamentales realizan frecuentes capacitaciones a las que son invitados de acuerdo con el cargo que desempeñen.

- 25. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?**  
Estas capacitaciones se hacen semestralmente, con una previa solicitud a entidades como la ESAP para que envíen una persona idónea para desarrollar la socialización.
- 26. ¿A través de que metodología se realizan las capacitaciones?**  
Talleres en donde se expuso casos específicos que requerían ser solucionados.
- 27. ¿Cuándo fue la última capacitación que se realizó para los funcionarios?**  
La última capacitación fue en el mes de mayo, la cual fue de manera ocasional debido a la urgencia del tema tratado.
- 28. ¿Qué temas se trato en dicha capacitación?**  
Se dio a conocer el tema sobre la atención a la población discapacitada.
- 29. ¿Cree usted que los funcionarios de la entidad reciben capacitación suficiente que contribuya a desarrollar mejor sus funciones?**  
No, debido a que la temática a tratar no es suficiente, por otra parte se deben tratar temas relacionados al cargo de cada funcionario.
- 30. ¿Existe en la entidad un diagnostico de necesidades de capacitación para los funcionarios?**  
No, puesto que no hay una persona idónea que se encargue de la elaboración y aplicación de dichos diagnósticos.
- 31. ¿Conoce la Alcaldía las necesidades actuales de capacitación de sus funcionarios?**
- 32. ¿Qué método se utilizo para conocer dichas necesidades?**
- En relación a los numerales 31 y 32; La entidad no se ha preocupado por implementar un sistema que le permita identificar las necesidades de capacitación del personal, ocasionando falencias en dicho proceso.
- 33. ¿Conoce entidades gubernamentales que apoyen a la Alcaldía en la capacitación de los servidores públicos?**  
Las más sobresalientes con respecto a este punto son: el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Universidad de Nariño, la Escuela Superior de Administración Pública, la Contraloría Departamental de Nariño, Secretaría de Planeación Departamental y la Gobernación de Nariño.
- 34. ¿Alguna vez la Alcaldía ha recibido capacitaciones por alguna de esas entidades?**  
Si se han recibido capacitaciones con respecto a: Contratación Pública, Formulación de Proyectos, Atención al Cliente y víctimas del conflicto armado;

desarrolladas por parte de la ESAP y que fueron planeadas previamente por dicha entidad realizando la invitación formal a la administración.

**35. ¿La Alcaldía ha solicitado capacitación por dichas entidades?**

Si se han solicitado capacitaciones, y estas se llevan a cabo en el día y hora pactados.

**36. ¿Considera que es importante que la entidad cuente con un Plan de Formación y Capacitación?**

Es de vital importancia la existencia de este manual puesto que se lograría un mejor desempeño en el cumplimiento de las funciones y aptitudes de cada uno de los colaboradores.

**37. ¿Como responsable del área de Talento humano de la Alcaldía Municipal, sugiera en que temas debería capacitarse al personal de Planta?**

Los temas sugeridos por parte del responsable de Talento Humano en los que debería capacitarse al personal de planta serían los siguientes: Constitución política de Colombia, responsabilidades del servidor público planes de desarrollo, presupuesto público, formulación y presentación de proyectos, manejo documental y archivista, contratación estatal, trabajo en equipo, atención al usuario, Sistemas (Word y Excel), diligenciamiento de informes ante las entidades de control, control interno.

**4.1.2 Tabulación e interpretación de resultados encuesta.** Con los resultados obtenidos en la presente encuesta, se pretende recolectar la información necesaria para la Formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014.

**Área de Trabajo** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

En la siguiente tabla se muestra los diferentes niveles jerárquicos por los que esta conformado el organigrama de la entidad con sus respectivos cargos ocupados por los funcionarios de planta a quienes se aplicó la presente encuesta:

### Cuadro 3. Distribución Planta de Personal

NIVEL JERARQUICO				
DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
CARGOS				
Alcalde Secretario de Gobierno Secretaria de Salud Secretario de Hacienda Secretaria de planeación	Control interno	Comisario de familia	Inspector de Policía	Secretario de Tesorería Operador de Aseo Urbano

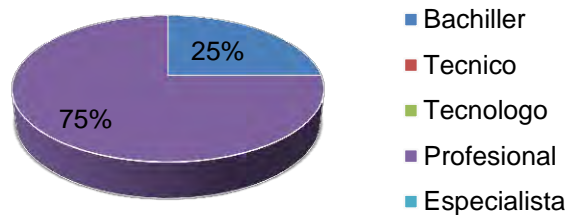
Fuente: Esta investigación

### Grado de profesionalización

Tabla 1. Profesionalización

Opciones	Resultado
Bachiller	2
Técnico	
Tecnólogo	
Profesional	6
Especialista	
<b>Total</b>	<b>8</b>

Gráfico 1. Profesionalización



Fuente: Esta investigación.

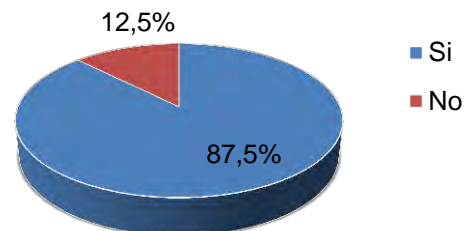
La mayoría de funcionarios que conforman la planta de personal es decir el 75% son profesionales, en este grupo se encuentran los cargos de nivel directivo quienes son los jefes de las diferentes Secretarías de la alcaldía, el restante 25% son bachilleres y lo conforman el Secretario de Tesorería y el operador de aseo urbano, cabe destacar que los dos son cargos de carrera administrativa.

### 1. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la entidad?

Tabla 2. Filosofía Institucional

Opciones	Resultado
Si	7
No	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

Gráfico 2. Filosofía institucional



Fuente: Esta investigación

El personal encuestado en su gran mayoría conocen cual es la misión, visión y valores de la organización, esto es de gran importancia ya que el hecho de conocer su filosofía empresarial identifica "la razón de ser" de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, logrando que todos sus integrantes hablen el mismo idioma en la búsqueda de un mismo objetivo, sin embargo un funcionario quien pertenece al nivel asistencial y se desempeña como operador de aseo urbano no la conoce, es aquí donde la entidad debe preocuparse porque el 100% de sus funcionarios conozcan la filosofía corporativa de la organización y es desde ahí donde deberían empezar los procesos de formación.

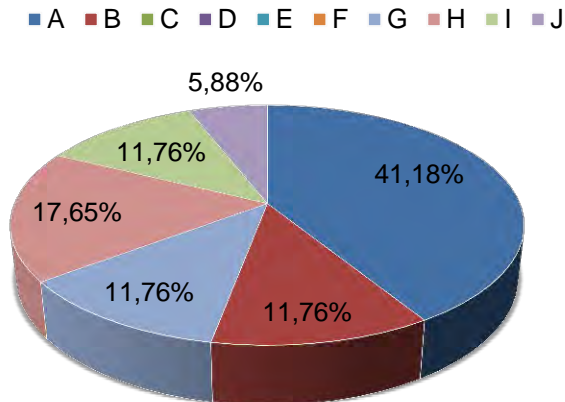
## 2. ¿Qué entiende por Competencia Laboral?

### Cuadro 4. Competencia Laboral

Opciones		Resultado
A	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.	7
B	Son los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión.	2
C	Grado de motivación para desempeñar una función	
D	Ser el primero en terminar sus funciones antes que sus compañeros	
E	Es el entrenamiento y formación del personal.	
F	Es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo	
G	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.	2
H	Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.	3
I	Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.	2
J	Otra	1
	No sabe del tema	
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>

Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 3. Competencia Laboral.**



Fuente: Esta investigación.

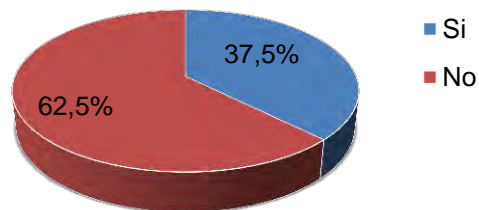
En la presente pregunta se dieron varias opciones de respuesta donde hay unas correctas y otras no, sin embargo el personal encuestado selecciono todas las opciones correctas que se tomaron de definiciones de varios autores inclinándose mas por la opción A y ninguno de ellos marco opciones que no estaban relacionadas con la definición de competencia laboral, esto nos indica que la planta de personal de la alcaldía identifica claramente este termino y que por ende dicho concepto debe incluirse en los manuales de funciones como un requisito y que también debe tenerse en cuenta en el Plan de Formación y Capacitación a formular con el fin de fortalecer las competencias con que cuenta cada funcionario de esta entidad.

**3. ¿Sabe si la entidad tiene en cuenta las competencias laborales a la hora de contratar al personal de planta?**

**Tabla 3. Competencias al contratar.**

Opciones	Resultado
Si	3
No	5
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 4. Competencias al contratar.**



Fuente: Esta investigación.

Cinco de los encuestados que representan un 62.5% es decir la mayoría contestaron que la entidad no tiene en cuenta las competencias laborales a la hora de contratar al personal de planta y que ellos no fueron evaluados en ese aspecto para ingresar a la entidad. Esto suele ser muy común en el sector público especialmente en los municipios ya que los mandatarios por cumplir con compromisos políticos asignan los cargos sin tener en cuenta el perfil requerido.

En cuanto a los tres funcionarios restantes contestaron que la entidad si las tiene en cuenta.

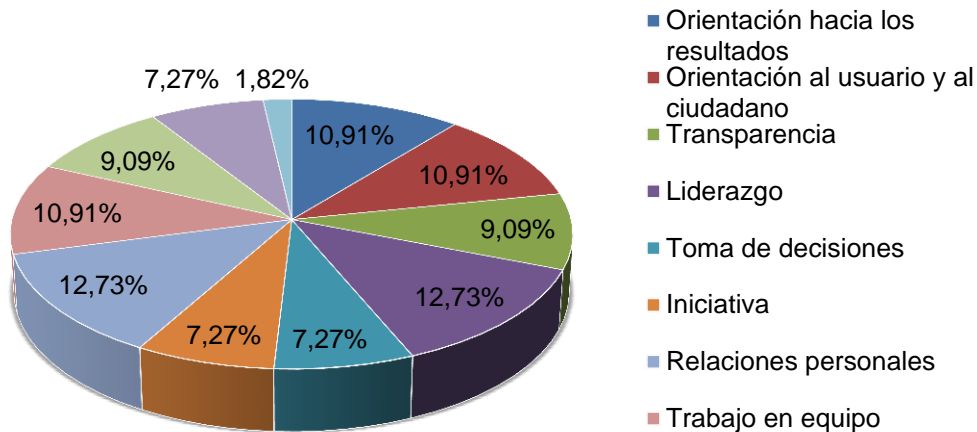
4. ¿Cuales considera deben ser las competencias laborales que debe poseer un servidor público?

**Tabla 4. Competencias servidor público**

Opciones	Resultado
Orientación hacia los resultados	6
Orientación al usuario y al ciudadano	6
Transparencia	5
Liderazgo	7
Toma de decisiones	4
Iniciativa	4
Relaciones personales	7
Trabajo en equipo	6
Creatividad e innovación	5
Aprendizaje continuo	4
Otra	1
<b>Total</b>	<b>55</b>

Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 5. Competencias servidor público**



Fuente: Esta investigación.



De acuerdo a las respuestas obtenidas los funcionarios consideran que en términos generales las competencias que debe poseer todo servidor público son en primera instancia las relaciones personales y liderazgo, seguidas de orientación hacia el usuario, hacia los resultados y el trabajo en equipo, con un menor porcentaje se encuentran la creatividad e innovación y transparencia y por ultimo están toma de decisiones, iniciativa y aprendizaje continuo.

5. ¿Cuales considera deben ser las competencias laborales que se debe tener para poder desempeñar las funciones de su cargo?

**Cuadro 5. Competencias por Cargo.**

<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Secretario de Gobierno</b>	<b>Secretaria de Salud</b>	<b>Secretario de Hacienda</b>	<b>Secretaria de Planeación</b>	<b>Comisario de Familia</b>	<b>Inspector de Policía</b>	<b>Aux de Tesorería</b>	<b>Operador de Aseo Urbano</b>
Eficiencia			X					
Eficacia			X					
Transparencia	X		X					
Idoneidad del cargo				X				
Creatividad				X			X	
Innovación				X			X	
Liderazgo	X	X					X	
Relaciones personales		X						
Toma de decisiones		X						
Autoevaluación		X						
Capacitación		X						
Recepción humana						X		
Responsabilidad								X
Cumplimiento								X
Orientación al ciudadano	X						X	
Trabajo en equipo	X						X	
Iniciativa							X	
Conocimiento de funciones					X			
Trabajo Integral					X			

Fuente: Esta investigación.

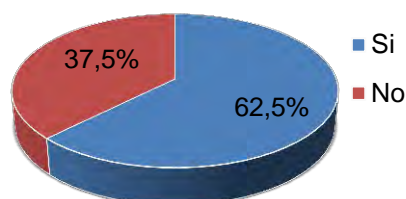
En el anterior cuadro se plasman las competencias que cada funcionario considera necesarias para poder desempeñar sus cargos así: El Secretario de Gobierno prefiere por la transparencia, liderazgo, orientación al ciudadano y trabajo en equipo. Mientras que la Secretaria de Salud propone el liderazgo, relaciones personales, toma de decisiones, autoevaluación y capacitación. Por su parte el Secretario de Hacienda considera que para su cargo son eficiencia, eficacia y transparencia. El Secretario de Planeación opta por idoneidad del cargo, creatividad e innovación. Para el Comisario de Familia son conocimiento de funciones y trabajo integral. Para el Inspector de Policía la recepción humana. Para el Secretario de Tesorería creatividad, innovación, liderazgo, orientación al ciudadano, trabajo en equipo e iniciativa y para terminar, el Operador de Aseo Urbano considera que para su trabajo debe contar con responsabilidad y cumplimiento. Cada funcionario por su experiencia y conocimientos determinan que con esas competencias podrían desempeñar bien sus labores y por ello dichas competencias deben ser incluidas como requisito para poder ocupar los diferentes cargos y deben ser incluidas en los ajustes de los manuales de funciones.

**6. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿la entidad le brindo una inducción?**

**Tabla 5. Inducción.**

Opciones	Resultado
Si	5
No	3
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 6. Inducción**



Fuente: Esta Investigación.

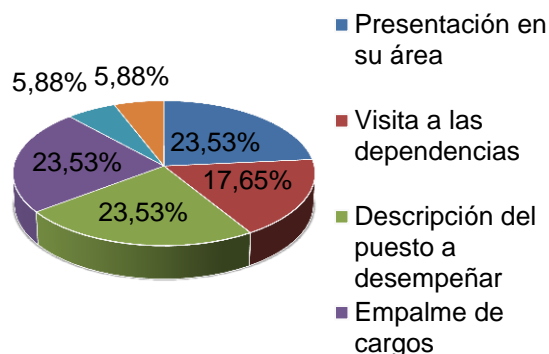
Del total de los funcionarios encuestados el 62.5% es decir la mayoría recibieron inducción cuando ingresaron a trabajar en la administración Municipal, el 37.5% restante no lo recibió y la razón esta en que en dicho grupo se encuentra un funcionario que a pesar del cambio de administración no fue removido de su puesto y dos cargos de carrera administrativa como el secretario de tesorería y el operador de aseo urbano que ya llevan mas de 15 años en la entidad.

7. Dentro de las técnicas que utilizó la entidad para su inducción están las siguientes:

**Tabla 6. Técnicas de inducción**

Opciones	Resultado
Presentación en su área	4
Visita a las dependencias	3
Descripción del puesto a desempeñar	4
Empalme de cargos	4
Guías y Manuales de funciones	1
Todas las anteriores	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 7. Técnicas de inducción**



Fuente: Esta Investigación.

Según los funcionarios que recibieron inducción cuando ingresaron a trabajar, las técnicas utilizadas para dicho proceso fueron en primer lugar la presentación en el área es decir en la dependencia correspondiente, descripción del puesto a desempeñar donde se realiza una breve descripción del cargo y el empalme de cargos que por ley es la obligación que tiene la administración saliente con la administración entrante con el fin de garantizar continuidad en los procesos de cada área. Por último y con un porcentaje de 5.88% que corresponde a una sola respuesta se encuentran las guías y manuales de funciones lo que nos lleva a la conclusión de que la entidad no se preocupa por dar a conocer los manuales a los funcionarios entrantes.

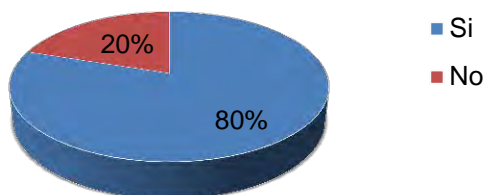
8. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

**Tabla 7. Inducción en el ambiente laboral.**

Opciones		¿Por qué?
Si	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familiarización con el cargo y claridad en funciones</li> <li>Integración y relación con compañeros de trabajo</li> <li>Permite conocer el trabajo y continuidad del cargo</li> <li>Permite facilidad y eficiencia en el desempeño laboral</li> </ul>
No	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es muy sencilla y hay cargos en los que se maneja demasiados programas</li> </ul>
<b>Total</b>	<b>5</b>	

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 8. Inducción en ambiente laboral.**



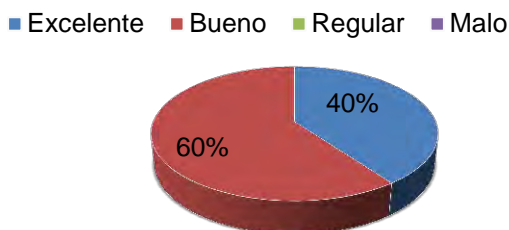
Fuente: Esta investigación

El 80% de los funcionarios que recibieron inducción consideran que dicho proceso les permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral ya que consiguieron familiarizarse con el cargo, tener claridad en sus funciones e integrarse y relacionarse con sus compañeros de trabajo, sin embargo el 20% restante opina que la inducción recibida fue muy sencilla teniendo en cuenta que hay cargos donde se manejan demasiados programas, razón por la cual la Alcaldía debería ser mas específica y detallada en esos aspectos.

**9. ¿Cómo califica usted el proceso de inducción brindado por la entidad?**

**Tabla 8. Calificación inducción. Gráfico 9. Calificación inducción.**

Opciones	Resultado
Excelente	2
Bueno	3
Regular	
Malo	
<b>Total</b>	<b>5</b>



Fuente: Esta investigación

El 60% del personal que recibió inducción califican el proceso como bueno y para el 40% restante es excelente, esto quiere decir que las técnicas utilizadas por la entidad son aceptables, si embargo si se tuviesen en cuenta las guías y manuales de funciones se obtuviese una inducción optima para los nuevos funcionarios que ingresan a trabajar a la Administración Municipal.

**10. ¿Sabe usted si la entidad cuenta con un Manual de funciones?**

**Tabla 9. Manual de funciones**

Opciones	Resultado
Si	8
No	0
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 10. Manual de funciones.**



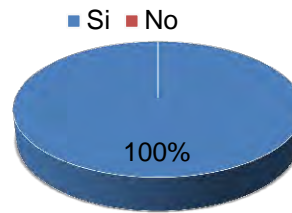
Fuente: Esta investigación.

11. ¿Conoce en detalle cuales son sus funciones?

Tabla 10. Funciones del cargo

Opciones	Resultado
Si	8
No	
<b>Total</b>	<b>8</b>

Gráfico 11. Funciones del cargo



Fuente: Esta investigación.

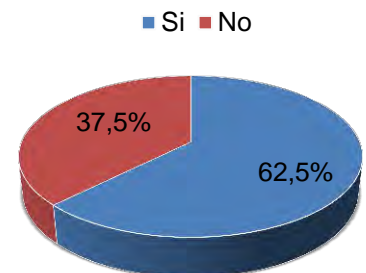
El total de los funcionarios de planta encuestados saben que la entidad cuenta con manuales de funciones para cada cargo y todos ellos conocen en detalle cuales son sus funciones ya sea por tener experiencia en los trabajos que realizan o por que las han ido conociendo a través del tiempo que llevan en sus puestos. En cuanto a los manuales de funciones es de suma importancia que la entidad cuente con ellos ya que sirven como una guía y herramienta para que el personal pueda desempeñarse mejor.

12. ¿En su cargo a realizado actividades que no crea corresponden a sus funciones?

Tabla 11. Actividades fuera del cargo

Opciones	¿Por qué?	
Si	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Por necesidad de los usuarios</li> <li>• Prestar un servicio integral a la administración</li> <li>• Por ayuda a los funcionarios nuevos</li> </ul>
No	3	
<b>Total</b>	<b>8</b>	

Gráfico 12. Actividades fuera del cargo



Fuente: Esta investigación

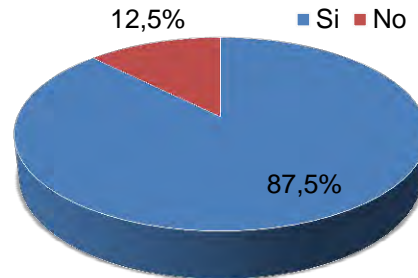
La mayoría de funcionarios que corresponde al 62.5% han realizado actividades que creen no corresponden a funciones de su cargo pero no lo han hecho por obligación si no con el animo de colaborar a los nuevos funcionarios orientándoles en como desempeñarse mejor, también para prestar un mejor servicio a la entidad y por ende a la comunidad. El 37.5% restante opina que todas las funciones que realizan van acorde con el puesto que ocupan.

### 13. ¿Conoce su manual de funciones?

**Tabla 12. Conocimiento funciones**

Opciones	Resultado
Si	7
No	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 13. Conocimiento funciones**



Fuente: Esta investigación

Casi la totalidad del personal de planta es decir 7 funcionarios conocen su manual de funciones, pero como se pudo observar en una anterior pregunta lo hicieron por interés e iniciativa propia ya que la entidad no los dio a conocer en el proceso de inducción. Es muy importante que todos conozcan sus manuales pero también lo es que la entidad procure darlos a conocer, es decir desde allí se podría empezar un proceso de formación o realizar capacitaciones donde se den a conocer las funciones de cada cargo y el personal pueda colaborar a los usuarios cuando les pidan orientación acerca de en que dependencia tienen que realizar un trámite o quien es el encargado de ayudarles para cada caso.

En cuanto al funcionario restante sabe en detalle lo que debe hacer pero no conoce el manual, lo ideal es que el 100% de la planta los conociera y más en este caso que el funcionario en mención es de carrera administrativa.

14. ¿Qué le modificaría a su actual manual de funciones?

**Cuadro 6. Modificaciones al Manual de Funciones**

Secretario de Gobierno	Secretaria de Salud	Secretario de Hacienda	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía	Aux de Tesorería	Operador de Aseo Urbano
	Ajustar de acuerdo a la actual reestructuración administrativa.	Ajustar de acuerdo a la actual reestructuración administrativa.			Organización de funciones y procedimientos. Que exista claridad en funciones que pueden suplirse por otras dependencias	Que se asignen las funciones estrictamente necesarias y que se puedan cumplir dentro del horario establecido.	

Fuente: Esta investigación

En la tabla anterior se muestra las modificaciones que cada cargo la haría a sus manuales de funciones: En cuanto a la Secretaria de Salud y Secretario de Hacienda coinciden en que se ajusten de a cuerdo a la actual reestructuración administrativa ya que en el presente año se hizo una reestructuración donde se modifica el organigrama de la entidad, suprimiendo algunos cargos y cambiando la denominación a otros pero los manuales siguen siendo los mismos. El inspector de Policía considera que debe haber organización de funciones y procedimientos y que haya claridad en cuanto a funciones que pueden suplirse por otras dependencias, haciendo referencia a eventos públicos, sociales y culturales, donde todos los funcionarios deben colaborar sin importar el cargo que tengan. El secretario de tesorería opina que se deben asignar las funciones estrictamente necesarias y que se puedan cumplir dentro del horario establecido, esto se presenta porque su cargo es de carrera administrativa y lleva mas de 15 años ocupándolo y por ende los nuevos funcionarios de diferentes dependencias acuden a el para que los oriente y en muchos casos es quien termina realizando el trabajo como por ejemplo en la presentación de informes de diferente índole y que para poder cumplir con ellos se debe trabajar fuera del horario normal establecido. Los funcionarios restantes no realizarían ningún tipo de cambios a sus manuales.



15. Describa en orden de importancia y frecuencia las funciones actuales y reales del cargo que normal u ocasionalmente desarrolla en su puesto de trabajo.

**Cuadro 7. Funciones por cargo**

Secretario de Gobierno	Secretaria de Salud	Secretario de Hacienda	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía	Aux de Tesorería	Operador de Aseo Urbano
Mantener actualizada la planta de personal.	Desarrollo y cumplimiento de actividades en los siguientes ejes:					Manejo de presupuesto.	
Ejecutar y evaluar los programas y proyectos.	Aseguramiento de prestación de servicios	Verificación de certificados de disponibilidad de registros presupuestales.	Desarrollo de normas urbanísticas en el municipio.	Fijación de cuotas alimentarias.	Realizar contravenciones.	Expedición de disponibilidad y registros presupuestales.	Barrido de calles
Liderar las organizaciones comunitarias.	Promoción social de salud pública	Realizar pagos	Verificación del patrimonio municipal.	Regulación de visitas.	Querellas policivas.	Manejo de sucursal virtual para realizar todo tipo de pagos.	Limpieza de establecimientos públicos
Trazar una política integral municipal.	Gestión del riesgo de los riesgos laborales	Elaboración de informes		Inasistencia alimentaria.	Recepción de denuncias y declaraciones extra juicio	Revisión de minutas y procesos contractuales	Apoyo en la recolección de basuras al carro recolector en el casco urbano del municipio
Impulsar y promocionar la integración de la gestión.	Decisiones de inspección, vigilancia y seguimiento acorde ley 715/2001.			Filiación extramatrimonial.		Pago de nomina.	
				Querellas			

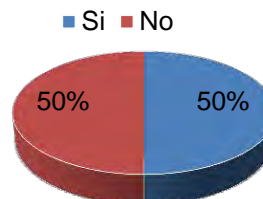
Fuente: Esta investigación

Aquí se pueden observar las funciones más frecuentes e importantes que realiza cada funcionario de acuerdo al cargo y que serán utilizadas para complementar el ajuste de los actuales manuales de funciones.

16. ¿La Alcaldía les brinda capacitación a los funcionarios?

**Tabla 13. Capacitación a los funcionarios**      **Gráfico 14. Capacitación a los funcionarios**

Opciones	Resultado
Si	4
No	4
<b>Total</b>	<b>8</b>



Fuente: Esta investigación

El 50% de los funcionarios de planta contestó que la entidad si les brinda capacitación, pero el otro 50% respondió que no, esto indica que solo algunos reciben capacitación y otros no teniendo en cuenta que lo ideal es que todos tengan un proceso continuo de formación para poder realizar mejor sus labores diarias en su puesto de trabajo.

**Si su respuesta es No pase a la pregunta N. 24**

17. ¿Cuándo fue la última capacitación que recibió por parte de la Alcaldía?

**Cuadro 8. Última Capacitación recibida y temas**

Secretario de Gobierno	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía
Marzo de 2013	Hace 5 meses	Mediados del 2012	Hace 15 días
<b>18. ¿En qué temas?</b>			
Secretario de Gobierno	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía
Atención a discapacitados	Servicio al cliente, trabajo en equipo	Contratación, relaciones laborales	Política de riesgo y desastres

Fuente: Esta investigación

De los funcionarios que han recibido capacitación por parte de la Alcaldía el Secretario de Gobierno la recibió en Marzo de 2013 en atención a discapacitados tema que esta mas relacionado con el área de salud por lo que la debería haber recibido la Secretaria de Salud, sin embargo hay casos en los que entidades publicas en salud llegan a la alcaldía a realizar charlas o conferencias y en representación del Alcalde esta el Secretario de Gobierno. La Secretaria de Planeación recibió capacitación hace 5 meses en servicio al cliente y trabajo en equipo temas que son de gran utilidad para todos los funcionarios pero no estrictamente relacionados con Planeación Municipal como banco de proyectos, metodologías MGA, estratificación, normas urbanísticas, etc. El comisario de familia recibió a mediados del 2012 en contratación tema que va más con el cargo de Secretario de Gobierno quien

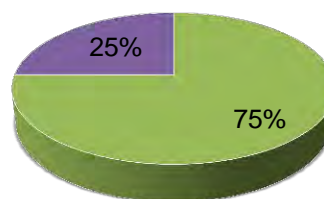
asume esta función, y en relaciones laborales. El inspector de Policía recibió capacitación hace 15 días en Política de riesgo y desastres tema que esta relacionado con Planeación Municipal. Como se puede observar no todos los funcionarios reciben capacitación y los temas no están acorde con sus cargos, además estas no se programaron basadas en una programación o cronograma por parte de la entidad, si no de manera ocasional por instituciones publicas externas, aquí cabe hacer la aclaración que diferentes entidades gubernamentales como Gobernación, Departamento Nacional de Planeación, Contraloría, Instituto Departamental de Salud entre otras realizan capacitaciones para los funcionarios públicos y el hecho de que la Administración Municipal autorice su participación en ellas, no quiere decir que las haya programado ella.

19. ¿La periodicidad con la que la entidad le brinda capacitaciones es?

**Tabla 14. Periodicidad Capacitación**      **Gráfico15.Periodicidad Capacitación**

Opciones	Resultado
Mensual	
Trimestral	
Semestral	3
Anual	1
Nunca	
<b>Total</b>	<b>4</b>

■ Mensual ■ Trimestral ■ Semestral ■ Anual ■ Nunca



Fuente: Esta investigación

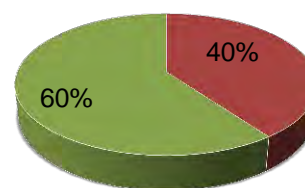
El 75% de los encuestados respondieron que la periodicidad con que reciben capacitaciones es cada seis meses y el 25% faltante contestó que cada año, si comparamos con la pregunta anterior podríamos decir que las capacitaciones son ocasionales y que estas deberían programarse de acuerdo a un cronograma previamente establecido.

20. ¿A través de que metodologías se realizan las capacitaciones?

**Tabla 15. Metodología de Capacitación**      **Gráfico16. Metodología Capacitación**

Opciones	Resultado
Seminarios	
Conferencias	2
Talleres	3
Diplomados	
Todas las anteriores	
Otra	
<b>Total</b>	<b>5</b>

■ Seminarios ■ Conferencias  
 ■ Talleres ■ Diplomados  
 ■ Todas las anteriores ■ Otra



Fuente: Esta investigación

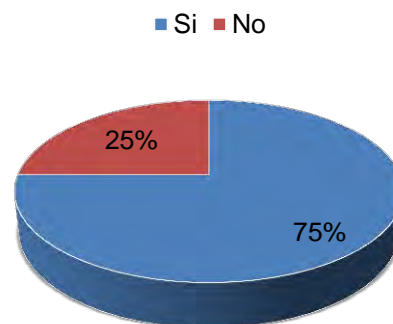
De acuerdo a las respuestas obtenidas las metodologías utilizadas por parte de la Alcaldía para realizar las capacitaciones son en primer lugar los talleres, seguidas de las conferencias, sin embargo hay otras formas de capacitación que se podrían utilizar para obtener un proceso de formación óptimo.

**21. ¿Cree que la capacitación que ofrece la entidad está acorde con su perfil y el cargo que usted ocupa en ella?**

**Tabla 16. Capacitación acorde al Cargo**

Opciones		¿Por qué?
Si	3	Son coherentes con el trabajo que se realiza Fortalecen los conocimientos
No	1	Se tratan temas generales que no son propios de cada dependencia
<b>Total</b>	<b>4</b>	

**Gráfico 17. Capacitación acorde al Cargo**



Fuente: Esta investigación

La mayoría de encuestados es decir el 75% opinan que la capacitación recibida esta acorde con su perfil y cargo ya que es coherente con su trabajo y fortalece los conocimientos, pero aquí se encuentra una contradicción ya que en anteriores preguntas dan a conocer los temas tratados últimamente y en si no están relacionados con los respectivos cargos. En cuanto al 25% restante cree que en las capacitaciones se tratan temas en general que no son propios de cada dependencia.

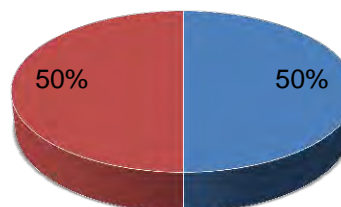
**22. ¿Cómo califica usted el proceso de capacitación brindado por la entidad?**

**Tabla 17. Calificación Capacitación**

Opciones	Resultado
Excelente	2
Bueno	2
Regular	
Malo	
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Gráfico 18. Calificación Capacitación**

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



Fuente: Esta investigación

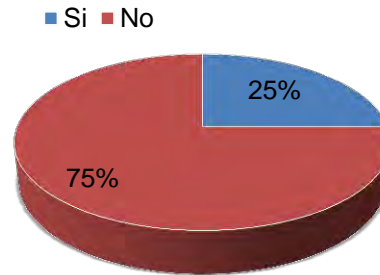
Los funcionarios de planta califican la capacitación brindada por la entidad como excelente y bueno, sin embargo podría mejorarse el proceso si los temas a tratar estuvieran mas relacionados con cada cargo, se programaran directamente por la entidad y no fuesen ocasionales.

23. ¿La entidad se preocupa por conocer si los funcionarios requieren capacitarse en temas que les permitan desempeñarse mejor en sus cargos?

**Tabla 18. Interés en Capacitación**

Opciones	Resultado
Si	1
No	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Gráfico19. Interés en Capacitación**



Fuente: Esta investigación

Según el 75% de los funcionarios que han recibido capacitación, la entidad no se preocupa por conocer las necesidades de formación que tiene el personal de planta y el 25% restante contesta que si pero no menciona a través de que método lo hace. Esto ratifica que al personal no se le consulto antes de programarles las capacitaciones que ellos mencionan recibieron en fechas pasadas.

24. Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado, según su área de trabajo:

**Cuadro 9. Necesidades y Temas de Capacitación**

Secretario de Gobierno	Secretaria de Salud	Secretario de Hacienda	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía	Secretario de Tesorería	Operador de Aseo Urbano
Contratación y atención al usuario	Manual de funciones y procedimientos. Procesos de inducción Y control interno	Contratación estatal. Sistema general de regalías	Trabajo y organización en equipo.	Violencia intrafamiliar, maltrato infantil, delitos que cometen menores de edad	Recepción psicológica de un caso. Contravenciones, diligencias y querrelas policivas.	Actualización en sistemas. Normas, leyes. Talento humano Atención al usuario	Reciclaje de basuras
<b>25. ¿En qué funciones considera que podría tener mejor desempeño si obtiene capacitación?</b>							
Todas	Cumplimiento con los manuales de funciones y procedimientos	Ser mas eficiente en los procesos de contratación	Desarrollo de normas urbanísticas Enfatizar la organización, desarrollo y trabajo en equipo.	Restablecimiento de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y la familia	Atender denuncias y quejas con mayor agilidad	Revisión de procesos contractuales	En la recolección y limpieza de basuras

Fuente: Esta investigación.

En las anteriores tablas se muestran los resultados en cuanto a necesidades de capacitación y funciones en las que se podría tener mejor desempeño de acuerdo a cada cargo, en cuanto a las necesidades son las que se tendrán en cuenta en el diagnostico y para la elaboración del plan de acción del Plan de Formación y capacitación. En lo referente a las funciones que se podrían mejorar con capacitación en general se mencionan cumplimiento de manuales de funciones y procedimientos, eficiencia en procesos y procedimientos que cada funcionario debe realizar diariamente.

**26. ¿Qué entiende por Plan de Formación y Capacitación?**

**Cuadro 10. Definiciones Plan de Formación y Capacitación.**

• Serie de programas enfocados a mejorar los conocimientos del personal
• Cronograma de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la entidad
• Orientación y formación mas detallada de los conocimientos básicos y profesionales que los funcionarios tienen
• Capacitación tendiente a mejorar, conocer y entender circunstancias de difícil solución.
• No sabe
• Mejorar la forma de desempeñar el trabajo
• Etapa de preparación en temas relacionados con el cargo desempeñado
• Documento en el cual se plasman actividades a realizar

Fuente: Esta investigación.

De acuerdo a las definiciones obtenidas por parte de los funcionarios encuestados se concluye que aunque no tienen una definición exacta de lo que es el plan de formación y capacitación, si tienen un concepto mas o menos cercano a la verdadera definición.

**27. ¿Sabe si la Alcaldía cuenta con un Plan de Formación y Capacitación?**

**Tabla 19. Plan de Formación**

Opciones	Resultado
Si	
No	8
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 20. Plan de Formación**



Fuente: Esta investigación

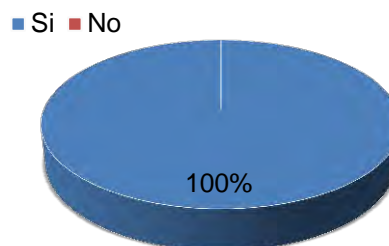
El 100% de los funcionarios de planta coinciden en que la Alcaldía Municipal de Sapuyes no cuenta con un Plan de Formación y Capacitación, por lo tanto la entidad deberá procurar por la realización del mismo ya que la ley obliga a los municipios a que cuenten con dicho plan y además porque con ello ayudaría a que los funcionarios fortalezcan sus conocimientos y sean efectivos en la realización de sus trabajo y por ende poder cumplir y satisfacer totalmente las necesidades de la comunidad Sapuyeña.

28. ¿Considera necesario que la entidad cuente con el Plan de Formación y Capacitación?

**Tabla 20. Necesidad Plan de Formación**

Opciones	Resultado
Si	8
No	
<b>Total</b>	<b>8</b>

**Gráfico 21. Necesidad Plan de Formación**



Fuente: Esta investigación

Todos los funcionarios consideran necesario que la entidad cuente con el Plan de Formación y Capacitación ya que según ellos: Les ayudaría al mejoramiento en el cumplimiento de las funciones, mejoraría la calidad del servicio y desarrollo de la entidad, generaría engrandecimiento y fortalecimiento de los funcionarios y que la comunidad obtenga resultados excelentes, les permitiría a los funcionarios conocer mas a fondo sus labores diarias y estar actualizados en competencias laborales, y la entidad podría evaluar el grado de conocimiento del personal.

#### 4.2 AJUSTES MANUALES DE FUNCIONES

**DECRETO No. De 2013**

( )

**“POR MEDIO DEL CUAL SE AJUSTA EL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAPUYES - NARIÑO”**

**EI ALCALDE DEL MUNICIPIO DE SAPUYES**, en uso de sus facultades constitucionales, y en especial las señaladas en el numeral 7 del artículo 315 de la Constitución Política, los Decretos Leyes 785 de 2.005 y el Decreto No. 2539 de 2.005, y,

CONSIDERANDO:

Que mediante Decreto N. 012 del 12 de Febrero del 2013 se establece la Planta Personal de la Administración Municipal de Sapuyes – Nariño.

Que los Decretos leyes 770 y 785 de 2005, establecen que todas las entidades Públicas deberán ajustar y modificar el MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES adicionando las COMPETENCIAS LABORALES que son generales para todos los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos que conforman la entidad.



Que en desarrollo de estas disposiciones, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2539 de julio 22 de 2005, “Por el cual se establecen las Competencias Laborales Generales para los Empleos Públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005”, donde se fijan las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos y las comportamentales mínimas que corresponden por cada nivel jerárquico de empleo.

Que es facultad de las autoridades nominadoras de las entidades del orden nacional y territorial, obligadas legalmente a ello por lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, procedan en lo pertinente a dar aplicación a las disposiciones legales mencionadas.

En merito de lo expuesto,

#### **DECRETA:**

**ARTÍCULO 1º:** Ajustar el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleados que conforman la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de Sapuyes – Nariño cuyas funciones deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos le señalan a esta Entidad.

**ARTÍCULO 2º:** **Competencias Comunes a los Servidores Públicos.** Todos los servidores públicos de la Administración Municipal de Sapuyes – Nariño, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

**Cuadro 11. Competencias Comunes a los Servidores Públicos**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad las funciones que le son asignadas.</li> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>• Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>• Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>• Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</li> <li>• Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</li> <li>• Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>

Cuadro 11. (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
TRANSPARENCIA	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</li> <li>• Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>• Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> <li>• Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</li> </ul>
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>• Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>• Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**ARTÍCULO 3°:**

**Responsabilidades Comunes de los Servidores Públicos.** Las siguientes constituyen las responsabilidades comunes aplicables a todos los servidores públicos que desempeñan funciones en correspondencia con la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de Sapuyes – Nariño:

1. Responder personal y patrimonialmente por todos los elementos de oficina y herramientas de trabajo que la Administración pone a su servicio mediante inventario a cargo y hacer entrega de ellos, mediante acta, de conformidad con lo establecido en la Ley 951 de 2.005 como requisito previo para el pago de sus prestaciones sociales definitivas.
2. Hacer debido uso de los aplicativos, programas de computador y equipos de cómputo destinándolos únicamente al trabajo relacionado con las funciones propias del cargo o como apoyo de otros empleos y realizar copias de seguridad para conservar la documentación en medio magnético.
3. Conformar, custodiar, mantener y ordenar, conforme a las Series Documentales y Tablas de Retención documental, en aplicación de la Ley General de Archivo, la totalidad de la documentación producida o

recibida en el ejercicio de sus funciones de manera que se asegure la creación de memoria institucional, tanto para medios magnéticos como en medio físico.

4. Atender con diligencia y amabilidad a todos los usuarios, visitantes y compañeros de trabajo para mantener un ambiente de cordialidad y prestar los servicios de manera oportuna y efectiva.
5. Acatar las normas internas que expida la Administración Municipal, sus políticas y directrices y aplicar en todos los actos los principios y valores institucionales preestablecidos.
6. Colaborar solidariamente con los demás compañeros de trabajo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades y aceptar con agrado el apoyo ofrecido.

**ARTÍCULO 4º:**

**Funciones esenciales y criterios de desempeño.**

Los diferentes empleos que conforman la Planta de Personal de la Administración Municipal de Sapuyes - Nariño, asumirán las siguientes competencias comportamentales, funciones y contribuciones individuales:

## I. NIVEL DIRECTIVO

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL DIRECTIVO

**Cuadro 12. Competencias Comportamentales del Nivel Directivo**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
LIDERAZGO	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene a sus colaboradores motivados.</li> <li>• Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</li> <li>• Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</li> <li>• Promueve la eficacia del equipo.</li> <li>• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li> <li>• Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> <li>• Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.</li> </ul>
PLANEACIÓN	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</li> <li>• Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</li> <li>• Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</li> <li>• Busca soluciones a los problemas.</li> <li>• Distribuye el tiempo con eficiencia.</li> <li>• Establece planes alternativos de acción.</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</li> <li>• Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</li> <li>• Decide bajo presión.</li> <li>• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</li> </ul>

Cuadro 12. (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</li> <li>• Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</li> <li>• Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.</li> <li>• Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</li> <li>• Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</li> <li>• Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</li> <li>• Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</li> </ul>
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</li> <li>• Esta al día en los acontecimientos claves del sector y del estado.</li> <li>• Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</li> <li>• Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL NIVEL DIRECTIVO**

**Cuadro 13. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales Alcalde Municipal**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Orden</b>	Central
<b>Denominación del Empleo</b>	Alcalde Municipal
<b>Código</b>	005
<b>Grado</b>	07
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Elección Popular
<b>Dependencia</b>	Despacho Alcalde
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir el funcionamiento del Municipio y formular las políticas, planes, programas y estrategias necesarias para el ejercicio de las funciones que le otorga la Constitución Nacional y la Ley.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
<p>Conforme a la Constitución Política Artículo 315 son atribuciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la Ley, los Decretos del Gobierno, las Ordenanzas y los Acuerdos del Concejo Municipal.</li> <li>2. Conservar el Orden Público en el Municipio, de conformidad con la Ley y las instrucciones y órdenes que reciba del Presidente de la República y del respectivo Gobernador. El Alcalde es la primera autoridad de policía del Municipio. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta el Alcalde por conducto del respectivo Comandante.</li> <li>3. Dirigir la acción administrativa del Municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes o directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes.</li> <li>4. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los Acuerdos municipales respectivos.</li> <li>5. Presentar oportunamente al Concejo los Proyectos de Acuerdo sobre: Planes y Programas de Desarrollo Económico y social, obras públicas, presupuesto anual de rentas y gastos y los demás que estime convenientes para la buena marcha del municipio.</li> <li>6. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.</li> <li>7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los Acuerdos municipales correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para los gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.</li> <li>8. Colaborar con el Concejo para el buen desempeño de sus funciones, presentarle informes generales sobre su administración y convocarlo a sesiones extraordinarias, en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado.</li> <li>9. Ordenar los gastos municipales de acuerdo con el Plan de Inversiones y el Presupuesto.</li> </ol>	

### Cuadro 13. (Continuación)

Conforme a la Ley 136 de 1994, Artículo 91, son funciones:

En relación con el Concejo:

1. Presentar los proyectos de acuerdo que juzgue convenientes para la buena marcha del municipio.
2. Presentar oportunamente los proyectos de acuerdo sobre los planes y programas de desarrollo económico y social, y de otras obras públicas, que deban estar coordinadas con los planes departamentales y nacionales.
3. Presentar dentro del término legal el proyecto de acuerdo sobre el presupuesto anual de rentas y gastos.
4. Colaborar con el Concejo para el buen desempeño de sus funciones; presentarles los informes generales sobre su administración, en la primera sesión ordinaria de cada año, y convocarlo a sesiones extraordinarias en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado.
5. Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiese aprobado el concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.
6. Reglamentar los acuerdos municipales.
7. Enviar al Gobernador dentro de los cinco días siguientes a su sanción o expedición los acuerdos del concejo, los decretos de carácter general que expida el Alcalde, los actos mediante los cuales se reconozca y decrete honorarios a los concejales y los demás de carácter particular que el gobernador solicite.

En relación con el Orden Público:

1. Conservar el orden público en el Municipio de conformidad con la ley, las instrucciones y órdenes que reciba del Presidente de la República y Gobernador del Departamento.
2. Dictar, para el mantenimiento del orden público o su restablecimiento de conformidad con la ley y si fuere necesario el caso, medidas tales como:
  - Restringir y vigilar la circulación de las personas por vías y lugares públicos.
  - Restringir o prohibir el expendio y consumo de bebidas embriagantes.
  - Requerir el auxilio de la fuerza armada en los casos permitidos por la constitución y la ley.
  - Dictar, dentro del área de su competencia, los reglamentos de policía local necesarios para el cumplimiento de las normas superiores, conforme con el artículo 9 del Decreto 1355/70, y demás disposiciones que lo modifican y adicionan.

En relación con la nación, el departamento y las autoridades jurisdiccionales:

1. Conceder permiso, aceptar renunciaciones y posesionar a los empleados nacionales que ejerzan sus funciones en el municipio, cuando no haya disposición que determine la autoridad que deba hacerlo en casos de fuerza mayor o caso fortuito o cuando reciba tal delegación.
2. Coordinar y supervisar los servicios que presten en el municipio entidades nacionales o departamentales e informar a los superiores de las mismas, de su marcha y del cumplimiento de deberes por parte de los funcionarios respectivos en concordancia con los planes y programas de desarrollo municipal.
3. Visitar periódicamente las dependencias administrativas y las obras públicas que se ejecuten en el territorio de su jurisdicción.
4. Ejercer las funciones que le delegue el gobernador
5. Colaborar con las autoridades judiciales cuando éstas requieran su apoyo e intervención.



Cuadro 13. (Continuación)

En relación con la Administración Municipal:

1. Dirigir la acción administrativa del Municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y de la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente.
2. Nombrar y remover los funcionarios de carácter local y suprimir o fusionar entidades o dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.
3. Suprimir o fusionar entidades o dependencias municipales de conformidad con los acuerdos respectivos.  
Los Acuerdos que sobre este particular expida el Concejo facultarán al Alcalde para que ejerza la atribución con miras al cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad definidos por el artículo 209 de la Constitución.
4. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. Los acuerdos que sobre este particular se expidan podrán facultar al alcalde para que, sin exceder el monto presupuestal fijado, ejerza dicha función pro t mpore, en los términos del Art. 209 de la Constitución Nacional.
5. Ordenar los gastos y celebrar los contratos y convenios municipales de acuerdo con el Plan de Desarrollo económico y social, y con el presupuesto, observando las normas Jurídicas aplicables. El alcalde que en ejercicio de esta función exceda el presupuesto de la vigencia o la capacidad de endeudamiento establecida incurrirá en causal de mala conducta.
6. Ejercer jurisdicción coactiva para hacer efectivo el cobro de las obligaciones a favor del municipio.  
Esta función puede ser delegada en las tesorerías municipales y se ejercerá conforme a lo establecido en la legislación Contencioso Administrativa y de procedimiento Civil.
7. Velar por el cumplimiento de las funciones de los empleados oficiales municipales y dictar los actos necesarios para su administración.
8. Apoyar con recursos humanos y materiales el buen funcionamiento de las Juntas Administradoras Locales.
9. Imponer multas hasta por 10 salarios mínimos diarios, según la gravedad, a quienes le desobedezcan o le falten al respeto, previo procedimiento sumario Administrativo donde se observe el debido proceso y el derecho de defensa, de conformidad con los acuerdos correspondientes.
10. Ejercer poder disciplinario con los empleados oficiales bajo su dependencia.
11. Señalar el día o los días en que debe tener lugar el mercado público.
12. Conceder licencias y aceptar renunciaciones a los funcionarios y miembros de las juntas, consejos y demás organismos cuyo nombramiento corresponda al concejo, cuando éste no se encuentre reunido, y nombrar interinamente a quien (s) deba (n) remplazarlos, excepto en los casos que la ley disponga otra cosa.
13. Coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos municipales.
14. Distribuir los negocios, según su naturaleza entre las secretarías y establecimientos públicos.
15. Conceder permisos a los empleados públicos municipales de carrera administrativa para aceptar, con carácter temporal, cargos de la nación o el departamento.
16. Llevar a cabo acciones encaminadas a promover el mejoramiento económico de los habitantes del municipio.
17. Llevar a cabo las acciones encaminadas a garantizar la promoción de la solidaridad y la convivencia entre los habitantes del municipio, diseñando mecanismos que permitan la
18. participación de la comunidad en la planeación del desarrollo, la concertación y la toma de decisiones municipales.
19. Velar por el desarrollo sostenible en concurrencia con las entidades que determine la ley.

Cuadro 13. (Continuación)

<p>20. Ejecutar acciones tendientes a la protección de las personas, niños e indigentes y a su integración en familia y en la vida social productiva y comunitaria.</p> <p>21. Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente de conformidad con la ley.</p> <p>En relación con la comunidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar sobre el desarrollo de su gestión a la ciudadanía, a través de bandos y medios de comunicación local de que disponga.</li> <li>2. Convocar por lo menos dos veces al año a los ediles, las organizaciones sociales y las veedurías ciudadanas, para presentar los informes de gestión y de los más importantes proyectos que serán desarrollados por la administración.</li> <li>3. Difundir de manera amplia y suficiente el plan de desarrollo municipal, a los gremios, a las organizaciones sociales y comunitarias y a la ciudadanía en general.</li> <li>4. Facilitar la participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo municipal.</li> </ol>
<p><b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b></p>
<p>La Gestión Pública a cargo del mandatario local, responde a los planteamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y demás normatividad vigente. Las políticas administrativas adoptadas buscan satisfacer las necesidades reales de la comunidad, en coherencia con las competencias territoriales y los recursos asignados en el presupuesto municipal.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El ejercicio de las funciones como primera autoridad del municipio, se realizará con plena observancia de los principios de la administración pública establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política.</li> <li>2. La rendición de cuentas a la Comunidad, órganos de control superior y Concejo Municipal se hace en forma oportuna y de acuerdo con la normatividad vigente.</li> <li>3. La ejecución del presupuesto municipal y la contratación estatal se realizará con plena observancia de los principios que la rigen.</li> <li>4. El desempeño de los sistemas de gestión de la entidad es revisado para su mejoramiento de forma oportuna y continua.</li> <li>5. Las directrices y políticas necesarias para la gestión de la entidad son dadas en forma clara y oportuna.</li> </ol>
<p><b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución Política de Colombia.</li> <li>• Leyes y normatividad referente al Municipio Colombiano.</li> <li>• Estructura política y administrativa del Municipio frente al Estado Colombiano.</li> <li>• Conocimientos en Administración y/o Gestión Pública.</li> </ul>
<p><b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b></p>
<p>Para ser elegido Alcalde se requiere ser ciudadano Colombiano en ejercicio y haber nacido o ser residente en el respectivo municipio durante un (1) año anterior a la fecha de inscripción o durante un periodo mínimo de (3) tres años consecutivos en cualquier época.</p>

Fuente: Esta Investigación

**Cuadro 14. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario General, de Gobierno y Desarrollo Comunitario.**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Secretario de Despacho (Gobierno)
<b>Código</b>	020
<b>Grado</b>	06
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Secretaria General, de Gobierno y de Desarrollo Comunitario
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Alcalde Municipal
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p><b>Formular, implementar y ejecutar las políticas, planes y programas en materia de orden público, de promoción a la participación ciudadana, de defensa de los bienes e intereses del municipio, de conformidad con las normas constitucionales y legales vigentes.</b></p> <p>Distribuir adecuada y eficientemente la información interna y externa de la Administración.</p>	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de capacitación,, preparar y presentar el plan institucional de capacitación, los programas de inducción, re inducción y evaluación del desempeño para el talento humano</li> <li>2. Mantener actualizada la Planta de Personal y los manuales de funciones y de competencias laborales de conformidad con la estructura de la entidad y el registro de necesidades de las diferentes dependencias.</li> <li>3. Ejecutar y evaluar los programas y proyectos que en materia de capacitación, inducción, re inducción, evaluación del desempeño y estímulos le corresponde adelantar para el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano.</li> <li>4. Orientar el desarrollo de programas de seguridad social y las relaciones con las diferentes entidades prestadoras de estos servicios, con el fin de garantizar el oportuno servicio a toda la comunidad.</li> <li>5. Preparar los proyectos de actos administrativos, oficios y documentos relacionados con el área de recurso humano, para mantener actualizadas las situaciones administrativas de los funcionarios de la administración de conformidad con las normas vigentes.</li> <li>6. Liderar en coordinación con las organizaciones comunitarias del municipio los procesos de asesoría y capacitación a la comunidad para facilitar el proceso de participación comunitaria y de integración municipal.</li> <li>7. Coordinar con los organismos competentes las acciones tendientes a lograr la estabilidad del orden público y la convivencia ciudadana dentro de los principios de tolerancia y solución pacífica de conflictos y el respeto a los derechos humanos y desarrollar en el municipio estrategias orientadas a la consolidación de la cultura de la convivencia ciudadana.</li> <li>8. Mantener articulados los sectores público, privado y comunitario de manera que se consolide el proceso de prevención, atención y recuperación de desastres en el municipio.</li> <li>9. Trazar una política integral municipal que permita la recuperación de las comunidades afectadas por la violencia en el marco de la estrategia de protección de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario, libertades y demás garantías fundamentales.</li> <li>10. Fijar las Políticas y programas de Cultura, Deporte, Recreación y Turismo en el municipio.</li> <li>11. Propender por la adecuada provisión de los recursos humanos y materiales necesarios para el normal funcionamiento de las dependencias Administrativas de la Alcaldía.</li> <li>12. Apoyar la realización de los distintos procesos electorales.</li> </ol>	

#### Cuadro 14. (Continuación)

13. Impulsar y promocionar permanentemente la integración de la gestión de proyectos y acciones que permitan consolidar el municipio en esquemas de competitividad y el desarrollo a escala humana.
14. Realizar el estudio jurídico de los proyectos de acuerdos, decretos y resoluciones para el nombramiento de los empleados y las respectivas actas de posesión.
15. Hacer las veces de secretario en las reuniones de los Consejos de Gobierno.
16. Coordinar, preparar y revisar todo lo relacionado con la Contratación Administrativa
17. Verificar que los controles asociados con cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
18. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización.
19. Hacer que los funcionarios cumplan con las funciones, procesos y procedimientos institucionales.
20. Generar confianza e imagen institucional.
21. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento institucional.
22. Rendir informes periódicos al Alcalde sobre el desarrollo de los programas a cargo de la Secretaría.
23. Rendir informes sobre el Observatorio del Delito.
24. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño.

#### Desarrollo del Talento Humano:

1. Dirigir, coordinar y controlar el trabajo de las dependencias y velar porque se cumplan las normas, programas y metas establecidas para cumplir los objetivos del Plan de Desarrollo local.
2. Dirigir la organización y el funcionamiento del Municipio de acuerdo con las normas que rigen la función pública administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos, y en especial, en sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad, transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad.
3. Coordinar conjuntamente con los jefes de dependencia, la evaluación del desempeño laboral de los empleados y llevar el registro de los puntajes obtenidos, para fines pertinentes.
4. Velar por la correcta aplicación de los principios de igualdad y del mérito, rectores de la carrera administrativa, para el acceso a cargos de carrera, la permanencia en los mismos y el ascenso.
5. Emitir conceptos sobre las sanciones disciplinarias que se deben imponer.
6. Evaluar políticas y programas de bienestar y seguridad social para el personal al servicio del Municipio.
7. Evaluar programas de capacitación y adiestramiento del personal
8. Velar porque se dé el apoyo logístico requerido a las diferentes dependencias de la administración para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo

#### Cuadro 14. (Continuación)

En relación con Orden Público:

1. Proponer al Alcalde, las políticas, planes y programas a desarrollar en materia de seguridad y control del orden público.
2. Asesorar al Alcalde en el establecimiento y cumplimiento de las siguientes medidas:
3. Restricción y vigilancia de la circulación de personas por vías y lugares públicos
4. Expedición de Decretos de toque de queda
5. Restricción y prohibición del expendio y consumo de bebidas embriagantes
6. Requerimientos de auxilio de la fuerza armada en los casos permitidos por la Constitución y la Ley.
7. Asesorar al Alcalde en los requerimientos de los exhortos y oficios que les dirigen las autoridades judiciales, así como los derechos de petición o tutelas interpuestas.
8. Velar por el respeto de los derechos civiles, garantías sociales y salvaguarda de la vida, honra y bienes de los ciudadanos, coordinando acciones con las entidades competentes.
9. Conocer y fallar por intermedio de las Inspecciones de Policía, las contravenciones que por ley sean de su competencia.
10. Recibir denuncias ciudadanas y remitirlas a los funcionarios competentes.
11. Programar, planear y coordinar la ejecución de campañas tendientes a prevenir la comisión de delitos y contravenciones.
12. Proyectar las disposiciones que se requieran para la aplicación y cumplimiento de las normas de Policía vigentes.

En relación con precios, pesas, medidas, juegos, rifas, espectáculos y espacio público:

1. Coordinar con las inspecciones municipales, las políticas generales de control de precios y medidas, calidad, distribución y almacenamiento de los productos y alimentos, para evitar el acaparamiento, la usura y la explotación indebida del ciudadano.
2. Coordinar con las autoridades policivas, visitas a los establecimientos y personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de juegos, rifas o espectáculos
3. Realizar las acciones tendientes a propiciar y apoyar la participación de la comunidad en programas que por su propia iniciativa, pongan en marcha para mejorar sus condiciones y calidad de vida.
4. En coordinación con Planeación, reglamentar el funcionamiento de ventas ambulantes y expedir los permisos cuando sea del caso.
5. Controlar el funcionamiento de establecimientos de comercio en donde se expendan bebidas alcohólicas o se practiquen juegos de azar a fin de exigir el estricto cumplimiento de las normas sobre presencia y atención de menores de edad y de tranquilidad ciudadana.
6. Exigir el cumplimiento de las normas existentes sobre reglamentación de juegos, rifas y espectáculos en el Municipio.

En relación con el Desarrollo Social:

1. Orientar las políticas que en materia de protección de derechos de la mujer, el menor y la familia deba desarrollar el Municipio, haciendo énfasis en la población más vulnerable.
2. Vigilar la prestación de los servicios de educación a cargo de las entidades municipales, nacionales o comunitarias.
3. Coordinación de los programas que se ejecuten en las zonas de alto riesgo para la seguridad de las personas y los bienes, en cada localidad, en asocio con Planeación.
4. Coordinar el Comité Local de Emergencias en la prevención y atención de desastres.

**Cuadro 14. (Continuación)**

<p>5. Establecer las necesidades de construcción de centros de atención a la población vulnerable y velar por la oportuna dotación y mantenimiento.</p> <p>6. Organizar y llevar el registro público de organizaciones comunitarias y entidades sin ánimo de lucro, de conformidad a la constitución y la ley.</p> <p>En relación con la participación de la comunidad:</p> <p>1. Realizar las acciones tendientes a propiciar y apoyar la participación de la comunidad en programas que por su propia iniciativa, se pongan en marcha para mejorar sus condiciones y calidad de vida.</p> <p>2. Apoyar a través de programas de asesoría y/o capacitación las juntas de acción comunal y los grupos cooperativos en pro del desarrollo municipal.</p> <p>3. Asesorar y orientar a los grupos comunitarios sobre la legislación vigente en materia de participación.</p> <p>En relación con Tránsito y Transporte:</p> <p>1. Ejercer permanente vigilancia sobre las empresas que presten el servicio público de transporte dentro del municipio a fin de que cumplan estrictamente las normas sobre seguridad, cupos y modelos de los vehículos y ocupación de vías y espacio público.</p>	
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>	
<p>1. Las políticas de la Administración son encaminadas a la conservación del orden público, la seguridad, la convivencia pacífica, la solidaridad ciudadana y promover las acciones cívicas.</p> <p>2. Los planes y programas en materia de capacitación responden a las necesidades institucionales y del personal de la entidad.</p>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<p>1. Normas sobre Administración Municipal.</p> <p>2. Procesos de participación comunitaria</p> <p>3. Planificación, gestión, concertación e implementación de procesos.</p> <p>4. Normas y leyes relacionadas con el cargo.</p> <p>5. Normas sobre Administración de personal.</p>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título Universitario y/o egresado en Derecho, Administración Pública y afines, y/o conocimientos propios de la Secretaría.	Doce (12) meses de experiencia laboral de dirección y/o cargos afines.

Fuente: Esta Investigación.

**Cuadro 15. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Planeación e Infraestructura**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Secretario de Despacho ( Planeación e Infraestructura)
<b>Código</b>	020
<b>Grado</b>	06
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Secretaria de Planeación e infraestructura
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Alcalde Municipal
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Evaluar los procesos técnicos, actualización del plan de desarrollo, estudios técnicos, coordinar con el Consejo Territorial de planeación, los planes, programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo municipal y vigilar por su cumplimiento. Determina la construcción y mantenimiento de la infraestructura del municipio.</p>	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar, los planes de desarrollo regional, que se encuentren en armonía entre la planeación del municipio con los planes de desarrollo regional y la de las demás entidades territoriales.</li> <li>2. Preparar y/o coordinar estudios técnicos para la elaboración y/o actualización del plan de desarrollo, Plan Básico de Ordenamiento Territorial y los planes, programas y proyectos sectoriales indispensables para el desarrollo del municipio, y velar por su cumplimiento.</li> <li>3. Conceptuar, sobre la capacidad de endeudamiento del municipio, de acuerdo a los indicadores financieros y presupuesto establecido.</li> <li>4. Coordinar y elaborar el inventario de zonas subnormales, y los planes, programas y proyectos para su recuperación, conjuntamente con el área de desarrollo urbano.</li> <li>5. Realizar y actualizar planos, cartas topográficas indispensables para registrar los cambios físicos del municipio, utilizando las tecnologías disponibles en la secretaria.</li> <li>6. Supervisar, por el cumplimiento y difusión de normas que regulan la zonificación, construcción y urbanismo en el municipio, utilizando los medios de divulgación que dispone la alcaldía.</li> <li>7. Coordinar con los Secretarios de Despacho y Gerentes de Institutos Descentralizados, la elaboración del presupuesto anual del municipio, y los planes anuales y plurianuales de inversión, en concordancia con las normas y técnicas de carácter presupuestal.</li> <li>8. Ordenar y procesar la información estadística sobre el municipio que elaboren las diferentes entidades públicas y privadas, en el orden nacional, regional y departamental, de acuerdo a las instrucciones de los organismos de planificación nacional y departamental.</li> <li>9. Preparar, actualizar y difundir la información relacionadas con los proyectos municipales, en especial los de inversión.</li> <li>10. Estudiar y proponer formas de financiación para los planes y programas de desarrollo municipal, considerando su conveniencia técnica y económica.</li> <li>11. Dirigir y mantener actualizado el BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN del municipio y de las entidades vinculadas, siguiendo los parámetros de los organismos de planificación.</li> <li>12. Dirigir y coordinar la formulación, ejecución y evaluación del plan estratégico institucional y de los planes operativos que lo desarrollan, así como la Planeación y ejecución de las actividades relacionadas con la Administración.</li> <li>13. Coordinar con el Consejo Territorial de Planeación, los planes, programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo municipal y velar por su cumplimiento.</li> </ol>	

Cuadro 15. (Continuación)

<p>14. Elaborar y proponer proyectos de reformas administrativas, siguiendo las directrices del DAFP, presupuesto y procesos de racionalización.</p> <p>15. Llevar el sistema estadístico municipal y establecer los índices en los que se basan los planes y programas del municipio.</p> <p>16. Supervisar los estudios de factibilidad para ampliaciones, remodelaciones e implantación de servicios públicos en el municipio, de acuerdo al POT.</p> <p>17. Implementar políticas de inversión social que conduzcan a mitigar los impactos sociales y físicos en áreas consideradas como subnormales.</p> <p>18. Establecer las políticas destinadas a garantizar el desarrollo económico, social, físico, educativo, ambiental y demás sectores que administre y gerencia la administración municipal, en atención al plan de desarrollo del municipio.</p> <p>19. Dirigir el Área de diseño y desarrollo urbanístico; elaborar y ejecutar los planes, programas, proyectos de obra financiados con la contribución de valorización.</p> <p>20. Administrar los sistemas de información municipal, de acuerdo a los procedimientos establecidos, para la toma de decisiones y memoria institucional.</p> <p>21. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con el nivel jerárquico, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>
<p><b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b></p>
<p>1. Los planes de desarrollo regional, se coordinan para que se encuentren en armonía entre la planeación del municipio con los planes de desarrollo regional y la de las demás entidades territoriales.</p> <p>2. Los estudios técnicos para la elaboración y/o actualización del plan de desarrollo, Plan Básico de Ordenamiento Territorial y los planes, programas y proyectos sectoriales indispensables son preparados y/o coordinados para el desarrollo del municipio, y vela por su cumplimiento.</p> <p>3. La capacidad de endeudamiento del municipio, se conceptúa de acuerdo a los indicadores financieros y presupuesto establecido.</p> <p>4. El inventario de zonas subnormales, y los planes, programas y proyectos para su recuperación, se coordina y elabora conjuntamente con el área de de desarrollo urbano y supervisión técnica.</p> <p>5. Los planos, cartas topográficas indispensables para registrar los cambios físicos del municipio, se realizan y actualizan, utilizando las tecnologías disponibles en la secretaría.</p> <p>6. El cumplimiento y difusión de normas que regulan la zonificación, construcción y urbanismo en el municipio, se supervisa, utilizando los medios de divulgación que dispone la alcaldía.</p> <p>7. Con los Secretarios de Despacho y Gerentes de Institutos Descentralizados, se coordina la elaboración del presupuesto anual del municipio, y los planes anuales y plurianuales de inversión, en concordancia con las normas y técnicas de carácter presupuestal.</p> <p>8. La información estadística sobre el municipio que elaboren las diferentes entidades públicas y privadas, en el orden nacional, regional y departamental, se ordena y procesa de acuerdo a las instrucciones de los organismos de planificación nacional y departamental.</p> <p>9. La información relacionada con los proyectos municipales, se prepara, actualiza y difunde en especial los de inversión.</p> <p>10. Las formas de financiación para los planes y programas de desarrollo municipal, son estudiadas y se proponen considerando su conveniencia técnica y económica.</p> <p>11. El banco de proyecto de inversión del municipio y de las entidades vinculadas, se dirige y mantiene actualizado siguiendo los parámetros de los organismos de planificación.</p> <p>12. El plan estratégico institucional y de los planes operativos que lo desarrollan, son dirigidos y se coordinan, así como la Planeación y ejecución de las actividades relacionadas con la Administración.</p> <p>13. Con el Consejo Territorial de Planeación, se coordina los planes, programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo municipal y velar por su cumplimiento.</p>



Cuadro 15. (Continuación)

14. Los planes de desarrollo regional, se coordinan para que se encuentren en armonía entre la planeación del municipio con los planes de desarrollo regional y la de las demás entidades territoriales.
15. Los estudios técnicos para la elaboración y/o actualización del plan de desarrollo, Plan Básico de Ordenamiento Territorial y los planes, programas y proyectos sectoriales indispensables son preparados y/o coordinados para el desarrollo del municipio, y vela por su cumplimiento.
16. La capacidad de endeudamiento del municipio, se conceptúa de acuerdo a los indicadores financieros y presupuesto establecido.
17. El inventario de zonas subnormales, y los planes, programas y proyectos para su recuperación, se coordina y elabora conjuntamente con el área de desarrollo urbano y supervisión técnica.
18. Los planos, cartas topográficas indispensables para registrar los cambios físicos del municipio, se realizan y actualizan, utilizando las tecnologías disponibles en la secretaría.
19. El cumplimiento y difusión de normas que regulan la zonificación, construcción y urbanismo en el municipio, se supervisa, utilizando los medios de divulgación que dispone la alcaldía.
20. Con los Secretarios de Despacho y Gerentes de Institutos Descentralizados, se coordina la elaboración del presupuesto anual del municipio, y los planes anuales y plurianuales de inversión, en concordancia con las normas y técnicas de carácter presupuestal.
21. La información estadística sobre el municipio que elaboren las diferentes entidades públicas y privadas, en el orden nacional, regional y departamental, se ordena y procesa de acuerdo a las instrucciones de los organismos de planificación nacional y departamental.
22. La información relacionada con los proyectos municipales, se prepara, actualiza y difunde en especial los de inversión.
23. Las formas de financiación para los planes y programas de desarrollo municipal, son estudiadas y se proponen considerando su conveniencia técnica y económica.
24. El banco de proyecto de inversión del municipio y de las entidades vinculadas, se dirige y mantiene actualizado siguiendo los parámetros de los organismos de planificación.
25. El plan estratégico institucional y de los planes operativos que lo desarrollan, son dirigidos y se coordinan, así como la Planeación y ejecución de las actividades relacionadas con la Administración.
26. Con el Consejo Territorial de Planeación, se coordina los planes, programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo municipal y velar por su cumplimiento.
27. Los proyectos de reformas administrativas, se elaboran y proponen siguiendo las directrices del DAFP, presupuesto y procesos de racionalización.
28. El sistema estadístico municipal se lleva, estableciendo los índices en los que se basan los planes programas del municipio.
29. Supervisar Los estudios de factibilidad para ampliaciones, remodelaciones e implantación de servicios públicos en el municipio, son supervisados de acuerdo al POT.
30. Las políticas de inversión social que conduzcan a mitigar los impactos sociales y físicos son implementadas en áreas consideradas como subnormales.
31. Las políticas destinadas a garantizar el desarrollo económico, social, físico, educativo, ambiental y demás sectores que administre y gerencia la administración municipal, se establecen, en atención al plan de desarrollo del municipio.
32. Dirigir El Área de diseño y desarrollo urbanístico; se dirige elaborando y ejecutando los planes, programas, proyectos de obra financiados con la contribución de valorización.
33. Administrar los sistemas de información municipal, de acuerdo a los procedimientos establecidos, para la toma de decisiones y memoria institucional.
34. Las demás funciones que le sean asignadas deben ser de acuerdo a la normatividad vigente relacionadas con la naturaleza del empleo.

Cuadro 15. (Continuación)

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en Administración Pública, Planeación estratégica, Planes de gobierno,</li> <li>• Gerencia pública.</li> <li>• Plan de desarrollo municipal</li> <li>• POT</li> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Presupuesto Publico</li> <li>• Banco de Proyectos</li> <li>• Normas que regulan la zonificación, construcción y urbanismo en el municipio.</li> </ul>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título universitario en Ingenierías, Arquitectura, Economía, Administración.	Doce (12) meses de experiencia profesional

**Cuadro 16. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Hacienda.**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Secretario de Despacho ( Hacienda)
<b>Código</b>	020
<b>Grado</b>	06
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Secretaria de Hacienda
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Alcalde Municipal
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Dirigir las actividades relacionadas con los procesos de Planificación y Administración Financiera, del Sistema Tributario y el Patrimonio Público y la producción de informes y reportes para las autoridades pertinentes tendientes a procurar los recursos suficientes e indispensables para la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo y demás planes aprobados.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
<p>Son funciones esenciales del Secretario de Despacho de Hacienda las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y Administrar el Sistema Tributario del Municipio y los gastos municipales para obtener los mayores niveles posibles de eficiencia fiscal y racionalización del gasto a fin de asegurar los recursos suficientes para financiar los proyectos de inversión, el servicio de la deuda y el funcionamiento de la Administración Municipal.</li> <li>2. Dirigir el cobro administrativo persuasivo y coactivo de las rentas municipales para lograr su oportuno recaudo y evitar el rezago que aplaza la ejecución de partidas del presupuesto.</li> <li>3. Diseñar y adoptar políticas y planes financieros para el Municipio, en especial formular el Marco Fiscal de Mediano Plazo con miras a realizar una programación financiera que permita el aseguramiento de los recursos para financiar el Plan Municipal de Desarrollo.</li> <li>4. Dirigir las actividades relacionadas con los procesos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto a fin de lograr el adecuado control presupuestal, financiero y contable que permita una gestión financiera transparente y razonable.</li> <li>5. Dirigir la evaluación periódica de la realidad fiscal y financiera del Municipio, el comportamiento de los ingresos y su ejecución para mantener una base de datos e indicadores que midan su evolución en el tiempo.</li> <li>6. Adelantar estudios sobre los impuestos, tasas, contribuciones y gravámenes a favor del Municipio, con miras a optimizar los mecanismos de liquidación y recaudo, para garantizar la exacta recaudación de las rentas municipales, y la que sean objeto de transferencia por parte de la Nación o el Departamento.</li> <li>7. Efectuar los estudios para la constitución, administración y control de fondos y cuentas o la constitución de fiducias para administrar recursos con destinación específica que contribuyan a optimizar el manejo de los mismos.</li> <li>8. Dirigir la programación, elaboración, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto Municipal y orientar el proceso presupuestal en general con el fin de lograr su armonía y articulación con las previsiones del Plan Municipal de Desarrollo.</li> <li>9. Dirigir y supervisar el registro de operaciones, análisis de resultados, y presentación de los Estados Financieros de la Administración Municipal, así como la consolidación y análisis de la Contabilidad, para ser presentados oportunamente y con razonabilidad a las autoridades pertinentes.</li> </ol>	

Cuadro 16. (Continuación)

10. Dirigir la Ejecución del Presupuesto para darle cumplimiento a las disposiciones constitucionales, del Estatuto Orgánico del Presupuesto y demás normas en materia fiscal.
11. Elaborar el Plan Anual mensualizado de Caja – PAC – y dirigir su modificación mensual conforme al comportamiento de recaudos y pagos para informar a las demás dependencias sobre los déficit de recaudo y la necesidad de aplazamiento de partidas por desequilibrio ocasionado por el bajo recaudo.
12. Dirigir la aplicación del Estatuto Orgánico del Presupuesto, las normas contables y de tesorería como preparatorios para realizar, anualmente, la liquidación de vigencia fiscal e informar mensual y anualmente a las demás dependencias sobre las fechas de cierre presupuestal y de vigencia, respectivamente.
13. Conformar el Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, de Calidad y de Desarrollo Administrativo y responder por la aplicación del sistema en su dependencia y asegurar así la efectividad en su implementación.
14. Presentar informes periódicos al Alcalde y ante el Consejo de Gobierno sobre los resultados de la aplicación de las políticas, estrategias, programas y proyectos relacionados con los procesos a su cargo con el propósito de asegurar la documentación y memoria de avances y logros obtenidos.
15. Realizar el seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de los procesos a su cargo, con el propósito de disponer de información cualitativa y cuantitativa (indicadores) sobre el desempeño de los procesos a su cargo, los resultados e impactos obtenidos y su contribución al cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo.
16. Las demás relacionadas con los procesos y proyectos a su cargo, aun cuando no estén expresamente definidas.

**IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)**

1. La dirección y administración del Sistema Tributario del Municipio, de bienes y almacén, y de los gastos municipales está permitiendo obtener mayores niveles de eficiencia fiscal y racionalización del gasto y está asegurando los recursos suficientes para financiar los proyectos de inversión, el servicio de la deuda y el funcionamiento de la Administración Municipal.
2. La dirección del cobro administrativo persuasivo y coactivo de las rentas municipales está logrando un oportuno recaudo y evitando el rezago que aplaza la ejecución de partidas del presupuesto.
3. Con las políticas y planes financieros para el Municipio y el Marco Fiscal de Mediano Plazo formulados y adoptados se viene realizando la programación financiera y asegurando los recursos para financiar el Plan Municipal de Desarrollo.
4. La dirección de las actividades relacionadas con los procesos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto han logrado el adecuado control presupuestal, financiero y contable para una gestión financiera transparente y razonable.
5. La evaluación periódica de la realidad fiscal y financiera del Municipio realizada, el comportamiento de los ingresos y su ejecución permiten mantener una base de datos e indicadores que están midiendo su evolución en el tiempo.
6. Los estudios sobre impuestos, tasas, contribuciones y gravámenes a favor del Municipio realizados están permitiendo optimizar los mecanismos de liquidación y recaudo, para garantizar la exacta recaudación de las rentas municipales, y la que sean objeto de transferencia por parte de la Nación o el Departamento.
7. Los estudios elaborados para la constitución, administración y control de fondos y cuentas o la constitución de fiducias permiten administrar los recursos con destinación específica y contribuyen a optimizar el manejo de los mismos.

Cuadro 16. (Continuación)

<ol style="list-style-type: none"> <li>8. La programación, elaboración, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto Municipal formulado y aprobado están orientando el proceso presupuestal en general y logrando su armonía y articulación con las previsiones del Plan Municipal de Desarrollo.</li> <li>9. El registro de las operaciones, análisis de resultados, y presentación de los Estados Financieros de la Administración Municipal, así como la consolidación y análisis de la Contabilidad, son presentados oportunamente y con razonabilidad, a las autoridades pertinentes</li> <li>10. La Ejecución del Presupuesto cumple con las disposiciones constitucionales, el Estatuto Orgánico del Presupuesto y demás normas en materia fiscal.</li> <li>11. El Plan Anual mensual izado de Caja – PAC – elaborado y sus modificaciones mensuales conforme al comportamiento de recaudos y pagos están informando a las demás dependencias sobre los eventuales déficit de recaudo y la necesidad de aplazamiento de partidas por desequilibrio ocasionado por el bajo recaudo.</li> <li>12. La aplicación del Estatuto Orgánico del Presupuesto, las normas contables y de tesorería permiten realizar, anualmente, la liquidación de vigencia fiscal e informar mensual y anualmente a las demás dependencias sobre las fechas de cierre presupuestal y de vigencia, respectivamente.</li> <li>13. La conformación y participación en el Comité Coordinador del Sistema de Control Interno, de Calidad y de Desarrollo Administrativo y la responsabilidad asumida por la aplicación del sistema en su dependencia, aseguran la efectividad en su implementación.</li> <li>14. La presentación de informes periódicos al Alcalde y ante el Consejo de Gobierno sobre los resultados de la aplicación de las políticas, estrategias, programas y proyectos relacionados con los procesos a su cargo, están asegurando la documentación y memoria de avances y logros obtenidos.</li> <li>15. El seguimiento y evaluación realizada a las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de los procesos a su cargo, está permitiendo disponer de información cualitativa y cuantitativa (indicadores) sobre el desempeño de los procesos a su cargo, los resultados e impactos obtenidos y su contribución al cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo.</li> </ol>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen Económico y de Hacienda Pública.</li> <li>• Plan Nacional y Departamental de Desarrollo.</li> <li>• Políticas públicas relacionadas con las competencias de los diferentes niveles de la Administración Pública.</li> <li>• Estatuto Orgánico de Presupuesto.</li> <li>• Estatuto de Contratación Pública</li> </ul>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título Profesional en Ciencias Administrativas, Económicas o Contables.	Profesional de un (1) año en cargos relacionados.

Fuente: Esta Investigación

**Cuadro 17. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario de Salud.**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Secretario de Despacho ( Secretaria de Salud)
<b>Código</b>	020
<b>Grado</b>	06
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Secretaria de Salud
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Alcalde Municipal
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Planear, dirigir y controlar la gestión de los servicios de Seguridad Social de competencia del Municipio, de acuerdo con los proyectos del Plan de Desarrollo y las normas del sector dentro del marco de las condiciones económicas y sociales del entorno local.</p>	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, dirigir y controlar la política de salud del Municipio, garantizando la ejecución de los programas y proyectos.</li> <li>2. Planear, dirigir y controlar la gestión de los programas y proyectos de Salud Pública que adelante la administración Municipal, en coordinación con los programas y proyectos del orden Departamental y Nacional.</li> <li>3. Dirigir la gestión del Plan de Atención Básica del Municipio y evaluar y ajustar permanentemente la ejecución del mismo.</li> <li>4. Dirigir la gestión del saneamiento básico ambiental de competencia del Municipio.</li> <li>5. Planear, dirigir y controlar en la jurisdicción del Municipio la calidad, producción, comercialización y distribución de alimentos de consumo humano con prioridad de los de alto riesgo epidemiológico.</li> <li>6. Dirigir el régimen subsidiado de salud a nivel territorial de conformidad con las normas y orientaciones expedidas por el Gobierno y el Ministerio.</li> <li>7. Dirigir la gestión administrativa, de contratación y de apoyo que requiera la Secretaria para el cumplimiento de sus funciones misionales.</li> <li>8. Las demás que le sean asignadas por el superior inmediato, acorde con el propósito principal del cargo.</li> <li>9. Gestionar el recaudo, flujo y ejecución de los recursos con destinación específica para salud del municipio.</li> <li>10. Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población del Municipio.</li> <li>11. Impulsar mecanismos para la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud.</li> <li>12. Adoptar, administrar e implementar el sistema integral de información en salud, así como generar y reportar la información requerida por el Sistema.</li> <li>13. Promover planes, programas, estrategias y proyectos en salud y seguridad social en salud para su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales.</li> <li>14. Gestionar la financiación y cofinanciación de la afiliación al Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y verificar la ejecución eficiente de los recursos destinados a tal fin.</li> </ol>	

Cuadro 17. (Continuación)

15. Identificar a la población pobre y vulnerable del municipio y seleccionar a los beneficiarios del Régimen Subsidiado, atendiendo las disposiciones que regulan la materia.
16. Gestionar la celebración de los contratos para el aseguramiento en el Régimen Subsidiado de la población pobre y vulnerable y realizar el seguimiento y control directamente o por medio de interventorías.
17. Promover la afiliación al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas con capacidad de pago y coordinar acciones tendientes a evitar la evasión y elusión de aportes.
18. Mantener debidamente actualizado la base de datos de los beneficiarios del régimen subsidiado. (SISBEN).
19. Expedir las órdenes de apoyo para las personas que aparecen en el SISBEN pero no gozan del respectivo cupo.
20. En general asesorar al Alcalde Municipal en la administración, contratación, ejecución de los recursos del Régimen Subsidiado asignados al Municipio.
21. Coordinar las actividades de salud entre el municipio, y la E.S.E. municipal.
22. Adelantar campañas de nutrición y complementación alimentaria para los niños, ancianos y menesterosos en coordinación con el I C B F.
23. Realizar sondeos para establecer las necesidades guarderías y jardines infantiles.
24. Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar el plan de salud pública.
25. Establecer la situación de salud en el municipio y propender por el mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promover la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos en salud pública.
26. Formular y ejecutar las acciones de promoción, prevención, vigilancia y control de vectores y zoonosis.
27. Ejercer vigilancia y control sanitario sobre los factores de riesgo para la salud, en los establecimientos y espacios que puedan generar riesgos para la población, tales como establecimientos educativos, hospitales, cárceles, cuarteles, albergues, guarderías, ancianitos, puertos y transporte público, piscinas, estadios, coliseos, gimnasios, bares, tabernas, supermercados y similares, plazas de mercado, de abasto público y plantas de sacrificio de animales, entre otros.

#### **IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

1. Políticas institucionales, planes de gestión y proyectos producidos dirigidos y logrados en forma oportuna y con la calidad requerida de acuerdo con orientaciones y políticas de la administración.
2. Análisis, conceptos y demás funciones de asesoría institucional realizados y entregados con la calidad y el soporte conceptual suficiente para la toma de decisiones por parte del alcalde.
3. El sector y la administración están perfectamente representados con la calidad y el respeto por las normas y las políticas institucionales de Gobierno.
4. La dirección y el control de la gestión garantiza el esfuerzo de los funcionarios a cargo y el logro de las metas programadas y la ejecución eficiente de los trámites.
5. Ejecución de las funciones de acuerdo con los principios de legalidad, celeridad, eficiencia, eficacia, economía.

Cuadro 17. (Continuación)

<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normatividad de Régimen de Seguridad Social Integral</li> <li>2. Normatividad y reglamentación de descentralización en salud</li> <li>3. Régimen de salud pública</li> <li>4. Descentralización administrativa Municipal.</li> <li>5. Normatividad y procedimientos de régimen subsidiado</li> <li>6. Procedimientos de Ley de competencias para el sector</li> </ol>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título Universitario en Administración Pública o de empresas, Medicina, Sociología, Ingeniería Industrial, carreras del área de la salud.	Un (1) año de experiencia profesional en el ejercicio de su profesión arte u oficio, y/o experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo.

Fuente: Esta Investigación



## II. NIVEL ASESOR

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

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASESOR

**Cuadro 18. Competencias Comportamentales del Nivel Asesor**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
EXPERTICIA PROFESIONAL	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</li> <li>• Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.</li> <li>• Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, ajustado a lineamientos teóricos y técnicos.</li> <li>• Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.</li> </ul>
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Conocer e interpretar la organización su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</li> <li>• Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</li> </ul>
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.</li> <li>• Comparte información para establecer lazos.</li> <li>• Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</li> </ul>
INICIATIVA	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</li> <li>• Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</li> <li>• Reconoce y hace viables las oportunidades.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL NIVEL  
ASESOR**

**Cuadro 19. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Jefe de Oficina Asesora**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Jefe de Oficina Asesora
<b>Código</b>	115
<b>Grado</b>	05
<b>Nivel</b>	Asesor
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Oficina Asesora Control Interno
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Alcalde Municipal
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Planear, dirigir y controlar la gestión de los servicios de Seguridad Social de competencia del Municipio, de acuerdo con los proyectos del Plan de Desarrollo y las normas del sector dentro del marco de las condiciones económicas y sociales del entorno local.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el establecimiento, implementación y actualización del sistema de control interno en la entidad, de acuerdo a las directrices del DAFP.</li> <li>2. Planear, dirigir y organizar el plan, programas y acciones para la verificación y evaluación del sistema de control interno de la entidad, de acuerdo a las directrices del instrumento MECI.</li> <li>3. Planear y coordinar los planes y programas tendientes a fomentar en la Entidad la formación de una cultura de autocontrol y del Control Interno institucional que contribuya al mejoramiento continuo y el cumplimiento de la misión del municipio.</li> <li>4. Formular e implementar métodos y procedimientos de sensibilización que permitan entender que la Oficina de Coordinación de Control Interno es un soporte de asesoría para los miembros de toda la organización.</li> <li>5. Evaluar y verificar la calidad, la eficacia, la eficiencia y economía de los servicios que ofrece la administración; de los procesos y actividades en que promuevan y faciliten la ejecución de las funciones definidas para el logro de la misión institucional.</li> <li>6. Evaluar y verificar los recursos de la organización estén administrados y dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Entidad, de acuerdo a las normas de calidad.</li> <li>7. Evaluar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros, de acuerdo al proceso de documentación de la norma de calidad.</li> <li>8. Formular y aplicar planes y medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos o para garantizar la protección de los recursos de la organización.</li> <li>9. Valorar y verificar el Sistema de Control Interno, para que la entidad disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación a través de indicadores de gestión.</li> <li>10. vigilar porque la Entidad disponga de procesos de planeación institucional y de los mecanismos adecuados para el diseño, desarrollo y evaluación organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.</li> <li>11. Verificar la alimentación oportuna y periódica del Sistema de Contratación y Vigilancia de la Contratación Estatal SICE, de acuerdo al procedimiento establecido.</li> <li>12. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con el nivel jerárquico, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	

Cuadro 19. (Continuación)

<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El establecimiento, implementación y actualización del sistema de control interno en la entidad, se verifica de acuerdo a las directrices del DAFFP.</li> <li>2. El plan, programas y acciones para la verificación y evaluación del sistema de control interno de la entidad, se planea, dirige y organiza de acuerdo a las directrices del instrumento MECI.</li> <li>3. Los planes y programas tendientes a fomentar en la Entidad la formación de una cultura de autocontrol y del Control Interno institucional se planea y coordina para que contribuya al mejoramiento continuo y el cumplimiento de la misión del municipio.</li> <li>4. Formular e implementar Los métodos y procedimientos de sensibilización que permitan entender que la Oficina de Coordinación de Control Interno se formulan e implementan como un soporte de asesoría para los miembros de toda la organización.</li> <li>6. Evaluar y verificar La calidad, la eficacia, la eficiencia y economía de los servicios que ofrece la administración; de los procesos y actividades en que promuevan se evalúan, verifican y faciliten la ejecución de las funciones definidas para el logro de la misión institucional.</li> <li>7. Los recursos de la organización están administrados y dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la Entidad, se evalúan y verifican de acuerdo a las normas de calidad.</li> <li>8. La información y de sus registros, se evalúan la oportunidad y confiabilidad de acuerdo al proceso de documentación de la norma de calidad.</li> <li>9. Formular y aplicar Los planes y medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización se formulan y aplican y pueden afectar el logro de sus objetivos o garantizar la protección de los recursos de la organización.</li> <li>10. El Sistema de Control Interno, se valora y verifica para que la entidad disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación a través de indicadores de gestión</li> <li>11. La Entidad se vigila para que disponga de procesos de planeación institucional y de los mecanismos adecuados para el diseño, desarrollo y evaluación organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características</li> <li>12. La alimentación oportuna y periódica del Sistema de Contratación y Vigilancia de la Contratación Estatal SICE, se verifica de acuerdo al procedimiento establecido.</li> <li>13. Las demás funciones que le sean asignadas deben ser de acuerdo a la normatividad vigente relacionadas con la naturaleza del empleo.</li> </ol>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas y normas de administración de personal</li> <li>• MECI</li> <li>• Normas de control interno</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Contratación</li> <li>• Conocimientos sobre manuales de procesos y procedimientos</li> <li>• Auditorias</li> </ul>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título universitario en áreas de Economía, Administración, contaduría, ingeniería industrial y/o derecho	Veinticuatro (24) meses de experiencia relacionada

Fuente: Esta Investigación

### III. NIVEL PROFESIONAL

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

#### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL PROFESIONAL

**Cuadro 20. Competencias Comportamentales del Nivel Profesional**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
APRENDIZAJE CONTINUO	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</li> <li>• Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</li> <li>• Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</li> <li>• Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.</li> <li>• Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</li> <li>• Asimila nueva información y la aplica correctamente.</li> </ul>
EXPERTICIA PROFESIONAL	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</li> <li>• Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</li> <li>• Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.</li> <li>• Clarifica datos o situaciones complejas.</li> <li>• Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</li> </ul>

Cuadro 20. (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>• Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>• Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.</li> <li>• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</li> <li>• Establece dialogo directo con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>• Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> </ul>
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece respuestas alternativas.</li> <li>• Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> <li>• Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</li> <li>• Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</li> <li>• Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</li> </ul>
LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.</li> <li>• Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.</li> <li>• Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.</li> <li>• Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.</li> <li>• Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</li> <li>• Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.</li> <li>• Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.</li> <li>• Explica las razones de las decisiones.</li> </ul>

Cuadro 20. (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
TOMA DE DECISIONES	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.</li> <li>• Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.</li> <li>• Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.</li> <li>• Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.</li> <li>• Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.</li> <li>• Fomenta la participación en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL NIVEL PROFESIONAL**

**Cuadro 21. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Comisario de Familia**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Comisario de Familia
<b>Código</b>	202
<b>Grado</b>	04
<b>Nivel</b>	Profesional
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Unidad Municipal de Justicia
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Secretario General, de Gobierno y Desarrollo Comunitario
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Actuar como conciliador en los conflictos que se susciten en el seno de la familia cuando acudan a solicitar protección policiva. Dirigir y ejecutar el cumplimiento de las competencias atribuidas a la comisaría de Familia, velando por la protección del menor y la familia, dentro de las atribuciones y condiciones que establece la Ley en el código del Menor.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir a prevención las quejas sobre hechos que puedan configurarse como delito o contravención, en los que aparezca involucrado un menor como ofendido o sindicado, tomar las medidas de emergencia correspondientes y darles el trámite respectivo.</li> <li>2. Aplicar las sanciones policivas de acuerdo con las facultades previstas en el Código del menor y las que le otorgue el Concejo Municipal.</li> <li>3. Atender los casos de violencia intrafamiliar, tomando las medidas de urgencia que sean necesarias, mientras se remite a la autoridad competente y las solicitudes de alimentos y conciliar cuota alimentaria respecto de menores de edad.</li> <li>4. Conducir ante el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar o la entidad asignada a los menores que se encuentren abandonados o en peligro físico y moral.</li> <li>5. Concertar con los consultorios jurídicos de las facultades de derecho y ciencias sociales y grupos sociales y/o grupos de apoyo para todas las labores y prácticas comunitarias.</li> <li>6. Coordinar y realizar acciones y campañas cívicas y educativas de políticas preventivas en Colegios e Institutos educativos, dedicadas al servicio comunitario, de acuerdo a los protocolos establecidos.</li> <li>7. Promover y asistir a las reuniones de coordinación que los distintos funcionarios adscritos al sistema nacional de Bienestar Familiar, con el fin de coordinar las acciones a ejecutar.</li> <li>8. Elaborar y presentar los informes a los órganos de control, de acuerdo al plazo y términos estipulados.</li> <li>9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con el nivel jerárquico, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</li> </ol>	

Cuadro 21. (Continuación)

<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las quejas sobre hechos a prevención que puedan configurarse como delito o contravención, en los que aparezca involucrado un menor como ofendido o sindicado, se reciben, para tomar las medidas de emergencia correspondientes y darles el trámite respectivo.</li> <li>2. Aplicar Las sanciones policivas, se aplican de acuerdo con las facultades previstas en el Código del menor y las que le otorgue el Concejo Municipal.</li> <li>3. Los casos de violencia intrafamiliar, se atienden, tomando las medidas de urgencia que sean necesarias, mientras se remite a la autoridad competente y las solicitudes de alimentos y conciliar cuota alimentaria respecto de menores de edad.</li> <li>4. Ante el Instituto colombiano de Bienestar Familiar o la entidad asignada se conduce, a los menores que se encuentren abandonados o en peligro físico y moral.</li> <li>5. Concertar con los consultorios jurídicos de las facultades de derecho y ciencias sociales y y/o grupos de apoyo, para todas las labores y prácticas comunitarias que pretenda llevar a cabo.</li> <li>6. Las acciones y campañas cívicas y educativas de políticas preventivas en Colegios e Institutos educativos, dedicadas al servicio comunitario, se coordinan y realizan de acuerdo a los protocolos establecidos.</li> <li>7. Las reuniones de coordinación que los distintos funcionarios adscritos al sistema nacional de Bienestar Familiar se promueve y asiste, con el fin de coordinar las acciones a ejecutar para el correcto desempeño del cargo.</li> <li>8. Los informes a los órganos de control, se elaboran y presentan de acuerdo al plazo y términos estipulados.</li> <li>9. Las demás funciones que le sean asignadas deben ser de acuerdo a la normatividad vigente relacionadas con la naturaleza del empleo.</li> </ol>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constitución Política de Colombia.</li> <li>2. Código de Civil y Código de Procedimiento Civil.</li> <li>3. Código Penal y Código de Procedimiento Penal.</li> <li>4. Código del Menor.</li> <li>5. Código de la Infancia y la Adolescencia.</li> <li>6. Código de Policía.</li> <li>7. Normas de Conciliación.</li> <li>8. Normas para la prevención de la violencia intrafamiliar.</li> <li>9. Derecho de Familia.</li> <li>10. Psicología social y violencia intrafamiliar.</li> <li>11. Negociación de Conflictos.</li> </ol>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Titulo profesional en derecho y tarjeta profesional vigente.	Un (1) ano de experiencia profesional.

Fuente: Esta Investigación



## IV. NIVEL TÉCNICO

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

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL TÉCNICO

**Cuadro 22. Competencias Comportamentales del Nivel Técnico**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
EXPERIENCIA TÉCNICA	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capta y asimila con facilidad conceptos e información.</li> <li>• Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas.</li> <li>• Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.</li> <li>• Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que esta involucrado.</li> <li>• Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.</li> </ul>
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</li> <li>• Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</li> </ul>
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</li> <li>• Es recursivo.</li> <li>• Es práctico.</li> <li>• Busca nuevas alternativas de solución</li> <li>• Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL NIVEL  
TÉCNICO**

**Cuadro 23. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales –  
Inspector de Policía 3° a 6° categoría**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Inspector de Policía 3° a 6° categoría
<b>Código</b>	303
<b>Grado</b>	03
<b>Nivel</b>	Técnico
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Libre Nombramiento y Remoción
<b>Dependencia</b>	Unidad Municipal de Justicia
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Secretario General, de Gobierno y Desarrollo Comunitario
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Velar en su jurisdicción por el respeto de los derechos civiles y garantías sociales, conservando el orden público interno y emprendiendo campaña de seguridad con el apoyo de las autoridades de Policía.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender las denuncias y quejas presentadas por los ciudadanos y efectuar las investigaciones pertinentes de acuerdo con la Ley.</li> <li>2. Presentar a los diferentes funcionarios judiciales la colaboración necesaria para ser efectivas las providencias.</li> <li>3. Hacer cumplir las disposiciones del código Nacional y Departamental de la policía.</li> <li>4. Hacer cumplir los reglamentos y normas que sobre precios, pesas y medidas en general establezca la superintendencia de industria y comercio y la Administración Municipal.</li> <li>5. Propender por la restitución de bienes de uso público.</li> <li>6. Tomar las medidas necesarias para que el orden público se mantenga sin alteraciones y velar por la honra y bienes de la comunidad.</li> <li>7. Vigilar el normal funcionamiento de los establecimientos públicos existentes dentro de la jurisdicción.</li> <li>8. Efectuar los levantamientos de cadáver en los casos que se presenten dentro de su jurisdicción.</li> <li>9. Efectuar visitas e investigaciones en lo relacionado con fraude en pesas, medidas en el matadero, plazas de mercado y procedencias de artículos de primera necesidad en los casos de especulación y acaparamiento.</li> <li>10. Velar por el cumplimiento de las normas existentes sobre la reglamentación de rifas, juegos y espectáculos públicos que se realicen en su jurisdicción.</li> <li>11. Realizar conciliaciones y contribuir a la resolución de conflictos.</li> <li>12. Solicitar a la instancia respectiva el requerimiento de materiales y demás elementos para el desempeño de sus funciones.</li> <li>13. Tomar los correctivos en materia de sanciones a las personas que infrinjan las noemas legales en materia de precio, pesas y medidas en coordinación con el superior inmediato.</li> <li>14. Verificar que todos los establecimientos cuenten con los requisitos necesarios para su funcionamiento y en caso contrario informar a las autoridades de policía para lo de su cargo</li> <li>15. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas</li> <li>16. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo.</li> </ol>	

Cuadro 23. (Continuación)

<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESMPENÑO)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La actuación como autoridad policiva se ajusta a la aplicación de la normatividad actual vigente.</li> <li>2. El amparo al goce de los servicios públicos y a la propiedad se aplican como un aporte a la convivencia en armonía de la comunidad</li> <li>3. Las quejas que se presentan por parte de los ciudadanos se atienden con prontitud, rectitud e imparcialidad como una muestra del orden institucional y legal.</li> </ol>	
<b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de policía Nacional y Departamental</li> <li>• Teorías sobre negociación y conciliación de conflictos</li> <li>• Todos los asuntos de competencia de la Inspección de Policía</li> </ul>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Titulo profesional, tecnólogo en derecho	Un (1) año de experiencia en el cargo.

Fuente: Esta Investigación

## V. NIVEL ASISTENCIAL

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

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DEL NIVEL ASISTENCIAL

**Cuadro 24. Competencias Comportamentales del Nivel Asistencial**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evade temas que indagan sobre información confidencial.</li> <li>• Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</li> <li>• Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</li> <li>• No hace pública información laboral o de las personas que puedan afectar la organización o las personas.</li> <li>• Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no.</li> <li>• Transmite información oportuna y objetiva</li> </ul>
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.</li> <li>• Responde al cambio con flexibilidad.</li> <li>• Promueve el cambio.</li> </ul>
DISCIPLINA	Adaptarse ala políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</li> <li>• Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.</li> <li>• Acepta la supervisión constante.</li> <li>• Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.</li> </ul>

Cuadro 24. (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
RELACIONES INTERPERSONALES	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</li> <li>• Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que pueden generar conflictos.</li> </ul>
COLABORACIÓN	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</li> <li>• Cumple los compromisos que adquiere.</li> <li>• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Decreto No. 2539 de Julio 22 de 2005.

**MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL NIVEL ASISTENCIAL**

**Cuadro 25. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Secretario**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	Secretario
<b>Código</b>	438
<b>Grado</b>	02
<b>Nivel</b>	Asistencial
<b>No. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Carrera Administrativa
<b>Dependencia</b>	Secretaría de Hacienda
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Secretario de Hacienda
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Desarrollo de actividades complementarias de las tareas propias de la Secretaría de Hacienda; atención al público, recaudación de impuestos y otros afines.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar el control presupuestal de los diferentes actos administrativos del municipio.</li> <li>2. Elaborar el plan de compras por periodos mensuales y conforme al PAC.</li> <li>3. Realizar las cotizaciones por escrito sobre las ofertas de los proveedores.</li> <li>4. Llevar un estricto control sobre los contratos de obra realizados por la Entidad.</li> <li>5. Decepcionar y diligenciar las solicitudes de los elementos de consumo y de oficina que requieran las diferentes dependencias de la Administración.</li> <li>6. Hacer el registro sistematizado del presupuesto de ingresos y gastos del Municipio.</li> <li>7. Atender a los contribuyentes de los impuestos en forma oportuna y eficaz.</li> <li>8. Clasificar las cuentas presupuestales y verificar su correcta imputación para conocer el respectivo saldo por rubro.</li> <li>9. Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de la oficina de acuerdo con las normas y procedimientos respectivos.</li> <li>10. Responder por la seguridad de los elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico o adoptar mecanismos para conservación, el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.</li> <li>11. Atender a las personas que se presentan en la oficina de tesorería a plantear asuntos que competen a la dependencia, tomar los mensajes y comunicar al superior inmediato.</li> <li>12. Llevar la relación de los saldos presupuestales de cada mes, en relación con el Presupuesto Municipal, de todos los convenios que celebre la Administración Municipal, así como las cuentas especiales de la Alcaldía.</li> <li>13. Expedir las Disponibilidades Presupuestales, necesarias para el funcionamiento de la Administración.</li> <li>14. Rendir los informes presupuestales solicitados por el Jefe inmediato.</li> <li>15. Revisar para su cancelación las cuentas, Nominas y Planillas de sueldo y otros pagos una vez cumplidos los tramites correspondientes.</li> <li>16. Llevar los Libros Auxiliares y Principales que le asigne el Jefe inmediato.</li> <li>17. Revisar y pasar los cheques junto con las respectivas cuentas al Jefe inmediato para su firma.</li> <li>18. Efectuar las retenciones y descuentos de Ley a las cuentas que cancele el municipio.</li> <li>19. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas.</li> <li>20. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo.</li> </ol>	

Cuadro 25. (Continuación)

<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</b>	
1. Los Libros Auxiliares y Principales son llevados de acuerdo a los lineamientos exigidos. 2. El impuesto es liquidado de acuerdo al Código de Rentas Municipal.	
<b>V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Windows (Word, Excel, programas de presupuesto etc.)</li> <li>• Leyes y estatutos de rentas.</li> <li>• Sistemas de Información.</li> </ul>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Diploma de Bachiller, curso específico en relación con las funciones asignadas.	Dos (2) años de experiencia

Fuente: Esta Investigación

**Cuadro 26. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales – Operador de Aseo Urbano**

<b>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>I. IDENTIFICACION</b>	
<b>Denominación del Empleo</b>	<b>Operador de Aseo Urbano</b>
<b>Código</b>	480
<b>Grado</b>	01
<b>Nivel</b>	Asistencial
<b>N. de Cargos</b>	Uno (01)
<b>Naturaleza del Cargo</b>	Carrera Administrativa
<b>Dependencia</b>	Secretaria General de Gobierno y Desarrollo Comunitario.
<b>Cargo del Jefe Inmediato</b>	Secretario General, de Gobierno y Desarrollo Comunitario
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Velar por que permanezca en perfecto orden y limpieza las calles y edificaciones pertenecientes a la Alcaldía Municipal.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajar en la limpieza de calles barrido y embellecimiento de edificaciones públicas.</li> <li>2. Participar en la ejecución de obras de infraestructura Municipal.</li> <li>3. Velar y responder por el buen uso y conservación de los elementos, equipos y materiales que se le suministren para el desempeño de sus labores.</li> <li>4. Realizar labores de recolección de basuras de acuerdo con las necesidades del servicio y previa asignación del jefe inmediato.</li> <li>5. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas.</li> <li>6. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, naturaleza y área de desempeño del cargo.</li> </ol>	
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESMPENÑO)</b>	
Los requerimientos de materiales y elementos de trabajo se hacen oportunamente.	
<b>V. CONOCIMEINTOS BASICOS O ESENCIALES</b>	
<b>No Aplica</b>	
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Quinto año de primaria	No Aplica

Fuente: Esta Investigación



**ARTÍCULO 5°:** El Jefe de Personal (o quien haga sus veces), entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones, o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos, los Jefes Inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

**PARÁGRAFO:** De igual forma deberán ser comunicadas las funciones que hayan sido objeto de cambio, como resultado de adición o modificación del Manual.

**ARTICULO 6°** Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en los reglamentos, no podrán ser compensados por experiencia u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes y / o reglamentos así lo determinen

**ARTÍCULO 7°** El Alcalde Municipal mediante acto administrativo adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales, y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se considere necesario.

**ARTÍCULO 8°** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

### **PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en el Despacho del Alcalde del Municipio de Sapuyes, a los xx () días del mes de xxxxx de dos mil xx (20XX)

**JESÚS MORA CAICEDO**  
**Alcalde del Municipio**

### **4.3 PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION SAPUYES NARIÑO (2014)**

**4.3.1 Presentación.** Con la expedición del Decreto 1567 de 1998 y de la Ley 909 de 2004, el legislador afirma el compromiso de las entidades del Estado por capacitar y formar a los empleados públicos en el desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores, y competencias laborales, con miras a fortalecer el desarrollo institucional y organizacional de las entidades públicas. Mediante el Plan Nacional de Capacitación y Formación, se orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas.

La Administración Municipal de Sapuyes adopta el Plan Institucional de Formación y Capacitación, como un instrumento orientador y facilitador de los programas de formación y capacitación, con miras a contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y de las competencias laborales, y con ello la calidad de vida laboral de los servidores públicos del Municipio, lo cual se refleja en una mejor prestación del servicio a la comunidad.

En consecuencia, se propone para el periodo fiscal 2014 un Plan en materia formativa, garantizando así la efectividad administrativa y fiscal y el fortalecimiento de aquellos conocimientos y competencias requeridas por el funcionario, para el desempeño de su cargo y estableciendo un modelo guía para la elaboración de los Planes de Formación y Capacitación para las vigencias futuras.

De igual manera, la Alcaldía Municipal, facilitará el cumplimiento de la normatividad que en materia de capacitación y formación del Talento Humano que disponga la Ley.

Estas actividades permitirán mejorar el bienestar de los servidores públicos y al mismo tiempo mejorarán la prestación del servicio, propendiendo siempre por el fortalecimiento de la gestión administrativa, desarrollo institucional y organizativo y para darle cumplimiento a las políticas públicas, programas, planes y proyectos planteados en el Plan de Desarrollo “ Sapuyes Digno” 2012 -2015.

**4.3.2 Estructura Del Plan.** El desarrollo del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal Sapuyes para la vigencia 2014, se enmarca en los siguientes contenidos esenciales:

- ✓ Objetivos
- ✓ Principios
- ✓ Régimen de obligaciones
- ✓ Alcance
- ✓ Diagnostico de Necesidades de Capacitación
- ✓ Plan de acción
- ✓ Estrategias
- ✓ Evaluación y Seguimiento
- ✓ Propuesta para la evaluación y fortalecimiento de competencias comportamentales.
- ✓ Programa de Inducción y Re inducción
- ✓ Acto administrativo para la adopción del Plan Municipal de formación y Capacitación

#### **4.3.3 Objetivos:**

**4.3.3.1 Objetivo General.** Contribuir al Fortalecimiento de las Capacidades, Habilidades, Destrezas, Conocimientos y Competencias de los Funcionarios de la Alcaldía Municipal de Sapuyes en función del crecimiento personal, laboral, y el mejoramiento del servicio prestado a la comunidad.

#### **4.3.3.2 Objetivos Específicos:**

- Impulsar el tema de las competencias laborales como eje de la propuesta pedagógica Nacional que permite incrementar la calidad de los servicios prestados y propicia la eficiencia personal, grupal y organizacional.
- Incrementar la satisfacción del Servidor Público, a través de su desarrollo profesional.
- Vincular a todos los empleados públicos en procesos de aprendizaje.

- Desarrollar un personal competente que responda a las necesidades de la Comunidad, de la Organización y del Municipio.
- Contribuir al desarrollo de la capacidad institucional.
- Crear ámbitos de aprendizaje continuo que permitan principalmente la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la construcción e interiorización de valores.
- Responder al diagnóstico de necesidades específicas para atender eficazmente las responsabilidades y compromisos públicos.

**4.3.3 Principios.** El Plan Institucional de Formación y Capacitación se regirá por los siguientes principios:

- **Complementariedad:** la capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación de la alcaldía, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- **Pertinencia:** Responde fundamentalmente a las necesidades de la alcaldía y de sus funcionarios administrativos acorde con las necesidades propias e institucionales.
- **Pertenencia:** Busca impulsar la construcción de pertenencia institucional.
- **Integralidad:** Debe contribuir al mejoramiento continuo del potencial de los servidores públicos en su formación ética y profesional, articulando el aprendizaje individual, grupal e institucional.
- **Co-responsabilidad:** La Alcaldía, a través de la Administración así como el personal de planta, son responsables del diseño, ejecución, evaluación, ajustes y seguimiento del Plan de Capacitación.
- **Eficiencia:** Busca lograr el manejo óptimo de los recursos destinados al Plan, mediante programas que incluyan el apoyo interinstitucional.

#### **4.3.4 Régimen De Obligaciones Respecto Al Plan Institucional De Formación Y Capacitación:**

##### **4.3.4.1 Obligaciones de la Entidad:**

- Identificar las necesidades de capacitación utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales.

- Crear el Comité de Capacitación
- Formular con la participación del Alcalde Municipal, Comité de Capacitación, Control Interno y responsable de Talento Humano, el Plan Institucional de formación y capacitación para cada vigencia, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional
- Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación.
- Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal.
- Programar las actividades de capacitación para facilitar a los servidores públicos su asistencia a las mismas.
- Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones de satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación.
- Llevar un archivo de la oferta de servicios de capacitación tanto de organismos públicos como de entes privados, en el cual se indiquen la razón social, las áreas temáticas que cubren, las metodologías que emplean, así como observaciones evaluativas acerca de la calidad del servicio prestado a la entidad.
- Evaluar, con la participación del Comité de Capacitación, responsable de Talento Humano y asesor Control Interno, el impacto del plan de formación y capacitación, adoptando y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los servidores públicos.
- Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.
- Diseñar los programas de inducción y de re inducción a los cuales se refiere el Decreto Ley 1567 de 1998 e impartirlos a sus empleados, siguiendo las orientaciones curriculares que imparta la (ESAP)

#### **4.3.4.2 Obligaciones de los Servidores Públicos:**

- Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de sus dependencias o equipo de trabajo.
- Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar.

- Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad.
- Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera.
- Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista.
- Asistir a los programas de inducción o re inducción, según el caso, impartidos por la entidad.

#### **4.3.5 Alcance Del Plan:**

**4.3.5.1 Ubicación.** La localización física donde se desarrollara la mayor parte del Plan de Formación y de Capacitación será en la medida de lo posible en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Sapuyes - Nariño.

**4.3.5.2 Beneficiarios.** Los beneficiarios del presente Plan de Formación y de Capacitación son todos los funcionarios de la planta de la Alcaldía Municipal de Sapuyes compuesta por 9 funcionarios, en estado de: Funcionarios de Carrera Administrativa y Funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción de igual manera podrán asistir a las actividades de capacitación programadas, los funcionarios vinculados por contrato de prestación de servicios cuando la temática a tratar este relacionadas con las funciones desempeñadas y previa autorización del responsable de Talento Humano.

**4.3.6 Diagnostico De Necesidades De Capacitación.** La metodología empleada inicialmente consistió en la elaboración y aplicación de una encuesta a los funcionarios de planta de la alcaldía Municipal, instrumento mediante el cual se recopiló la información de manera individual referente a la identificación de las necesidades, expectativas e intereses de los funcionarios respecto de la elaboración del Plan de Formación y de Capacitación.

Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado, según su área de trabajo:

## Cuadro 27. Necesidades de Capacitación

Secretario de Gobierno	Secretaria de Salud	Secretario de Hacienda	Secretaria de Planeación	Comisario de Familia	Inspector de Policía	Secretario de Tesorería	Operador de Aseo Urbano
Contratación  Atención al usuario	Manual de funciones y procedimientos.  Procesos de inducción Y control interno	Contratación estatal.  Sistema general de regalías.	Trabajo y organización en equipo.	Violencia intrafamiliar, maltrato infantil, delitos que cometen menores de edad	Recepción psicológica de un caso.  Contravenciones, diligencias y querrelas policivas.	Actualización en sistemas.  Normas, leyes. Talento humano  Atención al usuario	Reciclaje de basuras

Fuente: Esta investigación

Además se realizó una entrevista al Secretario de Gobierno responsable de Talento Humano donde se pudo identificar las falencias en cuanto a los programas de capacitación y sugirió algunos temas que desde su punto de vista son importantes para el desempeño de los funcionarios de planta y que por lo tanto deberían tenerse en cuenta en la formulación del presente plan.

### **¿Como responsable del área de Talento humano de la Alcaldía Municipal, sugiera en que temas debería capacitarse al personal de Planta?**

Constitución política de Colombia, responsabilidades del servidor público planes de desarrollo, presupuesto público, formulación y presentación de proyectos, manejo documental y archivista, contratación estatal, trabajo en equipo, atención al usuario, Sistemas (Word y Excel), diligenciamiento de informes ante las entidades de control, control interno.

### 4.3.7 Plan de Acción Programa de Formación y Capacitación Sapuyes 2014

**Cuadro 28. Plan de Acción**

TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	DIRIGIDO A	METODOLOGIA	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
				INICIA	FINALIZA			
Constitución política de Colombia	Fortalecer los conocimientos de los funcionarios en lo referente a la normatividad, derechos y responsabilidades de los colombianos.	Todos los funcionarios de la entidad.	Conferencias dictadas por el asesor jurídico, con una duración de 6 horas, distribuidas en el periodo de ejecución.	15-01-14	30-01-14	Asesor Jurídico del Municipio.	\$ 250.000	N. conferencias realizadas / Total conferencias programadas.
Responsabilidades del servidor público	Fomentar en el servidor de la administración municipal cada una de las causales y responsabilidades que se adquieren en el momento de aceptar ser un servidor público y las implicaciones que tiene el no proceder adecuadamente y con forme a la ley.	Todos los funcionarios de la entidad.	Socialización del tema, con una duración de 3 horas.	01-02-14	15-02-14	Asesor Jurídico del Municipio.	\$100.000	N. conferencias dictadas / Total conferencias programadas.
Atención al usuario	Promover actitudes y comportamientos que permitan una excelente atención al usuario.	Todos los funcionarios de la entidad.	Recreación de 3 escenarios de atención al usuario, con una duración de 30 minutos cada uno.	16-02-14	25-02-14	Profesional experto en el tema.	\$ 200.000	N. Recreaciones realizadas / Total recreaciones programadas.
Trabajo en equipo	Crear una cultura de cooperación y trabajo conjunto en el servidor público.	Todos los funcionarios de la entidad.	Presentación de 2 casos de una duración de 1 hora cada uno, que requieran una solución grupal.	01-03-14	10-03-14	Secretario de Gobierno.	\$ 100.000	N. casos desarrollados / Total casos programados.
Manual de funciones y procedimientos.	Sensibilizar al personal sobre la importancia de conocer y cumplir con los manuales de funciones y procedimientos de la entidad.	Personal de Planta	Reunión general y capacitación personalizada en el puesto de trabajo.	02-02-14	15-02-14	Secretario de Gobierno.	\$ 50.000	N. Funcionarios de Planta capacitados / Total Funcionarios de Planta

Fuente: Esta investigación



Cuadro 28. (Continuación)

TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	DIRIGIDO A	METODOLOGIA	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
				INICIA	FINALIZA			
Planes de desarrollo	Abarcar temáticas en lo referente a la formulación, ejecución y control de los Planes de Desarrollo Municipales.	Personal de Planta	Conferencias solicitadas a Planeación Departamental	01-03-14	30-03-14	Profesional autorizado por Planeación Departamental.	\$ 300.000	N. Conferencias realizadas / Total conferencias autorizadas.
Presupuesto público	Facilitar el manejo de los temas financieros y presupuestales de la Administración Pública como herramienta que busque el mejoramiento en el desempeño laboral.	Secretario de Hacienda y Secretario Tesorería.	Capacitaciones personalizadas realizadas los viernes de cada semana que es cuando el asesor va al Municipio.	15-01-14	30-12-14	Asesor Financiero del Municipio.	\$ 300.000	N. Capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas.
Manejo documental y archivística.	Dar a conocer la normatividad vigente y procedimientos en cuanto al sistema de gestión y administración documental.	Personal de Planta	Conferencias y talleres prácticos con una duración de 16 horas distribuidas en 4 viernes del periodo establecido.	01-04-14	30-04-14	Profesional experto en el tema.	\$ 500.000	N. Conferencias o talleres realizadas / Total conferencias o talleres programadas
Sistemas (Word y Excel)	Entrenar al empleado en herramientas que le permitan mejorar su servicio con relación al manejo de programas de sistemas.	Personal de Planta.	Curso practico una duración de 20 horas, durante 5 sábados del periodo programado.	02-05-14	20-06-14	Ingeniero de sistemas de la Alcaldía.	\$ 600.000	N. Horas curso cumplidas / Total horas curso programadas
Control interno	Garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido.	Personal de Planta	Exposición con una duración de 3 horas	15-06-14	25-06-14	Asesor Control Interno	\$ 50.000	N Funcionarios de planta asistentes / Total funcionarios de planta.
Diligenciamiento de informes ante las entidades de control	Manejo teórico practico de programas, formatos y formularios para la presentación de informes estatales.	Personal de Planta	5 Talleres con una duración de 1 hora cada uno.	15-01-14	30-06-14	Asesores jurídico, financiero y contador del Municipio.	\$ 250.000	N. Talleres realizados / Total talleres programados.

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 28. (Continuación)

TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	DIRIGIDO A	METODOLOGIA	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
				INICIA	FINALIZA			
contratación estatal	Identificar claramente las diferentes etapas del proceso de contratación en las entidades públicas.	Secretario de Gobierno	Capacitación personalizada programada para los días que asiste el asesor al Municipio, durante el periodo establecido.	15-01-14	30-06-14	Asesor jurídico del Municipio.	\$ 50.000	N. Capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas
Formulación y presentación de proyectos	Ahondar en el manejo de temáticas y metodologías para la formulación y presentación de proyectos ante las entidades gubernamentales.	Secretaria de Planeación.	Talleres personalizados solicitados a Planeación Departamental	01-07-14	30-07-14	Profesional autorizado por Planeación Departamental.	\$ 300.000	N. Talleres desarrollados / Total talleres autorizados
Sistema general de regalías.	Profundizar en el marco teórico práctico acerca del funcionamiento del Sistema de regalías.	Personal de Planta	Charla magistral con una duración de 4 horas.	01-08-14	01-08-14	Profesional experto en el tema	\$ 200.000	N. Funcionarios de planta asistentes / Total funcionarios de Planta
Manejo del talento humano	Identificar mecanismos que permitan la administración adecuada del área de Talento Humano,	Secretario de Gobierno	Capacitación personalizada, con una duración de 4 horas	01-08-14	10-08-14	Profesional de la ESAP	\$100.000	N. Horas curso cumplidas / Total horas curso programadas
Violencia intrafamiliar, maltrato infantil, Delitos que cometen menores de edad.	Permitir la solución efectiva de casos de violencia, maltrato y delitos del menor de edad.	Comisario de familia	Recreación de 3 casos con una duración de 30 minutos cada uno	01-09-14	30-09-14	Profesional experto en el tema del ICBF	\$ 200.000	N. Casos realizados / N. casos programados.

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 28. (Continuación)

TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	DIRIGIDO A	METODOLOGIA	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
				INICIA	FINALIZA			
Recepción psicológica de un caso.	Aprender a manejar un caso desde el punto de vista psicológico.	Inspector de Policía	Charla personalizada con una duración de 4 horas	02-09-14	15-09-14	Psicóloga del Centro Salud Sapuyes.	\$ 50.000	N. Horas cumplidas / Total horas programadas.
Contravenciones, diligencias y querellas policivas.	Generar agilidad en la solución de casos que involucren los temas mencionados.	Inspector de Policía	3 Talleres prácticos con una duración de 30 minutos cada uno.	01-09-15	01-10-30	Asesor Jurídico del Municipio	\$ 150.000	N. Talleres desarrollados / Total talleres programados
Reciclaje de basuras	Instruir en el manejo adecuado en la recolección selectiva de basuras.	Operador de aseo urbano	Capacitación teórico practica con una duración de 4 horas.	01-06-14	30-06-14	Profesional en el tema EMAS	\$ 200.000	N. Horas cumplidas / Total horas programadas
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>							<b>\$ 3.950.000</b>	

Fuente: Esta Investigación

### INDICADORES DE RESULTADO

En el anterior Plan de Acción se establecen los indicadores de cumplimiento que permitirán evaluar el porcentaje de consecución de las tareas, conferencias, talleres y capacitaciones programadas. En cuanto al indicador de Resultado deberá utilizarse la siguiente formula **N. de funcionarios capacitados / Total funcionarios**, la cual permitirá evaluar el porcentaje de funcionarios capacitados, donde el resultado ideal esperado es el 100% de funcionarios instruidos. Por ultimo para saber que tan efectiva fue la investigación deberán aplicarse las medidas planteadas más adelante en el seguimiento y evaluación del Plan.

#### **4.3.8 Estrategias del Plan:**

- Autorizar al personal de planta a asistir fuera del Municipio las capacitaciones programadas por las entidades gubernamentales en temas referentes a cada cargo
- Solicitar a la Escuela Superior de Administración Pública el apoyo a través del banco de capacitadores con que dicha institución cuenta.
- Gestionar ante la Gobernación de Nariño la posibilidad de obtener apoyo de capacitación, a través de la oficina de Talento Humano de esta institución.
- Se estudiará la posibilidad presupuestal para que el Municipio pueda acceder al portafolio de servicios de la ESAP.
- Utilizar el recurso de talento humano que se posea en el Municipio.
- Formación y Desarrollo de Competencias Laborales, mediante la aplicación de distintas técnicas pedagógicas.
- Obligatoriedad de asistencia y puntualidad a los programas de formación y Capacitación.
- Participación en programas técnico- académicos, relacionados con las funciones del respectivo cargo.
- Cumplimiento de la intensidad horaria establecida para cada programa de formación y Capacitación
- Aplicación y transferencia del conocimiento en el desempeño de sus funciones o responsabilidades.
- Seguimiento y verificación de la transferencia del conocimiento.
- Participación activa en las evaluaciones de los programas de formación, Capacitación.
- Cofinanciación de Programas de formación, Capacitación.
- Medición del Impacto de cada Programa de Formación con la coordinación de los responsables de los procesos.

**4.3.9 Evaluación y Seguimiento del Plan De Formación Capacitación.** Frente a todos los programas de capacitación se llevará a cabo una evaluación, tanto del material del programa, como de la asimilación y aplicación de contenidos por parte de los participantes.

Como mecanismos de medición deberán tenerse en cuenta los indicadores de cumplimiento establecidos en el plan de acción y como indicador general de resultado (N. de funcionarios de planta capacitados / Total funcionarios de planta), donde el resultado ideal debe ser el 100% de funcionarios de planta capacitados.

Se debe dejar evidencias de la aplicación del presente Plan a través de listados de asistencia, temas tratados, novedades e inconvenientes presentados propuestas de mejoramiento e informes presentados ante la Secretaría de Gobierno tanto del capacitador como de los funcionarios capacitados.

Por ultimo se recomienda hacer uso de los siguientes cuestionarios para poder facilitar el seguimiento y evaluación del plan:

Para poder evaluar el aprendizaje en los cursos, se tendrá en cuenta que las preguntas deben servir para evaluar (antes y después del curso):

**Evaluación de la Capacitación:** Una vez terminada la capacitación al personal participante en la capacitación deberá contestar:

- ✓ Sabía realizar la tarea antes de asistir a la capacitación.
- ✓ Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron.
- ✓ La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo.
- ✓ Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo
- ✓ Lo aprendido ha producido cambios en mi comportamiento.
- ✓ Considero que debo reforzar lo aprendido.

### **Evaluación de Aplicación de Conocimientos Adquiridos en el Puesto de Trabajo**

Antes de comenzar la siguiente capacitación se recomienda aplicar el cuestionario que se muestra a continuación, con el fin de evaluar la utilidad de los conceptos aprendidos en el desempeño laboral del funcionario.

**Cuadro 29. Cuestionario Aplicación Conocimientos**

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>EVIDENCIA</b>
Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación.			
Implemente proyectos después de la capacitación.			
He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación.			
He mejorado mi desempeño laboral.			
Mi jefe o coordinador me facilita la aplicación de lo aprendido a mí puesto de trabajo.			

Fuente: Esta investigación

**Evaluación desde el punto de vista del Responsable de Talento Humano**

El Secretario de Gobierno como responsable del Talento Humano de la Alcaldía Municipal Sapuyes deberá seguir la evolución del desempeño laboral después de ser capacitados:

**Cuadro 30. Evaluación Responsable de Talento Humano**

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>EVIDENCIA</b>
Existe mayor responsabilidad del servidor en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo.			
Se ha notado aumento en la productividad.			
Ha mejorado notoriamente su desempeño laboral.			
La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles.			
El empleado elaboro un informe después de la capacitación que recibe.			
Se generó un plan de acción, donde se explica cómo va a usar los nuevos conceptos y habilidades aprendidas			

Fuente: Esta investigación

**4.3.10 Propuesta Para La Evaluación Y Fortalecimiento De Competencias Comportamentales.** Teniendo en cuenta que en el ajuste de los manuales de funciones propuesto para el personal de planta de la Alcaldía Municipal Sapuyes se incluyeron las competencias comportamentales que deben poseer los servidores públicos, a continuación se pone a consideración la implementación de un modelo que permitirá evaluar el grado de cada competencia y de este modo determinar si el funcionario requiere formación o fortalecimiento en las competencias evaluadas.

Para la implementación de este modelo se requiere que:

- El Secretario de Gobierno y Asesor Control Interno realicen seguimiento a cada funcionario de planta en el desarrollo de sus labores cotidianas a través de la observación directa.
- Asignar el grado o nivel de cada competencia de acuerdo al seguimiento realizado al personal de planta, teniendo en cuenta el modelo propuesto.
- Consignar en el formato establecido los cargos, periodo y competencias evaluadas, el grado obtenido por cada competencia y el resultado promedio obtenido durante la vigencia 2014.

**4.3.10.1 Competencias Comportamentales Del Servidor Público.** A continuación se define cada competencia y se muestra el grado, indicador y conductas asociadas a cada competencia:

- **Orientación al logro / orientación a resultados**

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).

**Cuadro 31. Orientación al logro**

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	No se esfuerza	No muestra compromiso con el trabajo Sólo hace lo que se le pide
0	Cumplimiento mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Quiere hacer bien su trabajo	Trabaja para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección

Cuadro 31. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
2	Establece sus propios estándares de excelencia	Modifica sus métodos de trabajo para mejorar su desempeño
3	Mejora el rendimiento	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo (encuentra formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, el nivel de satisfacción del cliente, etc) sin que se le hayan establecido metas específicas para lograrlo
4	Establece metas desafiantes	Establece y actúa para alcanzar metas difíciles pero no imposibles o idealistas
5	Asume riesgos calculados	Compromete recursos y tiempos significativos para mejorar el rendimiento tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos
6	Es persistente en relación a los esfuerzos para alcanzar las metas	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas enfrentando los obstáculos que se presentan  Alcanza exitosamente los emprendimientos organizacionales

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano)**

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

Cuadro 32. Orientación al cliente

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al cliente más que centrarse en las necesidades del mismo
0	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del cliente
1	Seguimiento	Seguimiento de los requerimientos del cliente
2	Mantiene clara comunicación con el cliente	Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información provechosa.
3	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al cliente prontamente
4	Disponibilidad para el cliente	Es especialmente útil cuando el cliente está atravesando un momento/situación difícil
5	Se maneja con una perspectiva de largo plazo	Trabaja con un período a largo plazo para direccionar los problemas del cliente



Cuadro 32. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
6	Actúa como un consejero de confianza	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas, oportunidades y posibilidades de implantación
7	Actúa como un abogado defensor	En todo momento incorpora la perspectiva del cliente a la empresa

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Flexibilidad**

Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

Cuadro 33. Flexibilidad

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Sigue rígidamente los procedimientos	A pesar de problemas obvios, no reconoce otros puntos de vista como válidos.
0	Siempre sigue los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos
1	Mira situaciones objetivamente	Reconoce la validez de otros puntos de vista
2	Tiene flexibilidad para aplicar reglamentos	Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización
3	Adapta su táctica (enfoque)	Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación
4	Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a las situaciones	Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la organización
5	Realiza cambios en la organización	Hace adaptaciones pequeñas o a corto plazo, en su organización o en la de sus clientes, en respuesta a las necesidades de su organización
6	Adapta estrategias	Hace adaptaciones grandes o a largo plazo

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Compromiso con la Organización**

Es la actitud orientada hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con su misión.

**Cuadro 34. Compromiso con la organización**

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo para alcanzar las normas de la organización
0	Esfuerzo mínimo	Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la organización
1	Esfuerzo medio	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores
2	Esfuerzo Activo	Hace un esfuerzo activo por promover las metas de la organización y respeta sus normas
3	Sentido del propósito	Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la organización, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la organización
4	Prioriza las metas de la organización	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades
5	La organización está antes que su propia unidad	Reduce costos, achata la pirámide, toma horas extras

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Transparencia**

Incluye conductas de integridad y ética profesional

**Cuadro 35. Transparencia**

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	No es honesto	Su conducta es inconsistente con los valores que expresa
0	Es neutro	No toma partido Su comportamiento no manifiesta valores personales ni
1	Es honesto en cuanto a sus discrepancias de valores	Reconoce sus propias discrepancias entre el valor expresado y su conducta
2	Su conducta es consistente con sus valores	Su propia conducta es consistente con los valores expresados Es honesto ante sus colaboradores
3	Es honesto ante los demás	Da consejos genuinos Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes puede no estar de acuerdo Actúa profesionalmente ante sus empleados, clientes y colegas Mantiene la confidencialidad cuando es necesario

Cuadro 35. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
4	Demuestra altos estándares de profesionalismo	Representa valores organizacionales en las relaciones internas y externas y los transmite Actúa de acuerdo a sus creencias Se hace responsable de sus decisiones Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable
5	Demanda honestidad en los demás	Es exigente en cuanto al comportamiento profesional de sus colegas Mantiene una imagen profesional en todo lo que hace Articula los valores personales y los valores de la organización en palabras y acciones Demuestra un fuerte compromiso con sus valores éticos Comprende el impacto que tiene sobre los demás y actúa de manera honesta creando un clima de equidad y justicia

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

## Competencias Gerenciales

### • Desarrollo de los Recursos Humanos

Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.

Cuadro 36. Desarrollo Recursos Humanos

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Desanima	Genera expectativas negativas en los demás
0	No hace esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo, más que en las necesidades de los otros
1	Expresa expectativas positivas de los otros	Cree que los otros quieren y pueden aprender Realiza comentarios positivos en cuanto al potencial de los otros
2	Da indicaciones oportunas	Explica cómo hacer la tarea, da sugerencias útiles
3	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda Da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (recursos adicionales o información)
4	Alienta y da feed-back del desempeño	Expresa expectativas positivas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren.

Cuadro 36. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
5	Promueve la capacitación	Hace una asignación adecuada de las tareas, el entrenamiento formal u otras experiencias con el propósito de promover el desarrollo y aprendizaje de las personas. Estimula a que resuelvan los problemas por sí solos
6	Promueve el desarrollo	Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Planificación y Gestión**

Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.

Cuadro 37. (Planificación y Gestión)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	No completa los objetivos ni las metas establecidas	No logra el cumplimiento de las tareas
0	No se requiere Obtiene logros parciales	Esta competencia no es necesaria para el puesto Logra los objetivos pero fuera de tiempo. No establece prioridades adecuadamente
1	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colegas/colaboradores	Se focaliza a la tarea que está haciendo, más allá de las interrupciones, y la completa. Responde ayudando a sus colegas/colaboradores cuando es requerido y su tiempo lo permite
2	Coordina su propio trabajo con el de los demás para maximizar la eficiencia	Sistemáticamente junta y analiza la información relevante para planificar un curso de acción. Planea con sentido apropiado lo "importante" y el tiempo demandado para realizarlo. Se anticipa a los obstáculos de manera real cuando planifica. Trabaja con sus colegas y colaboradores para cumplir los objetivos
3	Planifica su propio trabajo y el trabajo de otro equipo y/o miembros de la unidad	Desarrolla sistemas para organizar el flujo de trabajo de una unidad o equipo asegurando la calidad, precisión y tiempo apropiado de los outputs. Establece objetivos estándar y desarrolla metas que pueden ser medidas correctamente. Se mantiene alerta a las interrelaciones entre las distintas actividades de un área o proyecto, planificando la asignación de las tareas y la distribución de los recursos adecuadamente

Cuadro 37. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
4	Desarrolla estrategias de corto y mediano plazo para su organización	Desarrolla y maneja estrategias críticas para el éxito de la organización de corto y mediano plazo. Puede dividir estrategias en acciones a ser realizadas. Identifica los factores críticos de éxito y determina las instancias para el logro de los mismos
5	Desarrolla estrategias a largo plazo	Desarrolla estrategias de largo plazo críticas para la organización. Anticipa las tendencias claves y sus oportunidades para posicionar a su organización de manera apropiada. Se anticipa en cuanto a las necesidades de reclutamiento y desarrollo de personal y planifica en consecuencia. Toma decisiones adecuadas sobre cómo posicionar a la organización para que ésta tome ventaja de las oportunidades en el futuro

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### • Construcción De Relaciones

Actuar para construir y mantener relaciones o redes cordiales de contactos con aquellas personas internas o externas a la organización que son o pueden ser algún día valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.

Cuadro 38. Construcción de Relaciones

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
0	No se requiere. Evita contactos	Esta competencia no es necesaria para el puesto. Evita las interacciones sociales
1	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales, con compañeros, clientes o proveedores. Se esfuerza por dar una imagen adecuada.
2	Construye redes con el fin de favorecer a la organización	Se relaciona con naturalidad con gran variedad de personas. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores. Se esfuerza en mantener estas relaciones
3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones de largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones
4	Establece una amplia red de contactos	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la organización, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro

Cuadro 38. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
5	Representa oficialmente a la organización	Organiza eventos sociales con el propósito específico de afirmar lazos y relaciones. Utiliza sus contactos sociales y políticos para alcanzar objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la organización. Establece estrategias de networking garantizando la presencia de la organización en los compromisos oficiales

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### • Comprensión del Entorno Organizacional

Se refiere a la habilidad individual para comprender las relaciones de poder en su propia organización y en otras (clientes, proveedores, etc.), con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización. Incluye las habilidades para identificar quiénes son los reales decisores y los individuos que influyen en ellas; y predecir cómo nuevos eventos y situaciones afectarán individuos y grupos dentro de la organización, o la posición de la organización en el contexto.

Cuadro 39. Comprensión Entorno

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Falta de comprensión de la estructura organizacional	Comete errores
0	No político	Responde a los requerimientos explícitos, se focaliza en su propio trabajo e ignora o desdeña los aspectos políticos de la organización
1	Comprende la estructura formal	Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización, "la cadena de mandos", el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos de operación estándar, etc.
2	Comprende la estructura informal	Comprende y puede usar las estructuras informales (identificadores clave, los que influyen en las decisiones, etc.)
3	Comprende clima y cultura	Reconoce los requerimientos organizacionales no dichos, qué es y qué no es posible en ciertos momentos o posiciones-. Reconoce y usa la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que será mejor escuchado
4	Comprende las políticas organizacionales	Comprende, describe (o utiliza), el poder y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas rivalidades)
5	Comprende los temas fundamentales de la organización	Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional o los problemas fundamentales, oportunidad o fuerzas políticas que afectan la organización. O describe la estructura funcional subyacente fundamental de la organización

Cuadro 39. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
6	Comprende los temas fundamentales del largo plazo	Comprende problemas subyacentes de largo plazo, oportunidades o fuerzas políticas que afectan a la organización en relación con el mundo externo

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### • Liderazgo de Equipos

Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros. Liderazgo de equipos, generalmente, pero no siempre, se muestra como una posición de autoridad formal.

Cuadro 40. Liderazgo de Equipos

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Abdica	Se rehúsa o falla al conducir, no da pautas o directivas cuando los subordinados la necesitan
0	No aplicable	El trabajo no requiere liderazgo
1	Maneja reuniones	Gerencia las reuniones, formula agenda y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones, etc.
2	Informa a la gente	Deja que la gente afectada por una decisión sepa qué está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión
3	Usa la autoridad con justicia	Usa la autoridad y el poder de una forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente
4	Promueve la efectividad del equipo	Usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad
5	Cuida del grupo	Protege al grupo y su reputación, en toda la organización o comunidad. Lucha por obtener el personal que necesita y los recursos materiales e información necesaria para el buen funcionamiento de su equipo. Asegura que las necesidades prácticas del grupo estén cubiertas
6	Se posiciona a sí mismo como líder	Asegura que los otros acuerden con la misión del líder, objetivos, agenda, clima, y sus políticas. "Se coloca como un buen ejemplo" (ej.: muestra conductas deseadas).Asegura que se completen las tareas del grupo
7	Comunica una misión (requerida)	Tiene carisma genuino, comunica la visión de la organización generando, entusiasmo y compromiso

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

## Competencias del Personal sin Gente a Cargo:

- **Iniciativa**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. El planeamiento de rutina (hacer un planeamiento estratégico o presupuestario) no está incluido en Iniciativa. La anticipación mencionada en la escala de esta competencia se refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

**Cuadro 41. Iniciativa**

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Evita el trabajo que se le requiere	Trata de librarse del trabajo
0	No se requiere o está ausente	Requiere supervisión constante
1	Trabaja en forma independiente	Completa sus tareas sin supervisión constante
2	Aborda las oportunidades y los problemas	Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas.
3	Es decidido frente a una crisis	Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que el problema se resuelva por sí solo.
4	Se anticipa hasta 1 año	Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que puedan surgir en el corto plazo, entendiendo por tal el ejercicio presupuestario corriente
5	Se anticipa hasta 2 años	Se anticipa y prepara para aprovechar una oportunidad específica o para enfrentar un problema que no es tan obvio para los demás y que tendrá lugar en el mediano plazo. Actúa para crear una oportunidad y evitar una crisis futura

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Trabajo en Equipo y Cooperación**

Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

**Cuadro 42. Trabajo en Equipo**

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	No coopera	Disruptivo, causa problemas al grupo
0	Neutral o no se aplica	Neutral, pasivo, no participa o no es miembro de ningún grupo
1	Coopera	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo. Hace su parte



Cuadro 42. (Continuación)

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
2	Comparte información	Comparte toda información útil y relevante para el grupo
3	Expresa expectativas positivas	Expresa expectativas positivas de los otros. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeta la diversidad de opiniones
4	Solicita opiniones a los miembros de su equipo	Genuinamente valora los input y conocimiento de los otros, está deseoso de aprender de los demás. Toma en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión
5	Reconoce y demuestra confianza	Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos
6	Team-Builds	Actúa para promover un clima agradable, y alta cooperación. Promueve y protege la reputación del grupo frente a los demás
7	Resuelve conflictos	Alienta o facilita una beneficiosa resolución de conflictos

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

- **Compromiso con el Aprendizaje**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Cuadro 43. Compromiso Aprendizaje

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Se resiste a aprender	Evita incorporar nuevos conocimientos. Se resiste a nuevas ideas y técnicas
0	Neutral	No se preocupa por incorporar nuevos conocimientos pero tampoco se resiste activamente
1	Se interesa por aprender	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades
2	Aplica los conocimientos adquiridos	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales
3	Transfiere los conocimientos a su entorno	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta Transfiere sus conocimientos a los demás

<b>4</b>	Promueve el aprendizaje continuo	<p>Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos</p> <p>Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos</p>
----------	----------------------------------	--

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

## Competencias Técnicas

- **Pensamiento Analítico**

Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.

### Cuadro 44. Pensamiento Analítico

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>0</b>	No aplicable	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis
<b>1</b>	Analiza los problemas	Analiza problemas en una simple lista de tareas o actividades
<b>2</b>	Ve relaciones básicas	Analiza relaciones entre pocas partes de un problema o situación. Hace relaciones causales simples (A causa de B) o pros y contras de las decisiones. Pone prioridades a las tareas en roles de importancia
<b>3</b>	Ve relaciones múltiples	Analiza relaciones entre diversas partes de un problema o situación. Analiza una tarea compleja, en partes manejables de un modo sistemático. Reconoce diversas causas probables de eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir.
<b>4</b>	Realiza planes y análisis complejos	Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución. Hace conexiones causales en cadena
<b>5</b>	Realiza planes o análisis muy complejos	Sistemáticamente analiza problemas o procesos multidimensionales en partes componentes, o usa diferentes técnicas analíticas para identificar diversas soluciones y sopesa el valor de cada una

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### Expertise Técnico Profesional:

Significa la posesión de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral.

### Cuadro 45. Expertise Técnico Profesional

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
1	Primario	Hace tareas simples y repetitivas que pueden típicamente ser aprendidas en unas pocas horas o en pocos días, ej.: Limpieza
2	Dedicación elemental	Hace una variedad de tareas que típicamente siguen una secuencia establecida y requieren de varias semanas a pocos meses para alcanzar el dominio completo
3	Técnico	Hace una variedad de actividades que requieren algún planeamiento y organización para ser completadas eficientemente, típicamente requiere escuela media o equivalente y de seis meses a 2 años de experiencia .Ejs.: control de inventario, secretaria
4	Técnico Avanzado	Hace múltiples, complejas tareas a un nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento especializado o experiencia de trabajo de dos a cuatro años. Ej.: técnicos
5	Profesional básico	Provee servicios profesionales a niveles gerenciales (ej. designa e implementa programas o políticas o provee liderazgo y asesoría experta a otros gerentes y profesionales). Usualmente requiere educación formal terciaria, de grado, o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencias en el trabajo. Ejs.: contador, ingeniero, administrador de ventas
6	Profesional experimentado	Provee una alta especialización profesional o servicios gerenciales. Típicamente requiere un entrenamiento muy extensivo (ej: graduado de grado, MD, JD, PHD), seguido por muchos años de experiencia aplicada en una especialidad o rama técnica
7	Reconocida autoridad tema	El resultado básico del puesto es expertise o liderazgo técnico que se considera autoridad en una técnica o rama profesional dentro de
8	Autoridad preeminente	Autoridad reconocida, nacional e internacionalmente, en una rama profesional o científica inusualmente compleja

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### Evaluación de las Competencias

Una vez definidas las competencias y el grado asignado de acuerdo a su comportamiento deberán consignarse en el siguiente formato, como se explicó en la metodología anterior: **(Propuesta para la Evaluación y Fortalecimiento De Competencias Comportamentales pág. 130.)**

**Cuadro 46. Evaluación de Competencias**

EVALUACION FUNCIONARIO						
COMPETENCIAS A EVALUAR	GRADO OBTENIDO EN CADA TRIMESTRE 2014				SUMATORIA	PROMEDIO OBTENIDO EN EL AÑO
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4		

Fuente: Esta Investigación

**Ejemplo práctico:**

El presente método, también podría utilizarse para evaluar a los funcionarios con respecto al Plan de Formación y Capacitación formulado de la siguiente manera:

- ✓ Competencia a evaluar: Aprendizaje
- ✓ Funcionario a evaluar: Secretaria de Planeación Municipal
- ✓ Periodo a evaluar: Numero de capacitaciones recibidas que para el ejemplo serán 5, en Formulación y evaluación de proyectos.
- ✓ Consignar en el formato el grado de competencia de acuerdo a la conducta asociada a la misma por parte del funcionario a evaluar.

- **Compromiso con el Aprendizaje**

Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

### Cuadro 47. Compromiso Aprendizaje

GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS
-1	Se resiste a aprender	Evita incorporar nuevos conocimientos. Se resiste a nuevas ideas y técnicas
0	Neutral	No se preocupa por incorporar nuevos conocimientos pero tampoco se resiste activamente
1	Se interesa por aprender	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades
2	Aplica los conocimientos adquiridos	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales
3	Transfiere los conocimientos a su entorno	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta Transfiere sus conocimientos a los demás
4	Promueve el aprendizaje continuo	Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos

Fuente: Modelo de competencias: su aplicación en la Administración Pública.

### Cuadro 48. Desarrollo Ejemplo Práctico

EVALUACION CAPACITACION SECRETARIA DE PLANEACION							
COMPETENCIAS A EVALUAR	GRADO DE COMPETENCIA OBTENIDO EN CADA CAPACITACION					SUMATORIA	PROMEDIO OBTENIDO EN CADA CAPACITACION
	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5		
APRENDIZAJE	1	1	3	2	3	10	10/5 =2

Fuente: Esta investigación

### Resultado obtenido = 2

Esto indica que durante el proceso de capacitación aplicado a la Secretaria de Planeación la funcionaria manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos y aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales, sin embargo la entidad considera que debería obtener un grado 3 donde no solo aplique sus conocimientos si no que a demás se preocupe por transferirlos a sus compañeros de trabajo.

**4.3.11 Programa de Inducción.** Siguiendo los parámetros de los artículos 7° y 8° del Decreto 1567 de 1998, dentro del Plan Institucional de Capacitación se incluirán los programas de inducción y re inducción, definidos como “procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

**Objetivo General:**

Facilitar la adaptación e integración del nuevo funcionario a la alcaldía Municipal y a su grupo inmediato de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con la naturaleza de la entidad y las funciones inherentes a su cargo.

**Objetivos Específicos:**

- Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad creando sentido de pertenencia y fortaleciendo su formación ética.
- Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
- Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
- Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

## **Guía de Inducción:**

Los conocimientos que se tenga de la Alcaldía debe ser el primer objetivo de aquellos que se acerquen por primera vez a la entidad.

### **Pasos a seguir**

- Bienvenida: El encargado de Talento Humano realizara el recibimiento de los nuevos funcionarios dándoles la bienvenida a la entidad y orientarlo sobre los trámites relacionados con su vinculación (afiliaciones a salud, pensión, censarías, caja de compensación, etc.).
- Recorrido por la entidad.
- Dependencia asignada.
- Entrega de funciones (Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales y Manual de Procedimientos.
- Suministrar al nuevo funcionario información general en temas relacionados con:
  - Filosofía Institucional de la Alcaldía Municipal Sapuyes: Misión, visión, valores, principios.
  - Estructura orgánica, planta de personal.
  - Manuales y códigos de la Entidad (Código de ética, código de buen gobierno, código de rentas del municipio, plan de desarrollo municipal, planes de acción, plan de formación y capacitación, manual de funciones y procedimientos.
  - Deberes, derechos, prohibiciones y sanciones.
  - Situaciones administrativas: Licencias, permiso, comisión, encargo, retiro del servicio.
  - Régimen Salarial: Asignación básica mensual, prima de servicios, bonificación por servicios prestados, auxilio de transporte, viáticos.
  - Régimen prestacional: Prima de navidad, cesantías, vacaciones y prima de vacaciones, subsidios.

- Seguridad social, riesgos profesionales.
- Evaluación de desempeño.
- Bienestar socio laboral: Actividades y requisitos para acceder a ellos.
- Reglamento interno de trabajo, horarios de trabajo.

**4.3.12 Programa de Re inducción.** Legalmente se pretende reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

Señala la norma que estos programas se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa, con los siguientes contenidos:

- Informar acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.
- Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
- A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.
- Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.





Artículo 3. Adóptese el siguiente formato para el desarrollo de cual quiera de los programas del plan de capacitación de la alcaldía

**Cuadro 49. Formato Programas de Capacitación**

TEMAS	OBJETIVO	DIRIGIDO A	METODOLOGIA	PERIODO DE EJECUCION		RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES
				INICIO	FIN			

Artículo 4. Comuníquese la Presente Resolución al secretario de Gobierno de la Administración Municipal de Sapuyes para cumplimiento a lo ordenado en la presente resolución.

Artículo 5. La presente resolución rige a partir del mes de                    del año 2014.

**PUBLIQUESE Y CUMPLASE**

Dado en el despacho de la Alcaldía Municipal de Sapuyes a los (            ) días del mes de dos mil catorce (2014).

**JESUS MORA CAICEDO**  
Alcalde Municipal Sapuyes

## **5 .CONCLUSIONES**

El presente Plan de Formación y Capacitación se ha construido con el fin de brindar a los funcionarios de la Alcaldía Municipal Sapuyes, la información necesaria para poder desempeñarse en el acontecer diario de un servidor publico de acuerdo al cargo desempeñado entre ellos están temas presupuestales, de contratación estatal, de relaciones humanas, atención al cliente, leyes, obligaciones y derechos entre otros, los cuales permitirán enfrentar con mayor facilidad los problemas crecientes en la prestación del servicio público de atención al ciudadano, así como implementar y ejecutar los instrumentos, herramientas de planificación y la calidad del servicio .

El desarrollo del Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Sapuyes, es el elemento de control, que tomado como política institucional conlleva a logro de una planta de personal competente, idónea y capaz de proporcionar servicios que respondan a las necesidades de la comunidad Sapuyeña; así como de solucionar dificultades que surgen en el entorno laboral y social logrando con ello el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad.

La capacitación se convierte en una herramienta esencial para la gestión y el desarrollo del factor humano, ya que proporciona a los funcionarios la oportunidad de fortalecer sus competencias, habilidades y conocimientos, con el propósito de desempeñar con mayor eficiencia y eficacia las funciones que se les asignan, y por consiguiente mejorar el desempeño institucional.

## 6. RECOMENDACIONES

La aplicación efectiva del presente Plan de Formación y Capacitación es responsabilidad de la Dirección de la Alcaldía Municipal Sapuyes en manos del señor Alcalde en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos y participación comprometida por parte de todos los integrantes de esta entidad.

Teniendo en cuenta que la ley Colombiana obliga a las entidades estatales a desarrollar procesos de formación para sus funcionarios, el presente plan no deberá asumirse solo por cumplir sino concientizándose de que el factor humano es el eje principal para que toda organización marche hacia el logro de las metas planeadas.

Es conveniente periódicamente analizar los beneficios, progresos o dificultades que han surgido a partir del inicio del plan; estos resultados se discutirán y si es necesario se procederá hacer los respectivos ajustes al plan.

Cada funcionario partícipe del proceso de capacitación y formación deberá tener el compromiso de expresar sus ideas para mejorar los procesos del plan, a partir del punto de vista de lo experimentado y hallado en su proceso de capacitación.

Con el propósito de reconocer el esfuerzo de algunos trabajadores que se han capacitado fuera de la entidad y aportado los conocimientos a la misma, se buscará la certificación de capacidades laborales, con esto se busca fomentar la cultura del auto aprendizaje dentro y/o fuera de la Alcaldía, así como el de conformar una plantilla que de respuesta a los requerimientos de los programas de capacitación.

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la Dirección de la Alcaldía Municipal. Estos pueden incluir refrigerios dependiendo de las jornadas de capacitación programadas, además se deben proveer materiales, equipos, carpetas, mesas de trabajo, lápices, equipo multimedia, certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

## BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Jaime. Constitución Política de Colombia: Concordancias, referencias históricas e índice analítico. Universidad del Rosario; ISBN 978-958-8298-65-8. Bogotá, 2008. P 335.

DE LA MORA, Eyssautier Maurice. Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia. México: Editoriales y Gráficos S.A. Edición 5, 2006.. Pág. 98 de 319

Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, Guía para la formulación del plan institucional de capacitación - PIC. Pág. 10 – 18.

FERNÁNDEZ, C; HERNÁNDEZ, R .Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana. México D.F. 1998.pp 145

## NETGRAFIA

- CAPACITACION. Disponible en internet: [www.consultorias-pyme.com/65-1Importancia de la capacitaci3n en una empresa.html](http://www.consultorias-pyme.com/65-1Importancia%20de%20la%20capacitaci3n%20en%20una%20empresa.html)
- LEY 909 DE 2004. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>.
- 1 DECRETO 682 DE 2001. Obtenido de: <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-682-43154173>.
- DECRETO 4110 DE 2004. Obtenido de [http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/decretos/2004/Decreto\\_4110\\_09\\_12\\_2004.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Normatividad/decretos/2004/Decreto_4110_09_12_2004.pdf).
- DECRETO 785 DE 2005. Obtenido de: [http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas\\_ci\\_publico/D.785de2005.pdf](http://www.anticorrupcion.gov.co/marco/normas_ci_publico/D.785de2005.pdf).
- GRAJALES G, Tevni. Tipos De Investigaci3n. Hist3rica, Descriptiva y Experimental. Disponible en Internet: <http://tgrajales.net/investigtipos.pdf>
- M3TODOS ANAL3TICOS. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>
- M3TODOS ESTAD3STICOS. Disponible en Internet: <http://www.pdf-search-engine.com/metodo-estadistico-pdf.html>
- COMPETENCIA. (s.f.). [www.aliadolaboral.com](http://www.aliadolaboral.com). Obtenido de <http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-que-es-competencia-laboral-colombia/p-que-es-competencia-laboral-colombia.aspx>
- Departamento Administrativo De La Funcion Publica, Escuela Superior de Administracion Publica, Comision Nacional del Servicio Civil ). [www.esap.edu.com.co](http://www.esap.edu.com.co). Obtenido de [hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/jom\\_1/rec/arc\\_7952.pdf](http://hermesoft.esap.edu.co/esap/hermesoft/portal/jom_1/rec/arc_7952.pdf)
- Fernandez, C., & Salinero, M. (s.f.). Dise1o e Implementacion de un Plan de Formacion. Obtenido de [http://educ.auladirectiva.com/cursos/curso-diseno-plan-formacion-empresarial/313\\_tcnicas\\_para\\_la\\_deteccin\\_de\\_necesidades.html](http://educ.auladirectiva.com/cursos/curso-diseno-plan-formacion-empresarial/313_tcnicas_para_la_deteccin_de_necesidades.html)

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ENTREVISTA

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA ALTA GERENCIA

#### Entrevista dirigida al Responsable de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Sapuyes.

**Objetivo:** Recolectar la información necesaria para la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014.

#### A. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD

##### Razón Social

---

1. Número de funcionarios que laboran en la entidad.

---

2. Por cuantos funcionarios esta conformada la Planta de Personal de la Alcaldía?

---

3. Indique el vinculo laboral de los funcionarios:

Libre Nombramiento y Remoción\_\_\_ Contrato de Prestación de S.S  
\_\_\_Nombramiento en Carrera Administrativa \_\_\_ Otras formas \_\_\_

¿Cuáles?

---

---

4. Número de personas según el Nivel de Cargos que desempeñan los funcionarios en la entidad:

Directivos \_\_\_ Profesionales \_\_\_ Técnicos \_\_\_ Asistencial \_\_\_



**B. EN RELACION CON COMPETENCIAS LABORALES**

5. ¿La entidad realiza un proceso de selección de personal?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Como?

---

---

---

6. ¿Que entiende por competencia laboral?

---

---

---

7. ¿Se evalúan las competencias laborales a la hora de seleccionar al personal de planta?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

8. Cuales considera deben ser las competencias laborales que debe poseer un servidor público?

---

---

---

**C. EN RELACION CON LOS MANUALES DE FUNCIONES**

9. Cual cree que es la importancia de contar con un manual de funciones?

---

---

---

**10.** ¿Cuenta la entidad con manuales de funciones?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**11.** ¿Cuándo fue la última vez que se actualizaron los manuales de funciones de la Alcaldía?

- Hace un año -----
- Hace dos años -----
- Hace tres años -----
- Hace cuatro años -----
- Hace mas de 5 años -----

**12.** Los manuales de funciones están diseñados con base en las competencias laborales?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**13.** Las funciones que realizan los empleados de la entidad están acorde a los manuales de funciones?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**14.** Considera que los manuales de funciones de la entidad cuentan con la información completa y necesaria para que los funcionarios puedan desempeñarse?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**15.** ¿Cree necesario el rediseño de los manuales de funciones?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**16.** ¿Si los manuales de funciones se rediseñaran que incluiría en ellos, que actualmente no tengan?

---

---

**17.** Como se dan a conocer los manuales de funciones a los funcionarios de la entidad?

---

---

**18.** ¿Cuenta la Alcaldía con un proceso de inducción al personal contratado?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**19.** Cómo es el proceso de inducción que la entidad le da a sus funcionarios?

Presentación del empleado en su área \_\_\_\_ Visita a las dependencias \_\_\_\_  
Descripción del puesto a desempeñar \_\_\_\_ Empalmes de cargos \_\_\_\_ Guías y  
Manuales de Funciones \_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_

¿Cuál?

---

---

**D. EN RELACION CON EL PLAN DE CAPACITACION**

**20.** ¿Como define al Plan de Formación y Capacitación?

---

---

---

**21.** ¿Cuenta la alcaldía Municipal con un Plan de Formación y Capacitación?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

**22.** ¿La entidad realiza capacitaciones para sus funcionarios?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

**Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N. 30**

**23.** ¿Las capacitaciones realizadas van acorde con el cargo que desempeña cada funcionario, o se realizan en base a temas generales?

**Mencione en que temas según el cargo:**

<b>Cargo</b>	<b>Temas</b>	<b>Duración</b>	<b>Facilitador</b>
Alcalde			
Secretario de Gobierno			
Secretaria de Salud			
Secretaria de Planeación			
Secretaria de Hacienda			
Inspector de Policía			
Comisario de Familia			
Secretario de Tesorería			
Operador de Aseo Urbano			

**¿Sobre que temas generales se realizan las capacitaciones?**

---

---

**24. ¿Con base en que argumentos se programan las capacitaciones?**

---

---

**25. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones?**

- Mensual -----
- Trimestral -----
- Semestral -----
- Anual -----
- Nunca -----
- Cual? -----

---

---

**26. ¿A través de que metodología se realizan las capacitaciones?:**

Seminarios \_\_ Conferencias \_\_ Talleres \_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_ Diplomados  
\_\_\_\_ Programas de actualización \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_

¿Cuál?

---

---

**27. ¿Cuando fue la ultima capacitación que se realizo para los funcionarios?**

---

---

**28. ¿Que temas se trato en dicha capacitación?**

---

---

**29. ¿Cree usted que los funcionarios de la entidad reciben capacitación suficiente que contribuya a desarrollar mejor sus funciones?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

**30.** ¿Existe en la entidad un diagnostico de necesidades de capacitación para los funcionarios?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**31.** ¿Conoce la Alcaldía las necesidades actuales de capacitación de sus funcionarios?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**32.** ¿Que método se utilizo para conocer dichas necesidades?

---

---

---

**33.** Conoce entidades gubernamentales que apoyen a la Alcaldía en la capacitación de los servidores públicos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuales?

---

---

---

**34.** Alguna ves la Alcaldía ha recibido capacitaciones por alguna de esas entidades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿En que temas?

---

---

---

**35.** ¿La Alcaldía ha solicitado capacitación por dichas entidades?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Porque?

---

---

---

**36.** Considera que es importante que la entidad cuente con un Plan de Formación y Capacitación?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Justifique su respuesta:

---

---

---

**37.** ¿Como responsable del área de Talento Humano, sugiera en que temas debería capacitarse al personal de Planta?

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ANEXO B. ENCUESTA

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA ALTA GERENCIA

**Encuesta dirigida a los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Sapuyes.**

**Objetivo:** Recolectar la información necesaria para la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación para la Alcaldía Municipal de Sapuyes para el año 2014.

**Área de Trabajo** \_\_\_\_\_

**Cargo** \_\_\_\_\_

#### **Grado de profesionalización**

Bachiller \_\_\_ Técnico \_\_\_ Tecnológico \_\_\_ Profesional \_\_\_ Especialista \_\_\_

1. ¿Conoce usted la Misión, Visión, Valores de la entidad?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué entiende por Competencia Laboral?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
- Son los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión.
- Grado de motivación para desempeñar una función
- Ser el primero en terminar sus funciones antes que sus compañeros
- Es el entrenamiento y formación del personal.



- Es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo.
- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.
- Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.
- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral.
- Otra
- ¿Cual?

---



---



---



---

3. ¿Sabe si la entidad tiene en cuenta las competencias laborales a la hora de contratar al personal de planta?

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuales considera deben ser las competencias laborales que debe poseer un servidor público?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- Orientación hacia los resultados -----
- Orientación al usuario y al ciudadano -----
- Transparencia -----
- Liderazgo -----
- Toma de decisiones -----
- Iniciativa -----
- Relaciones personales -----
- Trabajo en equipo -----
- Creatividad e innovación -----
- Aprendizaje continuo -----
- Otras -----

- ¿Cuales?

---

---

---

5. ¿Cuales considera deben ser las competencias laborales que se debe tener para poder desempeñar las funciones de su cargo?

---

---

---

6. Una vez que usted ingreso a trabajar ¿la entidad le brindo una inducción?

- a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_

7. Dentro de las técnicas que utilizo la entidad para su inducción están las siguientes:

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- |  |       |
|--|-------|
| a. Presentación en su área             | ----- |
| b. Visita a las dependencias           | ----- |
| c. Descripción del puesto a desempeñar | ----- |
| d. Empalme de cargos                   | ----- |
| e. Guías y Manuales de funciones       | ----- |
| f. Todas las anteriores                | ----- |
| g. Otra                                |       |

---

---

---

8. ¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?

- Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**9.** ¿Cómo califica usted el proceso de inducción brindado por la entidad?

- a) Excelente -----
- b) Bueno -----
- c) Regular -----
- d) Malo -----

**10.** ¿Sabe usted si la entidad cuenta con un Manual de funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Conoce en detalle cuales son sus funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**11.** ¿En su cargo a realizado actividades que no crea corresponden a sus funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**12.** ¿Conoce su manual de funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**13.** ¿Qué le modificaría a su actual manual de funciones?

---

---

---

**14.** Describa en orden de importancia y frecuencia las funciones actuales y reales del cargo que normal u ocasionalmente desarrolla en su puesto de trabajo.

---

---

---

---

---

---

15. ¿La Alcaldía les brinda capacitación a los funcionarios?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es No pase a la pregunta N. 24**

16. ¿Cuándo fue la última capacitación que recibió por parte de la Alcaldía?

---

---

17. ¿En qué temas?:

---

---

18. ¿La periodicidad con la que la entidad le brinda capacitaciones es?

- a) Mensual -----
- b) Trimestral -----
- c) Semestral -----
- d) Anual -----
- e) Nunca -----

19. ¿A través de que metodologías se realizan las capacitaciones?

Marque con una X una o varias de las siguientes opciones.

- a) Seminarios -----
- b) Conferencias -----
- c) Talleres -----
- d) Diplomados -----
- e) Todas las anteriores -----
- f) Otra -----

¿Cuál?

---

---

**20.** ¿Cree que la capacitación que ofrece la entidad está acorde con su perfil y el cargo que usted ocupa en ella?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**21.** ¿Cómo califica usted el proceso de capacitación brindado por la entidad?

- a) Excelente                    -----
- b) Bueno                        -----
- c) Regular                      -----
- d) Malo                         -----

**22.** ¿La entidad se preocupa por conocer si los funcionarios requieren capacitarse en temas que les permitan desempeñarse mejor en sus cargos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿De que manera?

---

---

**23.** Sugiera en que temas necesita usted ser capacitado, según su área de trabajo:

---

---

---

**24.** ¿En qué funciones considera que podría tener mejor desempeño si obtiene capacitación?

---

---

---

**25.** ¿Que entiende por Plan de Formación y Capacitación?

---

---

---

**26.** ¿Sabe si la alcaldía cuenta con un Plan de Formación y Capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**27.** ¿Lo conoce?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**28.** La Alcaldía Municipal esta cumpliendo con dicho plan?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**29.** ¿Considera necesario que la entidad cuente con el Plan de Formación y Capacitación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**