

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS  
CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y  
MALLA CURRICULAR EN LOS SISTEMAS DE LA LEY 1178  
EN EL  
GOBIERNO MUNICIPAL DE VIACHA

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO POR:  
CLARA ELENA ÁLVAREZ RENTERIAS

PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS POLÍTICAS

TUTOR: MCS. LIC. FLAVIO OROZCO

La Paz – Bolivia 2009

## ÍNDICE

	<b>PRESENTACIÓN</b>
<b>I</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>II</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>III</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
	1. Objetivos
	2. Alcances
	3. Participantes
	4. Instrumentos de investigación
	5. Análisis de la información
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS</b>
	1. Aspectos Generales
	1.1. Sexo
	1.2. Edad
	1.3. Idioma
	1.4. Nivel de instrucción
	1.5. Grado de formación
	2. Características de los puestos de trabajo
	2.1. Tareas desarrolladas en el puesto de trabajo
	2.2. Tiempo de trabajo en el puesto
	3. Competencias
	3.1. Competencias óptimas requeridas para el puesto de trabajo
	3.2. Competencias reales
	3.3. Actitudes
	3.4. Intensidad de la capacitación

### **3.5. Modalidad de capacitación**

### **3.6 Capacitadores municipales**

## **4. Necesidades De Capacitación**

### **4.1. Necesidades de capacitación generales**

**4.1.1. Necesidades de capacitación generales derivadas del análisis de documentos**

**4.1.2 Necesidades de capacitación generales derivadas de la aplicación de cuestionarios**

### **4.2. Necesidades de capacitación específicas**

**4.2.1 Necesidades de capacitación específicas derivadas del análisis de documentos**

**4.2.2 Necesidades de capacitación específicas derivadas de la aplicación de encuestas**

### **4.3. Necesidades de capacitación consolidadas**

**4.3.1. Necesidades de capacitación generales consolidadas**

**4.3.2 Necesidades de capacitación específicas consolidadas**

## **5. Ejes temáticos de capacitación para la estructuración de la curricular de capacitación**

**5.1. Ejes temáticos derivados de las necesidades de capacitación generales**

**5.2. Ejes Temáticos derivados de las necesidades de capacitación específicas**

**V. Sugerencias del Gobierno Municipal de Viacha sobre los ejes temáticos**

**VI. Conclusiones y recomendaciones**

**VII. BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## Agradecimientos

El presente trabajo es gracias a los probos docentes de la Carrera de Ciencias Políticas, quienes me brindaron sus conocimientos que hoy me permiten desarrollar la presente investigación, en especial al Msc. Lic. Flavio Orozco por su guía metodológica.

Por otro lado a mi familia la cual me apoyo y me dio el respaldo necesario para culminar mis estudios.

**Proyecto de Grado:**

**“Detección de Necesidades de Capacitación y Malla Curricular en los Sistemas de la Ley 1178 en el Gobierno Municipal de Viacha”**

---

## PRESENTACIÓN

Es de satisfacción presentar el documento elaborado como parte de la modalidad de titularización denominada Proyecto de Grado de la Carrera de Ciencias Políticas de La Universidad Mayor de San Andrés, estudio tipo consultoría “Detección de Necesidades de Capacitación y Diseño de la Malla Curricular en los Sistemas de la Ley 1178 en el Gobierno Municipal de Viacha” del Convenio suscrito entre la Universidad Mayor de san Andrés y la Carrera de Ciencias Políticas de la U.M.S.A. El presente estudio **“Detección de Necesidades de Capacitación y diseño de la Malla curricular en los sistemas de la “Ley 1178” en el Gobierno Municipal de Viacha”**, es el resultado de varios meses de trabajo. El mismo implicó el análisis de documentación relacionada con planes, programas y procedimientos administrativos del Gobierno Municipal de Viacha y la sistematización y análisis de la información obtenida a través de cuestionarios y encuestas.

Nuestro reconocimiento a los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha, por haber colaborado en el desarrollo del presente trabajo, proporcionando información a través del llenado de cuestionarios y formularios de encuesta, sobre necesidades de capacitación. Su participación ha hecho posible la organización de una base de datos cuyos resultados sistematizados y analizados se presenta.

Este documento se encuentra organizado en cuatro partes que expresan en forma lógica el proceso seguido en la realización del Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación. La primera hace referencia a la introducción de la consultoría, la segunda a la justificación del estudio mencionado, seguida por la descripción de la parte metodológica para concluir con la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La Ley de Administración y Control Gubernamentales, "Ley 1178" de 20 de julio de 1990 promulgada por el Presidente Constitucional Jaime Paz Zamora, en sus 55 artículos, regula los sistemas de Administración y Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

El Sistema de Control Gubernamental es un conjunto de principios, políticas y normas, procesos y procedimientos, que tiene por objetivo mejorar, la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado, mejorar la eficiencia significa promover una gestión que optimice la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, la confiabilidad de la información generada sobre la captación y el uso los recursos públicos, la información sobre el uso de los recursos públicos debe ser transparente y creíble, con el fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad sobre el uso de los recursos del Estado y de esta forma coadyuvar al ejercicio de la democracia, los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión, los responsables de la gestión de la entidad, deben responder adecuada y oportunamente por los objetivos, la forma y los resultados de la utilización de los recursos públicos que le fueron confiados, la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado, significa establecer procedimientos y controles adecuados para asegurar la protección del patrimonio público, (incluye la información) evitando la comisión de irregularidades en la administración de los recursos públicos.

En la administración de municipalidades por las características propias de su organización y funcionamiento, se identifican diferentes actores municipales, cada uno de ellos con características particulares, como por ejemplo los que son elegidos por voto directo, el personal técnico, operativo y de apoyo en la administración municipal.

La presente diferenciación de los actores municipales servirá de base para determinar dos segmentos de población beneficiaria de la capacitación, los cuales son:

**Nivel superior directivo;** conformado por:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal
- Agentes Municipales
- Subalcaldes

El Concejo Municipal, como instancia de nivel superior, por las responsabilidades que implica el cumplimiento de sus competencias y funciones asignadas por Ley, constituye el nivel político-estratégico de las municipalidades. Los Subalcaldes, son considerados en este segmento por tener una relación directa con el Ejecutivo Municipal (Alcalde), y los Agentes Municipales por ser representantes políticos de los cantones elegidos por sufragio y ejercer funciones delegadas por el Concejo Municipal, coordinando sus labores con el o los Subalcaldes.

**Nivel técnico operativo;** conformado por:

- Asesores (Staff)
- Oficiales Mayores
- Técnicos Operativos



Son los servidores públicos municipales encargados de la ejecución de las operaciones técnicas en el marco de las políticas, programas y proyectos contemplados en los planes municipales

## **II. JUSTIFICACIÓN.**

El Gobierno Municipal de Viacha, con el propósito de mantener y fortalecer su liderazgo en los procesos de gestión municipal, procurar su modernización y mejora continua, en razón de la importancia demográfica del departamento, ubicación geopolítica y complejidad estructural organizativa, administrativa y presupuestaria, requiere contar con los mejores recursos humanos, que dispongan de las competencias y capacidades de gestión municipal necesarias.

La preocupación del Gobierno Municipal de Viacha acerca del desarrollo de la calidad de sus recursos humanos, implica acciones de capacitación. Y estas, necesariamente deben partir de la detección de necesidades de capacitación/formación/adiestramiento, a fin de identificar aquellos problemas, deficiencias o vacíos de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes), que impiden un óptimo desempeño funcional, tanto en la aplicación de normas, procedimientos administrativos y políticas institucionales, como en el desarrollo de tareas del puesto de trabajo.

El grado de la calidad de las competencias que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo del Gobierno Municipal, repercuten positiva o negativamente en la calidad del servicio que proporcionan a la población beneficiaria. Una baja calidad de competencias implica una baja calidad de atención al público. Por esta razón, corresponde conocer cuál es el nivel de desarrollo de las competencias de los funcionarios municipales, a fin de identificar si existe una aplicación adecuada de las competencias óptimas requeridas por el puesto de trabajo o definitivamente se presentan

discrepancias de desempeño, que impiden trabajar con eficiencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la detección de las necesidades de capacitación permite identificar las deficiencias, falencias y vacíos que tiene el personal respecto a sus competencias, los cuales pueden ser atribuibles a su propia formación o efectos de factores organizacionales. Las características mencionadas dan origen a las necesidades de capacitación, las cuales se constituyen en la base para la elaboración de planes actuales y futuros de capacitación/formación y adiestramiento de los trabajadores, para que cumplan el ejercicio de sus tareas con motivación y eficiencia.

El Estudio de **Detección de Necesidades de Capacitación del Gobierno Municipal de Viacha**, se constituye en la base para la elaboración de la currícula de capacitación del Programa de Capacitación que será ejecutado a través del Centro Nacional de Capacitación (CENCAP). En éste, se tiene definido las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales por puestos de trabajo, áreas organizacionales y por niveles de jerarquía, en respuesta a la capacitación productiva que está claramente establecida en el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal del Gobierno Municipal de Viacha (RE-SAP del G.M.V.). Este documento, en el Capítulo V Subsistema de Capacitación Productiva, Artículo 25, establece: "Los procesos que conforman el Subsistema de capacitación Productiva son: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución, Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación".

Por otro lado, la detección de necesidades de capacitación y la ejecución de programas de capacitación para los trabajadores, son recursos de inversión en el desarrollo de las capacidades técnicas institucionales que tienden a generar incrementos en la productividad del Gobierno Municipal de Viacha. Por esta razón, la identificación de necesidades de capacitación, es un insumo para el ejecutivo municipal, un sistema de alerta temprana para revelar problemas de desempeño que podrían afectar a la eficiencia de la Institución.

y es principio general de la administración práctica, que la solución a los problemas a través de la capacitación, es una forma de mantener motivados y actualizados a los trabajadores en procura del cumplimiento efectivo de sus funciones.

### **III. METODOLOGÍA.**

El desarrollo del Estudio de Necesidades de Capacitación y Elaboración del programa de capacitación en la "Ley 1178" del Gobierno Municipal de Viacha, estará sujeto a un proceso metodológico que abarcará acciones de diseño de la investigación, recolección de información, sistematización y análisis de información, hasta concluir con las necesidades de capacitación consolidadas.

#### **1. Objetivos.**

Se partió de la premisa conceptual de que: la "necesidad de capacitación" se manifiesta cuando el trabajador ejecuta una actividad determinada en el desempeño de sus funciones. Entonces, las necesidades de capacitación son carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de trabajadores, que impiden ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que corresponden en la empresa, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación.<sup>1</sup> La necesidad de capacitación se manifiesta en las cualidades personales del trabajador, conocimientos, habilidades y actitudes. El mayor o menor desarrollo de estas cualidades afectan al desempeño laboral y consecuentemente a la eficiencia, eficacia y calidad de la organización, sea ésta privada o pública.

Bajo la premisa conceptual mencionada, las necesidades de capacitación son derivadas de los problemas que se presentan en el desempeño de funciones y tareas que se realizan en los diferentes niveles de puestos de trabajo. Estas pueden ser de carácter general, aplicación de políticas, estrategias, normas institucionales y específicas relacionadas con las tareas concretas del puesto

---

<sup>1</sup> Ramírez E. Franklin: Guía para el diseño de programas de capacitación, 2006. Página Web,

de trabajo. Las necesidades de capacitación sistematizadas y analizadas, permiten la estructuración de los planes de capacitación para mejorar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores o funcionarios.

El Estudio de **Detección de Necesidades de Capacitación del Gobierno Municipal de Viacha**, partió de dos objetivos de investigación. El primero referido a la detección de necesidades de capacitación generales, derivadas del conocimiento, interpretación y aplicación de normas y políticas municipales e institucionales; así como las necesidades para afrontar los desafíos y cambios institucionales, que permitan cualificar la prestación de servicios a los ciudadanos. El segundo, relacionado con la identificación de necesidades de capacitación específicas de los funcionarios municipales, derivadas del desempeño de funciones y tareas en los puestos de trabajo y de su articulación con el entorno, para cualificar la prestación de servicios. Estos objetivos, tal como están planteados, responden al Subsistema de Capacitación Productiva, establecido por el Gobierno Municipal de Viacha en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del G.M.V. (RE-SAP del G.M.V.).

## **2. Alcances.**

La investigación de la Detección de Necesidades de Capacitación en concordancia con los objetivos planteados, definió sus alcances en la identificación de necesidades de capacitación generales y necesidades de capacitación específicas, ambas ligadas al ejercicio de la función pública del Gobierno Municipal de Viacha.

Para alcanzar los propósitos mencionados, se recurrió en el primer caso al análisis de documentos de políticas institucionales y normativas municipales, así como a la aplicación de cuestionarios de encuestas a los funcionarios municipales de nivel superior, para identificar las necesidades de capacitación derivadas del conocimiento, interpretación y aplicación de las normas y

políticas municipales; y, de la necesidad de afrontar los desafíos institucionales. En el segundo caso, se procedió al análisis de los documentos sobre los perfiles de puestos y se recabó información directa, a través de encuestas sobre el desempeño de tareas, competencias requeridas, competencias reales y necesidades de capacitación específicas de los funcionarios de nivel superior, ejecutivo y operativo. De este modo, se procedió a la identificación de las "discrepancias de desempeño" de los funcionarios municipales: lo que se espera de cada puesto de trabajo y lo que realmente se hace. Situación que implica la diferencia entre el perfil óptimo de competencias requeridas y las competencias reales que posee el trabajador. Diferencia que básicamente responde a deficiencias, falencias de conocimientos y habilidades, así como a problemas de la organización que afectan al desempeño del trabajador.

### **3. Participantes.**

El estudio de investigación abarcó a las categorías de funcionarios establecidos en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal de la Ley SAFCO: Superior, Ejecutivo y Operativo. Los funcionarios municipales de Categoría Superior: Responsables de Áreas Organizacionales (Oficiales Mayores, Sub Alcaldes y Directores), proporcionaron información sobre las necesidades de capacitación generales. En tanto que los funcionarios de nivel Ejecutivo y Operativo (Asesores, Responsables Administrativos, Jefes de Unidad, Profesionales, Administrativos, Secretarías y Laborales), proporcionaron información sobre las necesidades de capacitación específicas.

### **4. Instrumentos de investigación.**

Para la obtención de información sobre las necesidades de capacitación se han utilizado básicamente cinco instrumentos que han sido implementados de acuerdo a las técnicas de investigación aplicadas.

- a) *Matriz de Análisis de Documentos de Necesidades de Capacitación Generales*: Con este instrumento se analizó los alcances de los documentos referidos al marco normativo municipal y de políticas institucionales. En la perspectiva de identificar requerimientos de necesidades de capacitación generales que permitan la estructuración de ejes temáticos transversales para la currícula de capacitación.
- b) *Matriz de Análisis de Documentos de Necesidades de Capacitación Específicas*: Este instrumento, sobre la base de la descripción de tareas del perfil de puestos al que se tuvo acceso (no más de 10), ha permitido identificar las competencias óptimas requeridas y las necesidades de capacitación específicas de los puestos de trabajo analizados<sup>2</sup>.
- c) *Matriz Estructura Organizacional del G.M.V. y Responsables de Áreas y Unidades Organizacionales*: Este instrumento ha permitido identificar las áreas, direcciones y unidades organizacionales del Gobierno Municipal de Viacha. Así como los nombres de los responsables para la aplicación del cuestionario y los formularios de encuesta de necesidades de capacitación generales y específicas. También, ha facilitado la determinación del número de funcionarios de planta para definir los alcances de la investigación en términos de cobertura
- d) *Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación Generales para Responsables de Áreas Organizacionales del G.M.V.*: Con este instrumento elaborado sobre la base de los objetivos, políticas y estrategias institucionales que competen a cada Área Organizacional, conforme establece el Documento de Estructura Organizacional del G.M.V., se ha obtenido información de primera mano sobre las necesidades de capacitación generales

---

<sup>2</sup> Se tuvo acceso al documento: Clasificador de Puestos Gobierno Municipal de Viacha, con 16 perfiles de puestos, los cuales fueron ordenados por jerarquías de puestos.

e) *Formulario "Detección de Necesidades de Capacitación Específicas del Gobierno Municipal de Viacha"*: Este instrumento fue elaborado en función de variables definidas en el Plan de Investigación del Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación. Partiendo de la premisa y en la lógica de que el funcionario municipal identifica sus tareas principales, hace conocer las competencias óptimas requeridas para el desempeño de sus tareas, valora el desarrollo de sus competencias actuales e identifica sus necesidades de capacitación para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

Las preguntas planteadas tanto en el Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación Generales, así como en el Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación Específicas, instrumentos utilizados para la recolección de información, fueron diseñadas sobre la base de variables definidas en el Plan de Investigación del Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación del Gobierno Municipal de Viacha.

Ha sido relevante en el proceso de estructuración de los instrumentos de investigación, la organización y ejecución del Taller de Validación del Formulario de Encuesta. Este confirmó la aplicabilidad del instrumento mencionado, sin la necesidad de utilizar instructivos, guías o glosarios de términos. A su vez, resaltó la pertinencia de las diecinueve variables del formulario de encuesta. Se utilizaron tres criterios para la selección de los funcionarios municipales que participaron en la validación del formulario de encuesta. Los mismos son:

- Criterio Organizacional del G.M.V.: Sobre la base de la estructura Organizacional del Gobierno Municipal de Viacha, se elaboró una lista de responsables de Áreas, de Direcciones y Unidades Organizacionales.

- Criterio de muestra por cuotas: Sobre la base de la lista de funcionarios municipales responsables, se determinó una cuota de participación, 1 representante Jefe de Unidad de cada Área Organizacional.
- Criterio apoyo de Jefes de Unidad: Se tomó en cuenta a los Jefes de Unidad como funcionarios de apoyo que coadyuvarían en la aplicación de los formularios de encuesta. Para que emitan aclaraciones en casos de dudas sobre las preguntas del formulario de encuesta.

## **5. Análisis de la información.**

El Estudio de **Detección de Necesidades de Capacitación del Gobierno Municipal de Viacha**, se constituye en un diagnóstico que describe las tareas, las competencias óptimas requeridas, competencias reales y necesidades de capacitación de los funcionarios municipales en el conocimiento de la "Ley 1178". La información sistematizada y analizada crea las condiciones necesarias para la planificación de actividades de capacitación que permitan el desarrollo de capacidades para la optimización del desempeño de tareas, así como el cumplimiento de objetivos organizacionales. Para llegar a conclusiones relevantes sobre el estado de situación del desarrollo de las capacidades de los funcionarios municipales, se hace pertinente analizar la información obtenida en la investigación. Entendiendo por análisis de información la comprensión que se tiene de las necesidades de capacitación, considerando a estas como problemas que se manifiestan en falencias, carencias y deficiencias de competencias que dificultan el desarrollo de un desempeño óptimo en el puesto de trabajo.

El análisis que se realiza de la información obtenida sobre necesidades de capacitación, a través de la revisión documental y por medio de formularios de encuestas directas a los funcionarios municipales, no implica un análisis de tipo causal, sino de carácter operativo destinado a identificar las frecuencias predominantes, comunes y específicas de necesidades de capacitación. En el



proceso de análisis de información se parte identificando las necesidades de capacitación de los cargos (puestos de trabajo agrupados), puntualizando las más frecuentes. Se determina las necesidades de capacitación por área organizacional, resaltando las comunes a todas las áreas, para derivar en las especificaciones de cada área. Se prosigue con el análisis de información por categorías o niveles jerárquicos de puestos de trabajo, a fin de visualizar las necesidades más frecuentes. Se concluye el análisis contrastando la información derivada del análisis de documentos con la información obtenida del trabajo de campo.

En todo este proceso de análisis de información, se ha utilizado la técnica del Diagrama de Afinidad<sup>3</sup>, sin descartar ninguna de las necesidades de capacitación identificadas. Las necesidades de capacitación que presentan más frecuencias han pasado a constituir insumos para la determinación de ejes temáticos generales, en tanto que las necesidades de capacitación manifiestas sin frecuencias relevantes se constituyen en ejes temáticos de capacitación que dan origen a temas más particulares relacionados con las áreas organizacionales.

Para disponer de información preliminar se ha partido del análisis de documentos, en la perspectiva de la identificación de necesidades de capacitación generales y específicas. La primera tiene que ver con la interpretación y aplicación de procedimientos normativos municipales, así como de los planes, programas y proyectos que reflejan las políticas de desarrollo Institucional. Y en una segunda instancia, la identificación de tareas que desarrollan en los puestos de trabajo, competencias óptimas requeridas y la identificación de necesidades de capacitación.

Se ha revisado y analizado los documentos: Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, Estructura Organizacional del

---

<sup>3</sup> Gitlow Howard S. Planificando para la Calidad, 1991. Técnica utilizada en el proceso de planificación y control de calidad.

G.M.V., Plan de Desarrollo Municipal 2001-2007, Plan Operativo Anual, Plan de Desarrollo Institucional, Diagnostico Institucional. Así como el análisis de documentos sobre identificación de puestos de trabajo. Toda esta información obtenida del análisis de documentos ha sido la base para la comprensión de las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales, así como para la contrastación con la información obtenida por medio de la aplicación de encuestas.

La información obtenida por medio de las encuestas, en relación con las necesidades de capacitación, generales y específicas, inicialmente ha sido editada para verificar su consistencia. Si las encuestas estaban completas y respondían a las preguntas del cuestionario. Seguidamente, se ha codificado las respuestas, para esta información ser capturada y almacenada en el programa de computación Excel.

Los datos sistematizados por el programa Excel, y los informes emitidos dentro el marco de referencia de los objetivos del presente trabajo, fueron la base para el análisis de la información y la estructuración del presente documento. Que reporta información descriptiva a través de distribución de frecuencias absolutas y relativas y considerando el uso de algunas medidas estadísticas, como promedios, etc. La información obtenida en la investigación ha sido agrupada para su análisis en las siguientes dimensiones:

- a) *Necesidades de capacitación generales*: Información obtenida del análisis de documentos y de la aplicación de cuestionarios a los funcionarios de las Áreas Funcionales del Gobierno Municipal de Viacha, en relación a las dificultades presentadas en el desarrollo de los objetivos, interpretación y aplicación de la normativa municipal y de las políticas Institucionales del G.M.V.
- b) *Necesidades de capacitación específicas*: Información obtenida por medio del análisis de documentos, como la Categorización de Puestos

del Gobierno Municipal de Viacha, e información obtenida por medio de encuestas. De la contrastación de estas dos fuentes de información resulta las necesidades de capacitación específicas.

## IV. RESULTADOS.

### 1. Aspectos generales.

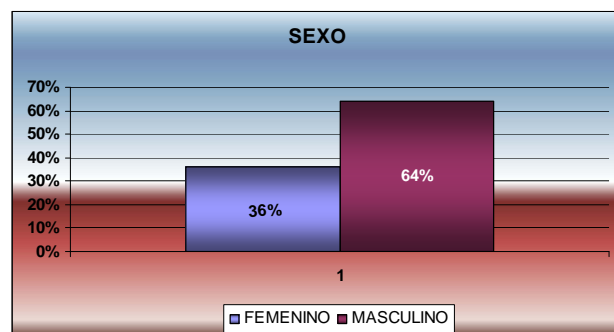
#### 1.1 Sexo.

La composición de la estructura ocupacional en el Gobierno Municipal de Viacha, en consideración a la variable sexo, no presenta brechas abismales entre empleados hombres (64%) y mujeres (36%). El porcentaje de participación de mujeres en el Gobierno Municipal de Viacha, en su calidad de funcionarios públicos de planta, implica que existe mayor apertura a la aplicación de política de recursos humanos que elimina la discriminación contra la mujer, estableciendo el principio de equidad de género e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

#### Grafico N°1

#### FUNCIONARIOS MUNICIPALES SEGÚN SEXO

Sexo	Porcentaje
Masculino	64
Femenino	36
Total	100



La presencia de funcionarias municipales mujeres se manifiesta con mayores frecuencias en las áreas organizacionales de: Concejo Municipal, Oficialía Mayor Financiera. En el resto de las dependencias municipales también trabajan mujeres pero se encuentran algo dispersas sin mayor concentración.

## 1.2. Edad.

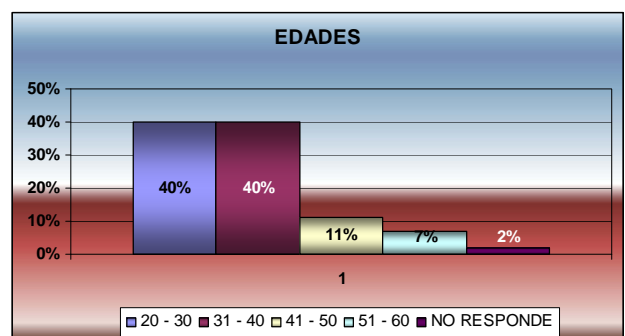
En el ámbito administrativo, existe la creencia de que el desempeño en el puesto de trabajo declina a medida que avanza la edad. Pero esto es sólo una creencia, no es verdadera ni falsa. No obstante, es importante considerar que la edad tiene incidencia en la planeación y desarrollo de la carrera profesional. Los empleados jóvenes pueden tener mayor interés en el desarrollo de sus capacidades a través de acciones educativas. En tanto que las personas que se encuentran en la edad adulta más allá de los 25 años, realizan una planificación de carrera estableciendo metas ocupacionales y emprendiendo actividades educativas. Las personas mayores a la edad mencionada están motivadas por el mantenimiento del trabajo, respondiendo moderadamente a las acciones de capacitación.

Los datos obtenidos en el estudio de investigación, indican que la edad promedio de los funcionarios municipales es de 31 años, con un rango que va de 20 a 60 años de edad.

### Grafico Nº2

#### EDAD DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Edad	Porcentaje
20-30	40
31-40	40
41-50	11
51-60	7
NO RESPONDE	2
<b>Total</b>	<b>100</b>



Se percibe que los recursos humanos en el Gobierno Municipal de Viacha, están constituidos por una población relativamente joven, que en su mayoría abarca las edades de 20 a 40 años. Cuyos intereses se proyectan hacia el desarrollo de su carrera profesional en la búsqueda de la consolidación de capacidades y metas ocupacionales. Intereses que crean ambientes favorables para iniciar actividades de capacitación en beneficio de funcionarios públicos del Gobierno Municipal de Viacha.

### 1.3. Idioma.

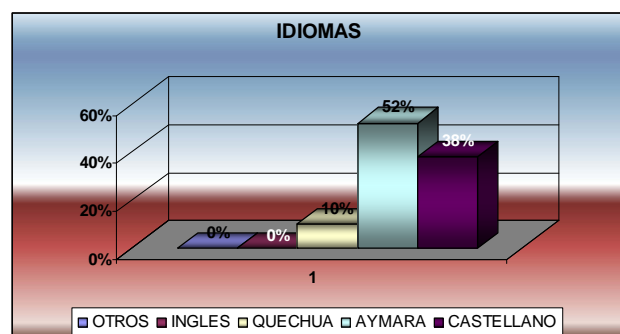
Bolivia es multiétnica y pluricultural, asume la heterogeneidad socio cultural del país en un ambiente de respeto entre todos sus habitantes, hombres y mujeres. El escenario social se manifiesta en un ámbito de comunicación intercultural y bilingüe. Aunque esta situación no se manifiesta en forma clara en el ejercicio de la administración pública.

En el Gobierno Municipal de Viacha, el patrón de comunicación con los clientes o beneficiarios de los servicios públicos, aún sigue siendo el castellano. No obstante, se puede resaltar la situación de bilingüismo de un porcentaje importante de funcionarios municipales (52%), siendo predominante como segundo idioma el aymará, que muy bien puede ser utilizado para fines de comunicación con la población de habla aymará que se beneficia con los servicios del Gobierno Municipal de Viacha.

#### Grafico N°3

#### IDIOMA UTILIZADO POR LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Idioma	Porcentajes
Castellano	38
Castellano- Aymará	52
Castellano-Quechua	10



Inglés	0
Otros	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

#### 1.4. Nivel de instrucción.

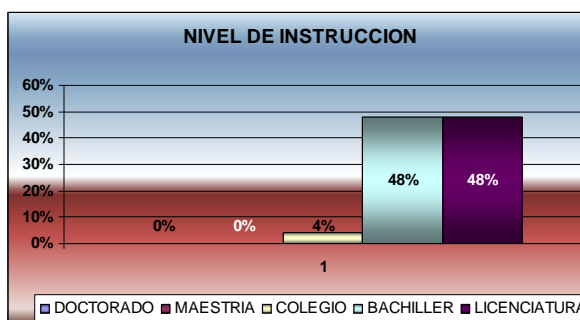
El nivel de instrucción está asociado con la educación, entendida ésta como el uso de la razón, la capacidad de observar, abstraer, deducir, argumentar y concluir. Lo que permite que las personas desarrollen sus cualidades personales de originalidad, creatividad, innovación, pensar por sí mismo, para que puedan relacionar el área de sus capacidades con el universo de su ámbito de trabajo.

Los empleados del Gobierno Municipal de Viacha, tienen condiciones buenas de instrucción para desarrollar comportamientos de compromiso social y empoderamiento en la toma de decisiones, en razón de que casi la mitad de los funcionarios municipales tienen instrucción universitaria, (48%); estando después los funcionarios que han concluido con el bachillerato (48%) y con nivel de instrucción secundaria (4%). Se percibe claramente que las condiciones de instrucción son favorables para la implementación de actividades de capacitación, formación y adiestramiento.

#### Grafico N°4

#### NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Nivel instrucción	Porcentajes
Doctorado	0
Maestría	0
Licenciatura	48
Bachilleres	48
Secundaria	4
<b>Total</b>	<b>100</b>



El grado de instrucción secundaria y bachillerato predomina en los puestos laborales (68,8%), administrativos (14,6%) y operadores (12,5%). De igual manera, los puestos de trabajo mencionados, incluyendo a un porcentaje de técnicos (8,6%), concentran a las personas que tienen nivel de instrucción secundaria.

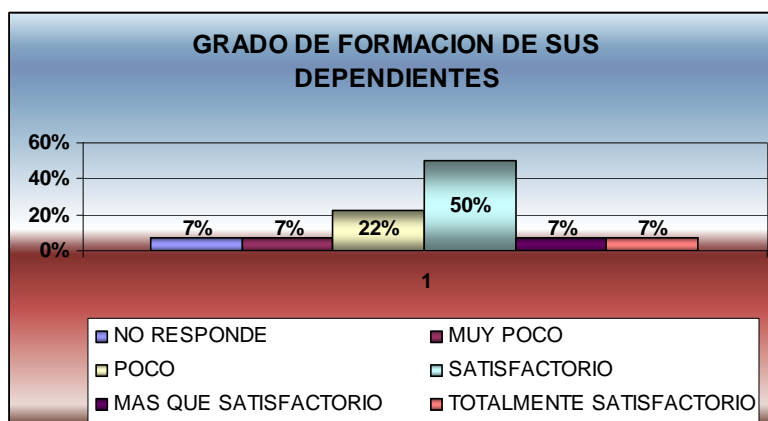
### 1.5 Grado de formación.

El grado de formación refleja el nivel de desarrollo de las competencias profesionales relacionadas con ciertos campos técnicos. Es la manera de cómo se asumen los conocimientos profesionales y las destrezas intelectuales y técnicas que han adquirido, para usarlos en su propio trabajo y en beneficio de la organización en la que desempeñan funciones. En Encuesta realizada a los inmediatos superiores quienes evalúan el desempeño tenemos los siguientes resultados:

#### Grafico N° 5

#### GRADO DE FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Evaluación sobre el Nivel de Formación	Porcentaje
Muy poco	7
Poco	22
Satisfactorio	50
Mas que satisfactorio	7
Totalmente Satisfactorio	7
No responde	7
<b>Total</b>	<b>100</b>



Podemos inferir que los inmediatos superiores con un 50% están conformes con el desempeño de sus dependientes, un 22% no está satisfecho con los resultados de sus dependientes, un 7% está muy disconforme y solamente un 7% piensa que el trabajo es excelente así como su desempeño, por lo cual la capacitación deberá priorizar a un 29% por ciento que no está rindiendo como esperan además de determinar las causas por las cuales al margen de la capacitación no cumplen con las expectativas esperadas.

## **2. Características de los puestos de trabajo.**

### **2.1. Tareas desarrolladas en el puesto de trabajo.**

Un puesto de trabajo es la asignación de funciones y tareas a un trabajador por parte de la empresa. En tanto que tarea es "una jerarquía de operaciones y sub operaciones, es un grupo de actividades efectuadas al mismo tiempo o en secuencias que apuntan a un mismo objetivo de trabajo"<sup>4</sup>. En el Gobierno Municipal de Viacha, tal como está establecido en su Clasificador de Puestos, varios puestos agrupados o cargos en los que están ubicados los empleados de planta. Ciertamente, cada puesto de trabajo individual tiene su propia peculiaridad en lo que respecta a las funciones y tareas que se desarrollan.

En el presente estudio de detección de necesidades de capacitación, por su naturaleza, no se trata de describir las características de cada puesto de trabajo individual<sup>5</sup>. Más bien, se busca identificar aquellas tareas comunes a los diferentes puestos de trabajo agrupados o cargos, a fin de percibir las competencias óptimas requeridas para el desempeño de tareas, así como apuntar a las necesidades de capacitación que han identificado los propios actores municipales en los formularios de encuesta de detección de necesidades de capacitación específicas. En esta dirección, se realiza una

---

<sup>4</sup> Adaptación de Maquinas y Herramientas para el Trabajo, Juan Maldonado Alcocer, 1998

<sup>5</sup> El Sistema de Información del manual de Puestos del Gobierno Municipal de Viacha, esta siendo actualizado y prontamente aprobado por el Concejo Municipal



descripción general de las tareas más importantes y comunes que caracterizan a cada puesto de trabajo agrupado<sup>6</sup>.

## **Puesto de trabajo Directores**

### ***Tareas desarrolladas***

- Administrar la gestión catastral
- Atender al público
- Auditoria de proyecto de inversión publica
- Comunicación interna y externa
- Crear nuevos instrumentos de comunicación
- Conducir la estrategia de comunicación
- Concertación social con la población
- Controlar los rendimientos de los proyectos
- Coordinación con las unidades dependientes de la dirección
- Coordinación de acciones con las otras áreas organizacionales del G.M.V.
- Coordinación de trabajos con sub-alcaldía
- Coordinación de tareas con los niveles superiores del G.M.V.
- Definición de criterios de intervención en patrimonio municipal
- Definir políticas y lineamientos sobre la administración de bienes y servicios municipales
- Dirigir operaciones de obras y proyectos
- Realizar seguimiento de la gestión municipal
- Elaboración de planes de trabajo
- Elaboración de políticas públicas municipales
- Evaluación técnica de proyectos
- Gestión y prevención de conflictos
- Tomar acciones y prevenir la corrupción

---

<sup>6</sup> En la descripción de tareas y competencias no se presenta información sobre los puesto de trabajo de: Secretario General, Oficiales Mayores, Auditor General, en razón que no se han aplicado a estos puestos los formularios de encuesta de necesidades de capacitación específicas..

- Mejora continua de gestión municipal
- Organización de actividades artístico-culturales
- Organizar grupos de técnicos y administración para la ejecución de actividades
- Planificación de actividades en función del Plan de Desarrollo Municipal
- Planificación de programas y proyectos
- Planificación, ejecución y control del registro físico de la propiedad pública y privada
- Elaboración del Programa de Operaciones Anual
- Preservar la imagen institucional
- Proporcionar información sobre gestión territorial al ejecutivo y a la sociedad civil
- Coordinación interinstitucional
- Seguimiento a las actividades programadas
- Seguimiento a la elaboración de proyectos
- Seguimiento a las recomendaciones de las instancias ejecutivas superiores
- Supervisión de los espacios informativos
- Supervisión del personal de mandos medios
- Supervisión de obras de infraestructura educativa
- Supervisión de procesos administrativos
- Cierre presupuestario y contable
- Elaboración de informes
- Elaboración de programas de auditoría
- Examen confiabilidad de registros y estados financieros
- Seguimiento a recomendaciones

### **Puesto de trabajo Responsables**

#### ***Tareas desarrolladas***

- Armado de carpeta
- Asesoramiento técnico

- Atención a juntas escolares
- Atención de trámites
- Capacitación en gestión de riesgos a juntas vecinales
- Carpetas del POA
- Centralización de información
- Coordinación con juntas vecinales sobre actividades culturales y demás
- Coordinación extra municipal
- Coordinación con directores y juntas escolares
- Coordinación con las unidades de promoción deportiva
- Coordinación con los equipos de trabajo
- Coordinación con otras unidades del G.M.V.
- Coordinación con redes de salud
- Coordinación con sub alcaldías
- Coordinación interinstitucional
- Coordinación intermunicipal
- Coordinación de la llegada de la visitas protocolares del Alcalde Municipal
- Coordinar agenda del Alcalde a visitas barriales
- Desarrollo de sistemas informáticos para eventos específicos
- Diseño de proyectos
- Elaboración de propuesta de diseños urbano
- Elaboración de carpetas
- Elaboración de informes
- Elaboración de planes de contingencia y estrategias
- Elaboración de propuestas de normativa
- Elaboración de proyectos de educación
- Elaboración de proyectos de infraestructura
- Emitir opiniones sobre sus soluciones
- Hojas naranjas
- Hojas verdes
- Investigación sobre cursos de denuncias y quejas

- Manejo de información cartográfica de oficialía
- Manejo de personas y material
- Mantenimiento de infraestructura escolar
- Mantenimiento infraestructura Escolar
- Notas de respuesta a juntas vecinales, juntas escolares
- Organización y cooperación de actividades protocolares dentro del G.M.V.
- Organizar entrega de obras audiencias vecinales, inspecciones de obras
- Planificación del tipo intervención en las infraestructura
- Planificación y organización
- Registro y clasificación de casos de emergencia
- Respuesta a notas de solicitud en varios temas de la AMD
- Superación de obras del POA
- Supervisión de construcción
- Supervisión de mobiliario escolar
- Supervisión de obras y presupuestos
- Supervisión y programación de emergencia en UE

### **Puesto de trabajo Sub Alcalde**

#### ***Tareas desarrolladas***

- Administrar de manera transparente y eficiente los recursos asignados a cada Sub Alcaldía
- Asumir la representación del Sub Alcalde en ausencia actos y protocolares reuniones institucionales y con el vecino en general
- Control de archivos
- Control de los activos y el patrimonio de la Sub Alcaldía
- Control de movimiento de carpetas
- Controlar la inclusión y la baja de activos fijos SABS
- Control de movimiento de la documentación
- Cumplir la ley 1178

- Definir acciones políticas de obras administrativas
- Gestión de los recursos económicos
- Implementar el sistema de administración de personal
- Planificación de los operativos locales, gremiales y entregas de obras
- Programar y ejecutar el presupuesto de gasto
- Recibir comunicación tanto externa como interna y distribuirla
- Revisar y remitir correspondencia al despacho del Sub Alcalde
- Supervisar el mantenimiento y actualización de sistemas y procedimiento de archivos
- Suspensión y contratación de empresas para la ejecución de obras y servicios

## **Puesto de trabajo Asesor**

### ***Tareas desarrolladas***

- Análisis estadístico
- Análisis estructural de re limitación
- Análisis sobre rechazo de licencias de funcionamiento
- Análisis técnico legal de los trámites
- Apoyo en la gestión fiscal financiera
- Aprobación de pliego
- Asesoramiento a las direcciones
- Asesoramiento a las oficialías mayores
- Asesoramiento a unidades y dependencias del G.M.V. con referencia a procesos y procedimientos penales
- Asesoramiento en el área administrativa
- Asesoramiento en general
- Asesoramiento jurídico legal en general
- Asesoramiento legal a la Secretaría General
- Asesoramiento legal en general a todas las Unidades
- Asesoramiento legal en las acciones administrativas de la Sub. Alcaldía
- Asesoramiento legal técnico y normativo

- Asistencia a audiencia en juzgado
- Asistencia a reuniones
- Atención a trámites y procesos penales
- Atención al público
- Atención al relacionamiento con factores sociales
- Atención de los procesos judiciales en los Juzgados, Corte Superior y Corte Suprema
- Atención en los procesos de amparo constitucional
- Atención en los procesos judiciales asignados
- Atención revisión de respuestas a oficios enviado por el H. C. M.
- Atención y resolución de conflictos
- Atención y revisión despacho según corresponda de instrumento de fiscalización remitida con respuesta del ejecutivo municipal
- Autorización y fiscalización de obras en bienes dominio público a empresas de servicios
- Control y supervisión financiera
- Control y supervisión técnica de las carpetas de inversión de todas las direcciones
- Coordinación con las Direcciones
- Coordinación con las Direcciones para publicaciones
- Coordinación con otras instancias del G.M.V.
- Coordinación de tareas con los técnicos en manejos de proyectos
- Desarrollar las notificaciones de los procesos
- Desarrollo de dictámenes legales en trámites de catastro, información territorial, ordenamiento territorial administrativo
- Desarrollo de los procesos de contrataciones por excepción
- Desarrollo de ordenanzas municipales
- Desarrollo de órdenes de despacho
- Desarrollo de procesos de adjudicación de obras
- Desarrollo de procesos técnicos administrativos
- Desarrollo de proyectos de convenio con otras instituciones

- Desarrollo de proyectos de resolución municipal
- Desarrollo de requerimientos
- Desarrollo de resoluciones
- Desarrollo de resoluciones administrativas para ejecución de obras y compras
- Desarrollo de resoluciones de inicio de contratación
- Desarrollo de resoluciones municipales
- Desarrollo de resoluciones sobre aprobación de planes, fraccionamientos de propiedad horizontal, adjudicación de áreas residenciales
- Desarrollo de respuestas a las hojas de rutas
- Desarrollo de respuestas a las solicitudes de informes de los procesos
- Desarrollo de respuestas a peticiones
- División y participación regularización de trabajo
- Elaboración de autos interventores de trámites administrativos
- Elaboración de avalúos
- Elaboración de carpetas de inversión
- Elaboración de contratos administrativos de obras y servicios
- Elaboración de contratos para el firmado del alcalde
- Elaboración de contratos, resoluciones, informes, verificando su legalidad
- Elaboración de documentos
- Elaboración de informes legales
- Elaboración de informes sobre trámites administrativos
- Elaboración de memoriales, para la Fiscalía, denuncias, querellas
- Elaboración de planes de contingencia de pagos y derechos laborales
- Elaboración de pliegos de las construcciones
- Elaboración de proyectos
- Elaboración de resoluciones Administrativas y Ordenanzas Municipales
- Elaboración de resolución para aprobación de fraccionamientos
- Elaboración de Resoluciones Administrativas

- Elaboración de resoluciones para rechazo de licencia de funcionamiento
- Elaboración POA
- Emisión de Criterios Legales a efecto de acciones legales
- Emisión de reportes, informes y consultas laborales
- Evaluación al personal de la Oficialía
- Evaluación de proyectos
- Fiscalización de obras
- Manejo de recursos humanos
- Migración de información
- Numeración, registro y custodia de las resoluciones municipales
- Orientación e intervención en asuntos técnicos legales
- Preparación de agendas semanales de seguimientos de proyectos de inversión y de gestión propia
- Relacionamiento con instituciones ajenas al G.M.V.
- Relacionamiento con las diferentes instancias del G.M.V.
- Revisión a cálculos de proyectos en general
- Revisión de contratación de obras menores en ejecución
- Seguimiento a consultores
- Seguimiento a instrucciones de los Oficiales Mayores
- Seguimiento al tema límites
- Seguimiento de proyectos
- Seguimiento legal en todo los casos de maltrato que se presentan
- Seguimiento plan de transporte
- Seguimiento y control de la ejecución de compras
- Seguimiento y control de la ejecución de gastos SIGMA
- Seguimiento y control de la ejecución presupuestaria
- Seguimiento y control del POA
- Seguimiento y resolución de conflictos con el sector gremial informal
- Seguimientos a tareas de inversión
- Seguimientos de trámites



- Supervisión a la Defensoría niño niña adolescente adulto mayor
- Supervisión de obras, consultoría
- Supervisión en el manejo administrativo de la correspondencia
- Verificación de datos técnicos y legales
- Verificación de las carpetas de los proyectos del POA

## **Puesto de trabajo Jefe de Unidad**

### ***Tareas desarrolladas***

- Actualización de la sección en la página Web
- Actualización permanente de los instrumentos de trabajo para el personal
- Administración de campos deportivos
- Administración de la Bolsa de Trabajo
- Administración de la gestión presupuestaria
- Administración de sistemas municipales
- Administración del cementerio general
- Administración del flujo de la información de las unidades a través de las diferentes áreas
- Administración del territorio en general en función a la normativa
- Administración del zoológico municipal
- Administración en la producción de los materiales
- Administración fondo de inversión
- Administración urbana
- Administración y control del área de presupuesto
- Administración y gestión de las Unidades
- Administración y supervisión de la Terminal de Buses
- Administración y supervisión de los centros Culturales
- Administración y supervisión de los centros de Salud
- Administración y supervisión de los centros Deportivos
- Administración y supervisión de los centros Educativos

- Administrar, normar y estandarizar los procesos técnicos de la Biblioteca Municipal
- Análisis en temas legales
- Análisis financiero y estadístico presupuestario
- Apoyo a la gestión para elaborar proyectos institucionales
- Apoyo a los proyectos de las Sub. Alcaldías
- Aprobación de ajustes contables
- Aprobación de comprobantes de gasto dentro Tesoro Municipal
- Aprobación de comprobantes de la ejecución de Recursos Institucionales
- Aprobación de planos
- Aprobación de proyectos de edificación
- Aprobación de regularización de trazos
- Asesoramiento con respecto a las normativas vigentes
- Atención a las Direcciones del Honorable Concejo Municipal
- Atención a requerimientos de Auditoria Interna y de la Contraloría
- Atención de emergencia
- Atención de maquinaria
- Captación de recursos para ser ejecutados en proyectos municipales de género
- Conformación de redes sociales y redes juveniles
- Control de las actividades industriales manufactureras
- Control de los cheques emitidos
- Control de personal de las unidades en la Sub. Alcaldías
- Control de reordenamiento interno de mercados
- Control del buen funcionamiento de los servicios bibliotecarios
- Control del desarrollo urbano
- Control en el cumplimiento de la legislación ambiental vigente
- Control y fiscalización en el correcto funcionamiento de mercados de abasto municipal
- Control y seguimiento de la ejecución presupuestaria

- Control y supervisión a obras de infraestructura deportiva
- Control y supervisión de actividad de obras y proyectos
- Coordinación con la D.M.P.E. sobre puestos en vía pública
- Coordinación con los comités macro distritales de seguridad ciudadana
- Coordinación con medios de prensa para conferencias
- Coordinación con todas las áreas de las Oficialías
- Coordinación de la gestión de tareas conjuntas con otras áreas
- Coordinación de los trabajos de prensa
- Coordinación interinstitucional
- Coordinación interna para elaboración del informe Físico Financiero
- Coordinación y dirección para establecer la gestión municipal
- Coordinación y elaboración de proyectos tanto en la ejecución como en la supervisión de obras
- Coordinación y supervisión de las administraciones de servicios públicos
- Coordinación, formulación de programas y proyectos
- Coordinación, seguimiento y evaluación de las actividades de las Unidades
- Cumplimiento de los reglamentos vigentes de uso de suelos y patrones de asentamiento
- Desarrollo de la publicidad urbana
- Desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal
- Desarrollo de normativas para la conservación, uso y buen manejo del material bibliográfico
- Desarrollo estratégico para optimizar el trabajo en el G.M.V.
- Dirección de obras
- Dirección y supervisión en las áreas de salud
- Diseño y carpetas de proyectos de obras
- Edición de las notas de prensa
- Conocimientos a los análisis de procesos
- Ejecución de las políticas del G.M.V.

- Ejecución de programas en favor de los microempresarios artesanales
- Elaboración de carpetas de inversión
- Elaboración de carpetas de inversión para adquisiciones
- Elaboración de carpetas para contratación de personal eventual
- Elaboración de Convenios
- Elaboración de diseños arquitectónicos
- Elaboración de encuestas
- Elaboración de estadísticas
- Elaboración de fichas ambientales
- Elaboración de instructivos y notas para el manejo de almacenes
- Elaboración de las convocatorias publicas
- Elaboración de planes
- Elaboración de políticas públicas en favor de la juventud
- Elaboración de presupuesto POA
- Elaboración de propuestas de ley en coordinación con DS 25290
- Elaboración de proyectos de construcción y equipamiento
- Elaboración de Proyectos de Ordenanzas Municipales
- Elaboración de proyectos estratégicos y de gestión
- Elaboración de reportes financieros mensuales y anuales
- Elaboración de Resoluciones Municipales
- Elaboración de spots
- Elaboración flujo de efectivo mensual y anual
- Elaboración y estudio de proyectos
- Elaboración y presentación estados financieros
- Elaboración y revisión de Contratos
- Elaboración, actualización y evaluación del PDM
- Emisión de comunicados de prensa
- Estudios de evaluación de impacto ambiental
- Fiscalización Actividades Pre viales
- Fiscalización ambiental a proyectos municipales

- Fiscalización de canales de expendio de alimentos y bebidas alcohólicas
- Fiscalización Económica
- Garantizar la óptima atención al público
- Gestión administrativa de las Direcciones
- Gestión con la Cooperación Internacional
- Gestión cultural de los museos
- Identificación y empoderamiento de nuevos liderazgos, conformación de grupos formales e informales
- Implementación de nuevos centros de acopio
- Implementación del sistema municipal de áreas protegidas
- Inspección a las tareas relacionadas con la creación y gestión de las bases de datos cartografía y territorial en sus componentes gráficos
- Inventariación de documentos
- Investigación en el ámbito municipal
- Mantenimiento de infraestructuras hidráulicas y de drenaje de La Paz
- Organización de actividades de desarrollo humano y cultural
- Organización trabajo de las Unidades, establecer y controlar el Programa Operativo Anual
- Organización y planificación con las diferentes actividades de extensión bibliotecaria
- Participación en procesos de contratación de obras y equipamiento
- Planificación de actividades por desarrollar en Unidades
- Planificación de potenciamiento estructural de mercados
- Planificación semanal, trimestral de las actividades
- Planificación urbana rural
- Planificación y organización del área de infraestructura
- Planificación del desarrollo de los servicios bibliográficos en el sistema de biblioteca
- Preparación de información de carácter gerencial para la toma de decisiones mediante el SIM

- Programación y priorización de pagos
- Promoción de agentes productivos mediante ferias servicios de los Macro distritos
- Promoción de las actividades comerciales en los mercados
- Promoción de seminarios y talleres
- Promover el hábito de la lectura
- Promover la seguridad ciudadana
- Promover los derechos ciudadanos
- Promover políticas, reglamentos y procedimientos
- Promover proyectos que simplifiquen procesos de tramitación
- Regularización de trazos
- Relacionamiento con Agencias de Coordinación
- Relacionamiento con Redes Ciudadanas
- Saneamiento de asentamientos poblacionales fuera de norma y urbanizaciones
- Seguimiento a la desconcentración en las SNB
- Seguimiento a la gestión de activos fijos de las Redes de Salud
- Seguimiento a los tiempos de elaboración y revisión de los procesos en las Direcciones
- Seguimiento al control de la calidad de aire red Mónica
- Seguimiento y control a los almacenes
- Seguimiento y monitoreo del POA
- Seguimientos de casos y atención del SLIM
- Sistematización de información de las Unidades
- Solicitud de registro en el Sigma
- Supervisión del cumplimiento con los plazos establecidos en la normas del G.M.V.
- Supervisión de la maquinaria
- Supervisión de obras
- Supervisión de Programas
- Supervisión del trabajo de los consultores archivistas

- Supervisión en el mantenimiento de alumbrado público
- Supervisión y control a los almacenes de los centros administrativos
- Supervisión y organización de las unidades
- Supervisión a las ejecuciones de obras
- Supervisión en el mantenimiento de barrios
- Tramitación de procesos sancionados en materia ambiental
- Tramitación para expropiaciones
- Verificación de carpetas de inversión

### **Puesto de trabajo Responsable de Unidad**

#### ***Tareas desarrolladas***

- Administración de bases de datos
- Administración de caja chica
- Administración del material de escritorio, limpieza y museografía
- Administración del patrimonio
- Administración y manejo de archivo en las carpetas de cada obra
- Administración y seguimiento de trámites administrativos y procesos de compra
- Aprobación de pagos por adquisiciones y por consultorías
- Asistencia y apoyo pedagógico a los usuarios escolares
- Atención al público
- Atención de denuncias sobre problemas
- Atención permanente de la biblioteca
- Autorización en procesos de compra y adjudicaciones
- Capacitación en las Sub. Alcaldías para el manipuleo de alimentos
- Capacitación en relaciones humanas
- Capacitación en relaciones públicas
- Conducción del laboratorio municipal en sus dos áreas
- Contratación de bienes y servicios
- Control de administración de la documentación existente en el archivo de catastro

- Control de calidad
- Control de enfermedades zoo noticas
- Control de exceso de puestos de ventas
- Control de horarios de los funcionarios del G.M.V.
- Control de permisos de uso de vías
- Control de puestos de venta
- Control de seguimiento supervisión del Área Administrativa Financiera de los establecimientos Hospitalarios
- Control del inventario de almacenes
- Control en la ejecución de lo planificado en la gestión contable y manejo económico
- Control en procesos de inversión
- Control prestaciones
- Control y cuidado del museo y todos sus bienes patrimoniales
- Control y descargo de combustible diesel, maquinaria y equipo del G.M.V.
- Control y registro de activos fijos de acuerdo a informes de los hospitales
- Control y supervisión de compras menores
- Control y supervisión de los servicios de consultoría
- Coordinación con dirigentes para el desarrollo de planes de trabajo
- Coordinación con gestión social
- Coordinación con instancias internas y externas al G.M.V. respecto a Salud
- Coordinación con las diferentes comunidades
- Coordinación interna e interinstitucional
- Coordinación, monitoreo, elaboración, ejecución y seguimiento del POA
- Desarrollo de charlas educativas
- Desarrollo de cursos de uso de Unidades de información
- Desarrollo de inspecciones y capacitación a inspectores en la Unidad de Desarrollo Humano



- Desarrollo de los procesos de compra de las distintas Unidades
- Desarrollo de programas de incentivo a la conformación de microempresas del sector gremial
- Desarrollo de sistemas de información geográfica
- Desarrollo de talleres informativos sobre temas de prevención
- Difusión de patrimonio cultural a través de exposiciones temporales y permanentes
- Difusión del patrimonio a través de visitas guiadas
- División de trámites con certificación de registro catastral
- Ejecución de proceso de compra
- Elaboración de carpetas para los procesos de adquisición y contratación de las Direcciones
- Elaboración de estadísticas del ingreso de visitantes al museo
- Elaboración de informes para diferentes áreas del G.M.V.
- Elaboración de informes relacionados a los antecedentes existentes en el archivo
- Elaboración de informes técnicos sobre renovación de alquileres Municipales
- Elaboración de mapas temáticos
- Elaboración de planificación
- Elaboración de propuestas y estrategias
- Elaboración de proyectos de inversión
- Elaboración y seguimiento de carpetas de proyectos
- Inscripciones a programa de capacitación
- Investigación de preservación del patrimonio cultural
- Manejo del archivo de documentación concerniente a los diferentes trabajos y trámites
- Organización educativa nutricional
- Orientación bibliográfica y técnica de investigación
- Planificación en el reordenamiento gremial

- Planificación y socialización con respecto a compras deportivas y prohibición en el expendio de bebidas alcohólicas
- Prevención de nuevos asentamientos gremiales
- Procesamiento de datos
- Procesamiento de las compras del G.M.V.
- Procesamiento de pagos del G.M.V.
- Procesamientos técnicos administrativos
- Programación de extensión cultural con instituciones militares, educativas
- Realización de programas y proyectos con otras instituciones
- Recepción de actas definitivas de obras ejecutadas para planilla de pago
- Recepción, creación, codificación, proceso alfa numérico
- Recopilación de información
- Registro contable de los gasto de funcionamiento de inversión
- Resolución de conflictos
- Seguimiento a escuelas deportivas
- Seguimiento a hojas de ruta
- Seguimiento de casos
- Seguimiento de préstamo de documentos de acuerdo a hoja de ruta desde el Concejo, Auditoria Interna y varios
- Seguimiento de programa de alfabetización y otros con carácter de formación educativa
- Seguimiento presupuestario en el alquiler de maquinaria
- Señalización horizontal, vertical
- Sistematización de la documentación para su respectivo archivo
- Supervisión de almacenes
- Supervisión de las operaciones de manejo de almacenes
- Supervisión del personal en los diferentes trabajos que realizan
- Supervisión sobre las aplicaciones informáticas
- Supervisión y fiscalización de actividades financieras

- Supervisión y fiscalización de inmuebles
- Supervisión y revisión de todo proceso de gasto
- Ubicación de carpetas de acuerdo a solicitudes de diferentes entidades, búsqueda y ubicación de actas
- Validación de los memorándums
- Verificación de proceso de desembolso

## **Puesto de trabajo Administrativos**

### ***Tareas desarrolladas***

- Actividades económicas
- Actividades prediales
- Actualización base de datos
- Actualización de datos personales de los funcionarios
- Actualización de datos técnicos de inmuebles
- Actualización de files
- Actualización de la base de datos del transporte público
- Actualización de la base de datos cartográfica
- Actualización de la página Web
- Actualización SIM, elaboración de carpetas
- Actualización y manejo de los valores catastrales
- Actualización, mantenimiento y revisiones al sistema informático de la unidad de almacenes
- Adjudicación de compras
- Administración contable de la información de activos fijos
- Administración de fondo rotatorio
- Administración de agenda de reuniones del Secretario
- Administración de almacenes
- Administración de archivo
- Administración de áridos
- Administración de base de datos
- Administración de bienes municipales

- Administración de Caja Chica
- Administración de iluminación en los museos
- Administración de la Central de ordenamiento planilla
- Administración de procesos de compras y servicios
- Administración de procesos de fiscalización
- Administración de recursos de Cooperación
- Administración de recursos humanos
- Administración de trámites de pagos de alquileres
- Administración de urbanizaciones
- Administración de vales de combustible
- Administración del archivo y correspondencia interna y externa
- Administración del componente gestión territorial
- Administración del Sistema de Auto Consulta
- Administración e ingeniería de tráfico
- Administración en procesos de contratación y pago de las Sub. Alcaldías
- Administración en procesos de obras menores
- Administración y control de suministros
- Administración y Control del material que existe en la biblioteca
- Administración y control del sistema de semáforos
- Administración y manejo del Crédito fiscal
- Administración y manejo del presupuesto
- Administración y registro de la propiedad municipal
- Administrar cualquier proceso de disposición definitiva de bienes
- Adquisición y contratación de bienes, muebles y servicios
- Análisis normativo de usos y patrones de asentamiento
- Análisis, asignación y cambios de uso de suelo
- Análisis, supervisión, organización y desarrollo de sistemas
- Apertura de files para las pasantías
- Apertura de nuevas carpetas inversión
- Apertura de propuestas y evaluación

- Aplicación de la normativa municipal
- Aplicación de la normativa tributaria, código de comercio y SAFCO
- Aplicación de normativas sobre equipamiento
- Aplicación del SIGMA
- Apoyo a los operativos en fin de semana
- Apoyo Administrativo
- Apoyo en diseño y diagramación de material gráfico
- Apoyo en trabajos de investigación
- Apoyo técnico
- Aprobación de planos
- Archivo de códigos catastrales
- Asesoramiento a las unidades en la mejora de sus procesos
- Asesoramiento a los contribuyentes
- Asesoramiento al comercio en vía públicas
- Asesoramiento técnico para intervención en inmuebles
- Asignación de activos
- Asignación de vacaciones
- Asistencia legal
- Asistencia pedagógica de acuerdo a los planes de estudio
- Atención a clientes internos
- Atención a los clasificadores con las carpetas
- Atención de ferias y otras actividades relacionadas
- Atención en bibliotecas municipales
- Atención de ventanilla
- Autorizaciones de pago
- Calificación años de servicios
- Canalización de trámites de impuestos nacionales
- Capturar solicitudes de compra
- Cargado de información de las carpetas de inversión
- Catalogación de material bibliográfico
- Cobranzas dentro del proceso tributario

- Compaginado y archivo de periódico
- Conciliación de cuentas, bancaria y tesoro municipal
- Conciliación de facturas
- Conducción de vehículo
- Conservación y control del material Bibliográfico
- Control de horarios de lactancia, universitarios y docencias
- Control de activos Unidades Educativas
- Control de admisión al público
- Control de Aportes al FONVIS
- Control de Bares, restaurantes, tiendas de barrios
- Control de carpetas
- Control de cartera de proyectos de inversión
- Control de construcciones fuera de norma
- Control de contribuyentes evasores
- Control de eventos de capacitación e instalación de equipos
- Control de files de personal activo del G.M.V.
- Control de horas extras
- Control de información
- Control de la ejecución del POA
- Control de liquidación de beneficios, vacaciones y renunciaciones
- Control de normativas en edificación de inmuebles patrimoniales
- Control de personal
- Control de personal en las Sub. Alcaldías
- Control de peticiones de informe oral
- Control de procesos de contratación
- Control de reportes e informes de la administración de almacenes
- Control de solicitudes por devoluciones descuentos injustificados
- Control de solicitudes sobre verificación de mercados
- Control de trámites de elaboración de contratos de arrendamiento
- Control de usuarios
- Control en procesos judiciales

- Control informático de contratos y memorándums
- Control presupuestario de gastos e inversión
- Control y evaluación vial
- Control y seguimiento de los mecanismos de participación ciudadana
- Control y seguimiento de los Proyectos
- Control y supervisión de áridos
- Control, seguimiento, ejecución financiera
- Convocatoria de compras menores
- Coordinación académica con los facilitadores de diversos talleres
- Coordinación caso de problema de maltrato doméstico
- Coordinación con las empresas cotizantes
- Coordinación de agenda de las autoridades del G.M.V.
- Coordinación de la seguridad ciudadana
- Coordinación del Concurso de conocimientos generales
- Coordinación del Concurso de lectura y ortografía
- Coordinación entre la actividad privada y el G.M.V.
- Coordinación interinstitucional
- Coordinación intra-institucional
- Coordinación y control de la limpieza con la empresa proveedora del servicio
- Coordinación y elaboración del POA
- Coordinación y seguimiento de actividades ciudadanas
- Coordinar las comunicaciones de todo el municipio
- Cotización de solicitudes de requerimientos
- Cobertura de prensa para TV
- Dar cobertura fotográfica a todas las actividades del G.M.V.
- Dar baja y alta de padrones municipales de actividades permanentes
- Desarrollar procesos para trámites
- Desarrollo de imagen para spots publicitarios
- Desarrollar diferentes talleres y cursos
- Despachar carpetas de inversión a tesorería

- Despachar planos aprobados
- Determinar si corresponde ejecuciones ante el G.M.V.
- Diagramación para comunicación impresa
- Disponer la corrección o devolución de los expedientes que no cumplan con los requisitos
- Dotación de inmuebles para unidades educativas
- Edición de textos
- Edición y graficación de planimetría
- Efectuar pagos de combustible
- Efectuar seguimiento a oficiales de diligencia
- Ejecución de compras con fondo rotatorio
- Ejecución de programas de inversión pública
- Ejecución presupuestaria
- Elaboración certificación bonos de antigüedad
- Elaboración conciliaciones bancarias
- Elaboración de actas de recepción de activos fijos
- Elaboración de autorizaciones de pago
- Elaboración de autorizaciones de pago
- Elaboración de catálogos, impresos y fichas
- Elaboración de centros, resolución y providencia
- Elaboración de certificado de trabajo
- Elaboración de estadísticas
- Elaboración de informes legales
- Elaboración de informes para pago de vacaciones
- Elaboración de informes técnicos
- Elaboración de informes técnicos de modificaciones presupuestarias
- Elaboración de instrucciones ejecutivas a petición de informe escrito
- Elaboración de inventarios
- Elaboración de las memorias de gestión
- Elaboración de licencias de funcionamiento
- Elaboración de material informativo del G.M.V.



- Elaboración de planos temáticos
- Elaboración de proformas a los contribuyentes
- Elaboración de Resoluciones y Proyectos de Ordenanzas municipales
- Elaboración de términos de referencia
- Encuadernación de planillas
- Enviar fotografías digitales a los medios escritos
- Evaluación de contratos y licitaciones públicas
- Evaluación de documentos legales
- Evaluación de informes
- Evaluación de listados mensuales actualización
- Evaluación de ingresos devengado y efectivo
- Extensión de fotocopias legalizadas de planimetría
- Fiscalización de construcciones
- Fiscalización de trámites
- Formulación de reglamentos
- Formulación y ejecución de planes de desarrollo económico
- Formulación y reformulación presupuestaria
- Gestión de tránsito
- Gestionar los trámites de las respectivas dependencias
- Impartir Curso de manipulación de alimentos
- Información general de división y participación de lotes
- Inspección y control de obras
- Introducción de datos al sistema informativo
- Investigación biográfica
- Investigación de direcciones
- Investigación y catalogación de los bienes patrimoniales
- Lecturas de las notas de los microprogramas
- Liquidación de impuestos de inmuebles
- Llenado de formulario AVC 04 de altas y AVC 07 de bajas
- Llenado de formularios de accidentes
- Localización de las redes de salud y hospitales

- Manejo de correspondencia y trámites interno y externo
- Manejo de inventarios bibliográficos
- Manejo de inventarios y depreciación de materiales y herramientas
- Manejo de inventarios y depreciación de vehículos
- Manejo de pagos por instrucciones judiciales
- Manejo de préstamo de carpetas al personal mediante sistemas
- Manejo del archivo fotográfico
- Manejo del pago de refrigerio
- Manejo pago de retenciones al personal, contratistas y consultores
- Mantenimiento de equipos de computación
- Mantenimiento preventivo del Sistema de Semáforos
- Mejoramiento de la calidad educativa con fortalecimiento de la comunidad educativa
- Monitoreo y coordinación con diferentes Unidades Educativas
- Motivación al contribuyente sobre el hábito de la lectura
- Notificación legal a instituciones, empresas e infractores
- Ordenamiento de documentación archivo
- Organización de actividades cívicas
- Organización de actividades deportivas
- Organización de desfiles cívicos, festividades vecinales, actividades culturales, ferias, campeonatos ajedrez, concursos de poesía etc.
- Organización de ferias artesanales
- Organización de festividades de promoción cultural
- Organización de talleres
- Orientación a padre de familia sobre la educación para sus hijos
- Orientación y educación en la orientación
- Pago de retención de los contratistas
- Participación en operativos a bares, cantinas y pensiones
- Planificación de operativos de recaudación de mora tributaria
- Planificación de actividades con dirigentes de las Juntas vecinales
- Planificación de la actividad turística

- Planificación de planes de pagos
- Planificación de proyectos culturales
- Planificación de remate de bienes en desuso
- Planificación e identificación de áreas afectadas
- Planificación organización ejecución evaluación pedagógico didáctico al usuario
- Planificación para la gestión en los distritos
- Planificación para la proyección de videos documentales
- Planificación y administración de transporte
- Planificación y administración vial
- Preservación y cuidado de bienes
- Procesamiento de autos administrativos
- Procesamiento de autos de ejecución tributaria
- Procesamiento de cambios de nombres y rubros
- Procesamiento de certificación cuotas mortuorias
- Procesamiento de Certificaciones conforme reglamento de los juzgados y fiscales
- Procesamiento de Certificados, legalizaciones de archivo, mapoteca
- Procesamiento de Cheques revertidos, planillas de haberes
- Procesamiento de descargos
- Procesamiento de la certificación catastral
- Procesamiento de la certificación de boletas de pagos
- Procesamiento de los trámites de los Bonos de cumplimiento y antigüedad
- Procesamiento de solicitudes de regularización de tazas
- Procesamiento de tarjetas y sus certificados catastrales al trámite que corresponde, se registra en sistema
- Procesamiento en trámites catastrales
- Procesos administrativos
- Procesamiento de contratos administrativos
- Procesamiento de estadísticas

- Realización de campañas de socialización y difusión
- Realización de codificación y deslinde catastral de los trámites
- Realización de informes de devolución de haberes básicos
- Realización de informes de proyectos arquitectónicos
- Realización de informes en levantamiento topográfico
- Realización de inscripción a funcionarios
- Realización de órdenes de pago
- Realización de procesos de cotizaciones y conformación de comisiones de calificación y recepción de propuestas en procesos de adquisiciones y contrataciones
- Realización de transferencias y donaciones
- Realizar liquidaciones para aprobación de proyectos
- Realizar el análisis urbano
- Realización marcar áreas por invasión a vía
- Recepción de boletas y pólizas
- Recepción de declaraciones juradas
- Recepción de mobiliario escolar y entrega a las Unidades Educativas
- Recepción de turistas nacionales y extranjeros
- Recopilación de datos históricos
- Recopilación, procesamiento y análisis de datos estadísticos
- Rectificaciones para inserción bases imponibles
- Redacción de notas de prensa
- Registro físico y contable de bienes de uso del G.M.V.
- Registros bibliográficos en base de datos
- Resguardo de la propiedad municipal
- Resolver problemas de trámites
- Revisión de antecedentes para el registro catastral
- Revisión de datos en el sistema RUAT para el pago del IPBI-IMT
- Revisión de planos arquitectónicos
- Revisión y autorización de numeración para los contratos
- Revisión y diseño de manzanos urbanos

- Revisión y órdenes de horario de ingresos y salidas
- Revisión y verificación de expedientes de saneamiento de asentamientos espontáneos, remodelaciones, complementaciones, sustituciones
- Revisión, ordenado y foliado de los formularios de inmuebles
- Seguimiento a la cooperación externa
- Seguimiento a los trámites y los procesos
- Seguimiento a soporte técnico en equipos de computación
- Seguimiento de obras y recopilación de datos
- Seguimiento de pagos a servicios de publicidad
- Seguimiento en soporte en línea y presencial
- Seguimiento físico financiero y control de datos a las Sub. Alcaldías
- Selección de material bibliográfico
- Selección y clasificación de periódico
- Solución de procesos de fiscalización iniciados por mal pago y no pago
- Supervisión, registro y control de la información financiera
- Supervisión de trámites
- Supervisión a infraestructuras de los museos
- Supervisión a plataformas de atención al público
- Supervisión de asfalto
- Supervisión de baches
- Supervisión de empadronamiento municipal
- Supervisión de los trámites por modificación de datos, empadronamiento, cambio de nombre
- Supervisión de obras
- Supervisión en peritajes
- Supervisión de planilla de evaluación, informes y autorizaciones de pago
- Supervisión de proyectos estratégicos, registro y saneamiento técnico legal
- Supervisión e inspección de ríos

- Supervisión e inspecciones centros de salud
- Supervisión mercado por distrito
- Supervisión para licencia de funcionamiento de bares, cantinas y pensiones
- Traslado de muebles
- Ubicación fotográfica y planimetría
- Valoración y certificación del registro catastral
- Venta de Boletos
- Verificación de lotes y código catastral para datos técnicos y legales
- Verificación de trazos de vía
- Verificación del derecho propietario
- Verificación y ubicación de deslinde de predios

## **Puesto de trabajo Profesional**

### ***Tareas desarrolladas***

- Actualización de listas de la Cooperación Internacional y cuerpo diplomático
- Administración de base de datos
- Administración de recursos humanos
- Administración del sistema de seguimiento electrónico de inversión municipal
- Análisis de los ajustes propuestos por los técnicos
- Análisis de los procesos expropietarios
- Analizar e informar sobre la pertinencia del inicio de acciones penales
- Apoyo al retén de emergencia Apoyo técnico a la Unidad de Mejoramiento Barrial
- Aprobación de planos de división y participación
- Aprobación de proyectos verificación de cumplimientos de normativas municipales
- Aprobación proyectos arquitectónicos

- Asesoramiento legal con la temática de violencia intrafamiliar
- capacitación e información de la ley 1674 Asesoramiento socio jurídico
- Asesoramiento y orientación a otras unidades del G.M.V.
- Asesoría técnica
- Asistencia a audiencias, inspecciones oculares, reconstrucción
- Asistencia a Centros de Salud y Campos Deportivos
- Asistencia de soporte técnico
- Atención de guarderías
- Atención a la maquinaria del G.M.V.
- Atención a las demandas vecinales con respaldo técnico y administrativo
- Atención al público
- Atención de casos de denuncias violencia intrafamiliar
- Atención de casos judiciales
- Atención de casos sobre niños y niñas
- Atención de emergencia Atención de hoja de ruta, peticiones de informes escritos, minutas de comunicación, Atención de los Procesos Penales
- Atención de los trámites asignados
- Atención de necesidades de respuesta inmediata
- Atención de procesos Jurisdiccionales civiles ante la Corte Superior de Distrito de La Paz
- Atención médica integral a los niños de la defensoría centro
- Atención y mantenimiento de Unidades Educativas
- Captura de solicitud de compra, generar preventivos en sistemas
- Conciliación de regularización y ejecución presupuestaria con estratos de la CUM y de la cuenta previsión ministerio de hacienda
- Conformación de las brigadas escolares
- Control de recurso de inversión
- Control y supervisión de los servicios de consultoría
- Coordinación con los Jubilados

- Coordinación con otras instituciones del área de salud
- Coordinación cuerpo diplomático
- Coordinación de la Seguridad Ciudadana, Ética y Moral
- Coordinación de talleres preventivos, educativos, en drogas y Sida a nivel secundario en Unidades Educativas, Coordinación en actividades de emergencia
- Coordinación institucional
- Coordinación para el mantenimiento Unidades Educativas
- Coordinación para las posesiones de autoridades
- Coordinar acciones con las Empresas
- Creación de base de datos
- Denunciar delitos ante el Ministerio Público
- Desarrollo de ajustes contables por efectos automáticos de matrices del Sigma
- Desarrollo de información a la Contraloría General de la República
- Desarrollo de informe auditoria
- Desarrollo de informe de puesto de trabajo
- Desarrollo de Informe sobre la situación de los niños
- Desarrollo de Informes de demolición de proceso técnicos administrativos concluidos
- Desarrollo de Informes de procesos ex propietarios
- Desarrollo de Informes legales
- Desarrollo de procesos de licitaciones de obras y servicios
- Desarrollo de sistemas
- Desarrollo del modulo Plan quincenal
- Desarrollo del sistema de seguimiento electrónico
- Diseño de proyectos POA
- Edición de material audiovisión
- Ejecución de auditorias de obras en base a informes del técnico
- Ejecución de auditorias especiales
- Elaboración carpetas para pago POA



- Elaboración de actas, oficios, notificaciones e informes
- Elaboración de carpetas de proyectos
- Elaboración de contratos
- Elaboración de convocatorias y publicación para los procesos de licitación
- Elaboración de cronogramas de actividades en la red social
- Elaboración de guías y manuales
- Elaboración de informes de comisión calificadora, generación de notas de adjudicación, órdenes de compra
- Elaboración de informes en limpio y resúmenes ejecutivos
- Elaboración de informes finales de auditoría
- Elaboración de informes legales
- Elaboración de informes técnicos
- Elaboración de los permisos de construcción
- Elaboración de los pliegos de condiciones de las licitaciones
- Elaboración de memorándums de planificación
- Elaboración de minutas de transferencia
- Elaboración de notas informativas
- Elaboración de oficios o diferentes dependencias
- Elaboración de paneles
- Elaboración de planillas de supervisión
- Elaboración de programas de trabajo
- Elaboración de Proyecto de resoluciones por recursos jerárquicos
- Elaboración de proyectos coordinación institucional
- Elaboración de proyectos de ley
- Elaboración de reglamento
- Elaboración de resoluciones
- Elaboración de Resoluciones de recursos jerárquicos
- Elaboración de respuesta a hoja de ruta en solicitudes de información financiera interna y externa

- Elaboración de respuestas a peticiones de informes escritos  
Administrativos
- Elaboración de respuestas a peticiones de informes y minutas de comunicación
- Elaboración de teorías de la Salud
- Elaboración de trámites legales, proyectar resoluciones
- Elaboración del memorándum
- Elaboración y ejecución de proyectos
- Elaboraciones mensuales del estado de deuda y del estado de cuenta
- Encargado de condecoraciones
- Encargado de actos ceremoniales
- Evaluación en casos de maltrato
- Fiscalización de obras
- Fiscalización de obras verificando calidad de obras
- Fiscalizar a empresas de servicios con diferentes trabajos de ocupación temporal
- Fortalecimiento de las redes ciudadanas
- Generación de solicitud de cotización, propuesta elaboración y análisis de cuadros comparativos
- Identificación de los mecanismos económicos de la jurisdicción de las Sub. Alcaldías
- Implementación de las políticas de salud
- Implementación de modelo sanitario
- Manejo de caja chica
- Manejo de la imagen institucional del G.M.V.
- Manejo de los archivo de imagen y clasificación
- Manejo del protocolo del G.M.V.
- Normar y ordenar las actividades económicas del G.M.V.
- Organización seminarios, talleres, conferencias
- Orientación y consejería de informes Psicológicos
- Orientación y defensa sobre los derechos del niño

- Orientación, seguimiento y elaboración de denuncias de accidentes de trabajo
- Participación del desarrollo de reportes para el sistema de emergencia
- Patrocinio de los procesos judiciales
- Planeación y patrocinios de Procesos
- Planificación de auditorias
- Preparación de carpetas proyectos
- Realización de eventos protocolares
- Realización de taller de prevención y difusión
- Realización del escaneado de carpetas de inversión
- Recepción y envío de documentos
- Registro contable y regularización de créditos públicos
- Relacionamiento institucional para la planificación y cumplimiento de planes nacionales, departamentales y locales
- Relevamiento de información para programar auditorias
- Revisión de carpetas para pago
- Revisión de contratos
- Revisión de documentación
- Revisión de papeles de trabajo e informes borrador de auditoria
- Revisión de proyectos arquitectónicos
- Revisión de toda la documentación que requiere verificación de aspectos legales
- Revisión y verificación de los componentes contables en el SIGMA
- Seguimiento a la ejecución presupuestaria del servicio de la deuda y desembolso
- Seguimiento a las coberturas de las actividades del G.M.V.
- Seguimiento a obras civiles Seguimiento a proyectos
- Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones informes de control interno
- Seguimiento de demandas civiles
- Seguimiento de ejecución del POA

- Seguimiento de la defensa en demandas civiles iniciadas en contra del G.M.V.
- Seguimiento de procesos de contratación por excepción
- Seguimiento en la manipulación de alimentos
- Seguirios de los procesos administrativos de prestaciones de salud
- Seguirios de trámites de pago
- Supervisión a auditores gubernamentales
- Supervisión de área
- Supervisión de buena ejecución de obras del POA
- Supervisión de obras de ingeniería
- Supervisión de sistemas informáticos
- Supervisión e inspección de industrias y otros
- Supervisión y control de calidad a los informes de auditoria
- Supervisión y control de obras
- Supervisión y controles higiénicos sanitarios de mercados y restaurantes
- Verificación de normativas
- Verificación en el cumplimiento de trámites administrativos
- Verificación técnico legal
- Viabilidad proyectos de salud preventiva

### **Puesto de trabajo Secretarias**

#### ***Tareas desarrolladas***

- Administración de Kardex
- Administración de materiales de escritorio
- Administración del Archivo
- Apoyo al trabajo en las unidades dependientes
- Apoyo en reuniones
- Asignación de trámites
- Atención a los Directores
- Atención al público

- Atención de la central telefónica
- Certificación de haberes para retención judicial de acuerdo a memorial
- Certificación y verificación de últimos haberes mensuales
- Clasificación y archivo de correspondencia
- Comunicación y conocimiento del personal interno y externo del G.M.V.
- Conocimiento de computación
- Conocimiento de las disposiciones y normativas del G.M.V.
- Conocimiento óptimo del organigrama de la institución
- Control de documentos de ingreso y salida del personal
- Control de material de escritorio
- Desglose de carpetas y división
- Despacho de correspondencia
- Despacho de informes
- Despacho de trámites
- Distribución de correspondencia
- Distribución de materiales de oficina
- Elaboración de cartas e informes
- Elaboración de cartas internas y externas
- Elaboración de notas, órdenes, memorándum, circulares, oficios y otros
- Elaboración de oficios de respuesta del ejecutivo
- Elaboración de oficios, orden de servicios
- Elaboración órdenes de servicios
- Encargada de caja chica
- Entrega de documentación
- Envío de documentación a las diferentes reparticiones del G.M.V.
- Manejo de agenda
- Manejo de base de datos
- Manejo de biblioteca
- Manejo de caja chica
- Manejo de carpetas de inversión
- Manejo de Correspondencia

- Manejo de correspondencia
- Manejo integrado del archivo de la unidad
- Recepción de despacho de trámites
- Recepción de documentación que ingresa y expedidas registro, clasificación, distribución y otros
- Recepción y envío de fax
- Redacción de notas, órdenes de servicios, memorándums, informes y otros
- Seguimiento de la Agenda
- Seguimiento de tareas designadas
- Seguimiento de trámites
- Transcripción de circulares, comunicaciones y órdenes de servicios

## **Puesto de trabajo Técnicos**

### ***Tareas desarrolladas***

- Acción comunal con vecinos
- Administración de relojes soporte a los usuarios con el sistema
- Construcción de adoquinados
- Adquisición de materiales para proyectos
- Afiliaciones a las AFP
- Alerta temprana
- Alta y baja transferencia, promociones de personal
- Análisis cuentas contables
- Análisis de información sobre inseguridad y delincuencia
- Análisis de sistemas
- Análisis de transacciones
- Apertura de caminos
- Apoyo a la unidad de planificación proyectos PROPAIS PLANE
- Apoyo a los programas de fortalecimiento institucional
- Apoyo administrativo

- Apoyo en elaboración de pagos varios
- Apoyo en la organización de la tercera reunión plenaria de la red andina de ciudades
- Apoyo en tareas inherentes a la unidad como ser elaboración de POAs y armado de carpeta de inversión
- Apoyo logístico
- Archivo y control de documentos, comprobantes de pago
- Armado de carpetas de POA
- Asesoramiento en la formulación del presupuesto
- Asfaltado de calles, vías, bacheos
- Asistencia a e actividades dominicales y otros
- Asistencia técnica agropecuaria
- Atención a la demanda ciudadana
- Atención a solicitudes internas y externas
- Atención de cambios y mantenimientos luminarias
- Atención de desastres de deslizamiento
- Atención de emergencia
- Atención de hojas de ruta, solicitudes vecinales
- Atención de solicitudes de los vecinos Atención del teléfono
- Atención a demanda vecinal
- Atención y control de fichas
- Atracción a la inversión privada para uso municipal
- Autorización para el remplazamiento de pancartas
- Autos de ejecutoria recursos jerárquicos
- Ayuda al ciudadano
- Ayudante de médico
- Ayudante topógrafo
- Bienes municipales
- Kardistas
- Calculo de libreta taquimetría, dibujo de perfiles, proyecto de replante de las calles y perfiles para proyectos de jardinería

- Cálculo e perfil de transversales
- Cálculos matemáticos
- Canalizaciones de perfiles
- Carpintería trabajos varios
- Cartas notas para apertura y registro de numero de cuentas
- Cementerios, mantenimiento
- Cierre de obras asfaltado
- Clasificación de material bibliográfico
- Cómputos y presupuesto
- Conciliación de cuentas
- Conciliación entre ingreso y extracto bancarios
- Conciliación entre parte de conflictos
- Construcción de muros de contención
- Construcción de cordones de acera
- Construcción de muebles y mamparas
- Construcción de muros de contención
- Construcción de sumideros
- Contraparte técnica
- Control de agregados
- Control de alimentos
- Control de calidad de obras
- Control de comercio en vía pública
- Control de condiciones higiénicas sanitarias
- Control de cumplimiento del contrato
- Control de hoja de ruta
- Control diario de recaudaciones valle de la luna
- Control fitosanitario
- Control ingreso mediante reportes del RUAT y GENESIS
- Control y diseño de masetas asfálticas
- Control y regularización por conceptos de retenciones judiciales
- Control y seguimiento de caja chica



- Controlar ingresos y salidas de vehículos
- Coordinación con el ministro de hacienda y el banco mercantil de cuentas fiscales
- Coordinación de área de servicio
- Coordinación de cursos
- Coordinación de trabajo con entidades vecinales, privadas, municipales, entre otras
- Construcción de defensivos, conformación de camellones
- Desarrollo de políticas de seguridad ciudadana
- Desarrollo de sistemas
- Desarrollo organizacional
- Desarrollo organizacional
- Digitalización de planos topográficos
- Digitalización de planos y cartas geográficas
- Digitalizados de los levantamientos gabinete
- Dirección de obras
- Dirigir trabajos de plataforma
- Diseño de estrategia de comunicación
- Diseño de estrategias de seguridad ciudadana
- Diseño grafico de proyectos
- Diseño y decoración
- Diseño, supervisión, planillas
- Diseños de propuestas de trazos para proyectos
- Ejecución de carpetas
- Ejecución de obras
- Ejecución del gasto
- El control de carpetas en el sistema de inversión municipal
- El trabajo de instalación eléctrica
- Elaboración de actas y planillas de pago
- Elaboración de autorizaciones de pago
- Elaboración de cálculos estructurales

- Elaboración de carpetas de pre inversión
- Elaboración de carpetas del POA
- Elaboración de carpetas para obras delegadas
- Elaboración de carpetas para promoción económica
- Elaboración de cuadros estadísticos para respaldo de informes
- Elaboración de diseños de obras y proyectos
- Elaboración de informes notas y otras
- Elaboración de informes obras menores y aéreas
- Elaboración de informes obras menores y aéreas
- Elaboración de informes técnicos y proyectos de ordenanzas
- Elaboración de planillas de pagos para la empresa de limpieza
- Elaboración de planos cartográficos
- Elaboración de presupuesto reformulado
- Elaboración de traspaso presupuestario
- Elaboración y configuración de planillas de obras
- Elaborar estadísticas mensuales
- Elaborar informes, actas de conformidad
- Elaboración de perfiles longitudinal
- Elaboración de perfiles rasantes
- Electricidad, instalaciones mantenimiento
- Emisión de cheques
- Emisión de los reportes IVA
- Emisión de reportes del SIGMA municipal
- Empedrador y preparador de sub base y capa base
- Encargada de capacitación turística y supervisión de distrito
- Encuadernación
- Enviar respuesta y solicitud de pago
- Estadística presupuestaria
- Estrategia de negociación con el sector gremial
- Evaluación de obras
- Evaluación de proyectos

- Fiscalización de construcciones
- Fiscalización de construcciones fuera de norma
- Fiscalizar construcciones y control
- Fomento a micro y pequeña empresa, artesano y trabajadores por cuenta propia
- Formulación, modificación de presupuestos general del Municipio de La Paz
- Gastos uso de maquinaria
- Gastos uso de maquinaria
- Geometría, cálculos geométricos
- Gestión proyectos
- Habilitación de espacios, equipamiento
- Hoja de ruta, seguimiento y control
- Identificación y ejecución de políticas públicas y señoriales en el ámbito socio económico
- Identificación, inventariación, catalogación del patrimonio tangible y natural
- Impartir cursos de manipulación de alimentos
- Impresión de recibos de entrega de cheques títulos valores
- Información, manejo de normativa municipal
- Informe diario de avance de obras
- Informes relacionados a la normativa vigente y el ordenamiento territorial
- Informes sociales
- Ingreso a almacenes
- Ingreso de datos de afiliación al sistema
- Inspección verificación de puesto de ventas
- Inspecciones - sifonamientos
- Inspecciones a actividades económicas locales públicos
- Inspecciones para licencia de funcionamiento
- Inspecciones técnicas, diagnósticos y recomendaciones

- Instalación luminarias en general
- Instalación y mantenimiento de semáforos
- Introducción de requerimientos y solicitud de cotizaciones
- Inventariación de material bibliográfico
- Las direcciones, cuencas, vías y otros
- Lavado de instrumentos con brochas, rodillos latas.
- Levantamiento topográfico a solicitud de otras unidades
- Levantamiento topográfico para proyectos de gaviones
- Levantamiento topográfico para proyectos de graderías
- Levantamiento topográfico y perfiles para vías
- Levantamiento topográficos para líneas y niveles, cambios de trazo
- Levantamiento de planos
- Levantamiento topográfico para verificación de aéreas y superficies
- Limpieza de material de arrastre
- Línea nivel, levantamiento
- Liquidación de actividades económicas permanentes y eventuales
- Manejo administrativo de las carpetas de los proyectos de la oficina
- Manejo de archivo de fichas sociales
- Manejo de maquinaria pesada
- Manejo de obreros para mantenimiento de unidades educativas
- Manejo de personal de obras civiles
- Manejo de planimetrías
- Manejo de programas y paquetes graficadores
- Manejo de SIGMA procesos de compra
- Mantener limpio mi fuente de trabajo
- Mantener los vehículos del parque automotor en buenas condiciones de funcionamiento
- Mantener ordenado el material bibliográfico
- Mantenimiento de cementerios
- Mantenimiento del área de telefonía del G.M.V.

- Mantenimiento general del sistema eléctrico de maquinaria pesada y liviana
- Mantenimiento mecánico en todo aspecto a los vehículos
- Mantenimiento topográfico
- Mantenimiento topográfico
- Mantenimientos de vías
- Memorandos, resoluciones
- Mensajería, entrega de correspondencia
- Mercados, control
- Modificaciones presupuestarias
- Monitoreo del comercio informal y mercado
- Negociación y conciliación
- Nivelación, replanteo, cálculo
- Obra relleno sanitario
- Operativo del control de venta de bebidas alcohólicas
- Ordenamiento de archivos
- Ordenamiento y fiscalización en vía pública
- Ordenes de despacho e informes
- Organización operativa
- Organizar campeonatos deportivos
- Pagos de aporte a la CNS y AFP's
- Pintado de fachadas
- Pintado de murales
- Pintado de oficina cuando lo solicitan
- Planimetría, elaboración
- Plomería, mantenimiento general y otros
- Preparación para asfaltado
- Preparaciones de sifonamientos, bóvedas
- Preparar carpetas de emergencias
- Prevención de áreas verde
- Prevención de conflictos

- Procesamiento de imágenes
- Procesamiento de imágenes
- Procesamiento de información vectorial como PASTER
- Procesamiento técnico del material bibliográfico
- Procesamiento y aprobación de carpetas de pago
- Promover prácticas deportivas
- Proporcionar material bibliográfico a los usuarios necesitan
- Proyectos de arquitectura
- Proyectos sanitarios eléctricos
- Raspar sogas
- Realizar limpieza de ríos en diferentes sectores
- Realizar liquidaciones de publicidad estática
- Realizar operativos con diferentes sub alcaldías
- Realizar tomas de muestras de diferentes alimentos
- Realizar cursos de manipulación
- Realizar inspección higiénico sanitario
- Realizo inspección higiénico sanitario
- Recepción de documentos contables de las área de contabilidad, tesorería para su correspondiente archivo
- Recepción de ingresos y salidas de hojas de rutas
- Recepcionar y revisar carpetas y legalizar la copia de los planos
- Recepcionar, programar, revisar los planos de construcción
- Recojo de combustible
- Recopilación de documentos e información y conciliación de cuentas
- Registro contable por adjudicaciones
- Registro contable por expropiaciones
- Registro contable por servicios básicos
- Registro de comprobantes ejecución del gasto devengado y de regularización
- Registro de correspondencia
- Registro de cuentas de recaudación en el SIGMA

- Registro de ingreso y salida de los obreros
- Registro de movimientos en la aplicación de informática SISPER sistema de administración.
- Registro de servicios personales
- Registro de transacciones
- Registro por libros de los recursos de las cuentas recaudadoras
- Regularización de los bienes inmuebles de propiedad de G.M.V.
- Reparación de muebles
- Reparaciones de motores de maquinaria
- Reparaciones de sifonamientos en diferentes ríos
- Replanteo de ejes en varias vías transitables
- Replanteo de ejes de vía
- Responsable de autorizaciones para la ejecución de obras menores
- Responsable de firmas comprobantes de egreso
- Responsable de resguardo de archivo de administración
- Responsable técnico de presupuesto de los centros de administración.
- Responsable técnico de presupuesto de los centros administrativos
- Respuesta a correspondencia
- Respuestas a peticiones de informes
- Retiro de letreros fuera de norma
- Revisión de antecedentes de personal antes de efectuar las bajas
- Revisión de carpeta y elaboración para procesos de contratación
- Revisión de documentación de caja chica
- Revisión y recepción de equipos nuevos
- Revisión y reparación de equipos tanto interno como externo a su alcaldía
- Salidas de almacenes
- Sanidad animal
- Seguimiento a la ejecución de recursos G.M.V.
- Seguimiento de carpetas, financiera, traspaso licitaciones cotizaciones
- Seguimiento de pago de patente

- Seguimiento y control de obras
- Seguimiento y evaluación de la gestión presupuestaria
- Seguimiento y verificación de canalizaciones bancarias
- Seguimientos a los trámites en procesos
- Sobre posición de planos con mark hars
- Socialización del reglamento de mercado
- Supervisa el personal y la mano de obra
- Supervisar obras hidráulicas
- Supervisión de elementos publicitarios en la ciudad
- Supervisión de obras con unidades educativas del macro distrito
- Supervisión de obras en salud deportes y culturas
- Supervisión de proyectos
- Supervisor de asfaltado
- Supervisor en la limpieza a la empresa de limpieza
- Trabajo de carpintería
- Trabajo de topografía, emergencia
- Trabajo de topografía, emergencia
- Trabajo en general con soldadura arco y oxígeno
- Verificación de datos del formulario único de registro catastral
- Verificación de documentos para la evaluación de cheques del fondo rotatorio y elaboración
- Verificación de procesos de pagos, compras consultorios
- Verificación de pago de impuestos
- Verificación de trazos

## **Puesto de trabajo Operadores**

### ***Tareas desarrolladas***

- Apoyo administrativo
- Apoyo al personal técnico en época de emergencias y auxilio a los afectados



- Apoyo en emergencia
- Apoyo en la parte administrativa
- Apoyo en sacar fotocopias, anillados y mandados
- Armado de gaviones
- Asfaltado de calles, avenidas y tapado de baches
- Asistencia a los contribuyentes
- Asistencia técnica en emergencias
- Atención al público
- Colocado de barreras de precaución
- Conducción de vehículos livianos
- Conducción de vehículos pesados
- Control de despacho de agua a las cisternas para riego de plataformas
- Despacho de trámites
- Dirección como capataz a bacheadores de calles
- Elaboración de informes técnicos
- Lavado de mercados, plazas y paredes
- Manejo de información
- Manejo de materiales
- Mantenimiento mecánico
- Mantenimiento de vehículos
- Mantenimiento e instalación de equipos de las Direcciones
- Mantenimiento en las oficinas
- Mantenimiento rutinario del distrito
- Operador de chancado de material áridos
- Operador de computadoras
- Operador de máquina asfaltadora
- Operador de maquinaria asfáltica
- Operador de maquinaria pesada y semipesada
- Operador de maquinarias pesadas
- Operador pala mecánica
- Operador Terminadora Asfaltos

- Planificación en emergencias
- Primeros auxilios en mecánica
- Recepción, verificación y distribución de trámites
- Trabajos en emergencias
- Transporte de UMAVI para vías asfaltadas
- Transporte del personal a la zona rural
- Transporte del personal técnico, obreros y materiales
- Traslado de materiales y escombros

## **Puesto de trabajo Laborales**

### ***Tareas desarrolladas***

- Adoquinadas de calles
- Afinado de facciones
- Albañilería en general
- Apoyo y montaje de exposición
- Armado de gaviones
- Armado de tarimas
- Arreglo de puertas
- Arreglo de sillas, mesas, pupitres, escritorios, etc.
- Asfaltado de calles
- Atención de arreglos en general en unidades educativas
- Atención de emergencia
- Bacheo de empedrado
- Cambio de focos
- Colaboración con la limpieza de oficinas
- Colocación de rieles en los sumideros
- Colocado de chapas
- Conducción de movilidad
- Conexión de alcantarillados
- Construcción de aceras, cordones y cunetas
- Construcción de cordones, aceras y gaviones

- Construcción de graderías
- Construcción de muros de contención
- Construcción de muros de gaviones y contención
- Construcción de parques infantiles
- Construcción de sumideros
- Construcción y reparación de aulas escolares
- Construcción y reparación de unidades educativas
- Control de sumideros y demoliciones
- Demoliciones
- Demoliciones y empedrado
- Diferentes tareas obreras
- Empedrado de calles
- Encargada de limpieza de salas
- Enlosetado de calles
- Entrega de obras
- Fabricación de puertas y mamparas
- Fabricación de Sillas y escritorios
- Guía a turistas en el idioma aymará
- Inspección dentro de bóvedas
- Inspecciones dentro de bóveda
- Instalación de agua potable y alcantarillado
- Instalación de alcantarillado
- Instalaciones eléctricas
- Limpieza de bóveda
- Limpieza de cunetas
- Limpieza de escombros
- Limpieza de material de arrastre y otros
- Limpieza de oficinas y despacho de dirección
- Limpieza de salas y de recepción
- Mantenimiento de las piezas de maquinaria
- Mantenimiento de maquinaria liviana
- Mantenimiento de maquinaria pesada

- Mantenimiento de obras civiles
- Mecánica
- Mensajería
- Muellería y llantería
- Nivelador
- Peinado de taludes
- Perfilado
- Pintado de canchas
- Pintura de señalizaciones
- Portería
- Prevención de deslizamiento
- Producción de mezcla asfáltica
- Rastrilleo
- Recepción de boletos
- Reciclar Plataforma
- Recojo de escombros
- Refacción de plazas, aceras y cordones
- Refacción y mantenimiento
- Reparación de sifonamiento
- Reparación de solturas y laterales de los ríos
- Soldadura oxígeno
- Trabajar con la terminadora
- Trabajo de emergencias
- Trabajos de carpintería
- Trabajos de carpintería
- Trabajos de deslizamiento
- Trabajos de plomería
- Trabajos Múltiples
- Vaciado de cordones y vaciado de aceras

Las tareas que desarrollan los funcionarios municipales son múltiples y responden a la naturaleza de cada puesto de trabajo, siendo de modo general

funciones relacionadas con la dirección, organización, planificación, control, supervisión, evaluación, asistencia técnica, asesoramiento y operación de programas y proyectos. Estas responden a las exigencias de planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos señalados en el Plan de Desarrollo Municipal, cuyas características en términos de estrategias, políticas y programas.

## **2.2 Tiempo de trabajo en el puesto**

No existen razones suficientes para afirmar que la antigüedad en un puesto de trabajo esté asociado con la productividad, es decir que personas que tienen más tiempo de trabajo sean más productivas que las que tienen menos tiempo de trabajo, así como con el desempeño de tareas. La variable antigüedad en el puesto de trabajo, no es considerada como un elemento determinante para la valoración de recursos humanos, en razón de los cambios tecnológicos frecuentes que exigen a las organizaciones, la actualización permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores. No obstante, la excesiva rotación de personal, crea problemas de rendimiento por cuanto los nuevos funcionarios tienen que tomar un tiempo prudencial para adecuarse a su puesto de trabajo y se pone en riesgo un funcionamiento regular del sistema de gestión.

En el caso particular de la administración pública municipal, donde la gestión se renueva cada período de cinco años, la permanencia de los funcionarios municipales en su puesto de trabajo no deja de tener importancia, debido a que estos se constituyen en una especie de memoria institucional y conocen el funcionamiento de los sistemas internos y de atención y servicio a la población. En este caso concreto se puede decir que los años de permanencia en el puesto de trabajo guardan relación con el conocimiento administrativo y técnico de las tareas que se desempeña.

## **3. Competencias**

“Las competencias aluden a las capacidades adquiridas (conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades) mediante procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido, adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos para operar eficazmente ante los requerimientos que se planteen”.<sup>7</sup> Por otro lado, las competencias laborales implican: “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.<sup>8</sup> En el presente estudio se identificó las competencias técnicas y administrativas, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para ejecutar las tareas concretas del puesto de trabajo.

### **3.1 Competencias óptimas requeridas para el puesto de trabajo**

Para realizar las tareas asignadas a un puesto de trabajo se requiere poseer ciertas competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) imprescindibles para un desempeño eficiente. Estas constituyen las competencias óptimas, las mismas han sido identificadas por los propios funcionarios municipales cuyos resultados se presentan por puestos agrupados o cargos; son las competencias más importantes necesarias para desarrollar las tareas mencionadas en el punto anterior.

#### **Puesto de trabajo Directores**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Administración de empresas públicas
- Administración de la gestión pública

---

<sup>7</sup> Lafourcade, en Cocca, 2003:2

<sup>8</sup> Tamayo, 2003:3

- Administración de recursos humanos
- Administración territorial
- Análisis de problemas
- Diálogo
- Coordinación con otras instancias municipales
- auditorias
- Elaboración de Plan Operativo Anual
- Elaboración de proyectos ambientales y educativos
- Evaluación económica
- Funcionamiento de los medios de comunicación
- Funcionamiento del Gobierno Municipal de Viacha
- Ingeniería ambiental
- Ley 1178 y normas conexas
- Liderazgo
- Comunicación
- Normativa y procedimientos administrativos municipales
- Patrimonio cultural
- Planificación urbana y urbanismo
- Planificación estratégica
- Relacionamiento con instancias prefecturales y nacionales
- Responsabilidad por la función pública
- Seguimiento, relevamiento de información
- Información geográfica
- Inversión pública
- Gestión pública
- Negociación
- Teoría experimental de desarrollo
- Trabajo en equipo

### **Puesto de trabajo Responsable**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Administración de material
- Amplio conocimiento de supervisión de obras
- Arquitectura
- AUTOCAD
- Comunicación social
- Construcción de obras de infraestructura
- Elaboración de proyectos sociales
- Gestión de programas de salud
- Infraestructura educativa
- Ingeniería civil
- Ley de municipalidades
- Ley de responsabilidad por la función pública
- Ley SAFCO
- Liderazgo,
- Manejo de desastre y gestión de riesgo
- Manejo de paquetes de diseño gráfico
- Manejo de personal
- Manejo de sistema informáticos
- Métodos de investigación de casos
- Normas de educación
- Obra fina en la construcción
- Paquetes de computación- Excel y Word
- Procesos y procedimiento del G.M.V.
- Programas para diseños AUTO CAD
- Proyectos computacionales
- Reglamentos de normas de educación
- Relación con las comunidades educativas
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Resolución de conflictos



- Salud pública
- Sensibilidad social
- Sistemas de información geográfica
- Supervisión de obras
- Supervisión de proyectos
- Trabajo bajo presión
- Vocación de servicios

### **Puesto de trabajo Sub Alcaldes**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Disposiciones legales, vigentes y aplicable al G.M.V.
- Estructura organizacional y funciones
- Ley 1178
- Ley 2028
- Ley de municipalidades
- Liderazgo
- Manejo presupuestario
- Nivel de dependencia de otras unidades para poder emitir de manera directa la información correspondiente
- Proyectos sociales, económicos, infraestructura
- Relaciones humanas
- Responsabilidad para función pública
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Toma de decisiones bajo presión

### **Puesto de trabajo Asesor**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Administración
- Administración de recursos humanos

- Administración del Sistema de bienes y servicios
- Análisis de situaciones y casos del desarrollo de tareas
- Aplicación de reglamentos USPA
- Atención y psicología de personas con problemas legales
- Compromiso institucional
- Constitución Política del Estado
- Coordinación y relacionamiento con personas en general
- Criterio legal para la proyección de medidas legales
- Criterio legal y general para la toma de decisiones
- Derecho municipal
- Derecho administrativo
- Derecho civil
- Derecho municipal y administrativo
- Derecho penal
- Dinamismo
- Dirección, control, constancia, solución a problemas
- Disposiciones internas del Municipio
- Disposiciones laborales, leyes, códigos, Resoluciones Ministeriales
- Elaboración proyectos y políticas institucionales
- Elaboración de contratos
- Elaboración y evaluación de Proyectos de Inversión Pública
- Expresión de ideas
- Finanzas Públicas
- Geografía
- Gerencia pública
- Iniciativa en el trabajo
- Legislación urbana
- Leyes laborales, sentencias constitucionales y autos supremos
- Liderazgo
- Manejo de conflictos
- Manejo de equipos de trabajo

- Manejo de Internet
- Mediar los conflictos con la población
- Negociación
- Normas de Auditoria
- Normas de Contabilidad Gubernamental
- Normas legales del sector público y privado
- Normas técnicas
- Normativa legal en materia constitucional, civil, tributario, administrativa, laboral y municipal
- Normativa municipal: ordenanzas, resoluciones, reglamentaciones, procedimientos
- Oratoria
- Paquetes básicos de computación
- Paquetes especializados de computación
- Paquetes estructurales
- Perseverancia
- Presupuesto área administrativa y contable, normas del SABS
- Problemática de la niñez
- Procedimientos administrativos
- Proyectos
- Proyectos de inversión publica
- Redacción de informes
- Relacionamiento con las personas
- Relacionar la información
- Relaciones públicas
- Resolución de conflictos
- Responsabilidad
- Responsabilidad en el desempeño del trabajo
- Sistema de inversión municipal
- Sistemas administrativos
- Toma de decisiones

- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Trámites - FELLCC
- Trámites procesales, laborales, en las instancias judiciales

### **Puesto de trabajo Profesional**

***Competencias óptimas requeridas: Conocimientos, habilidades y actitudes:***

- (Ley 1674)
- Administración territorial
- Administración de bases de datos
- Administración de recursos humanos
- Administración Pública Municipal
- Administración pública, procedimientos y normas internas, reglamentos específicos de SABS
- Capacidad crítica y analítica
- Capacidad de análisis
- Código de seguridad social
- Comunicación
- Comunicación con los contribuyentes
- Comunicación interpersonal, grupal y masiva
- Construcción, diseño y todo lo relativo a arquitectura
- Contabilidad básica
- Coordinación de auditorías técnicas
- Coordinación en técnicas en obras civiles relacionadas a los servicios de agua, gas, electricidad, telecomunicación
- Derecho Civil
- Derecho civil, violencia intra-familiar
- Derecho Comercial
- Derecho constitucional
- Derecho Municipal

- Derechos administrativos municipal, manejo para aplicar la ley 2341, capacidad de análisis
- Dinámicas de grupo
- Diseños estructurales
- Doctrina Jurídica
- Elaboración de proyectos
- Elaboración del Presupuesto
- Especificaciones técnicas de la construcción
- Evaluación de impacto ambiental
- Evaluación de proyectos
- Experiencia en Investigación Penal (FELLCC)
- Expresión gráfica
- Finanzas municipales
- Graficadores Autocat
- Habilidad prepositiva
- Informática
- Ingeniería civil
- Ingeniería civil
- Lenguaje de consultas SQL
- Ley 1178
- Ley de expropiación y de imposición de limitación
- Ley de higiene, seguridad ocupacional y bienestar
- Ley de pensiones
- Ley general del trabajo
- Ley USPA
- Leyes 2028, 2341
- Manejo de Word, Excel y otros software para mejor desempeño de la unidad
- Manejo de equipo de auditoria
- Manejo de personal
- Manejo de SIGMA municipal

- Manejo del programa del Sistema de Emergencia Municipal
- Negociación y concertación
- Norma Básica sobre la Contabilidad Integrada
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Normas Básicas del Sistema de Control Gubernamental
- Normas de Auditoria Gubernamental
- Normativa Ambiental vigente
- Normativa emitida por el órgano rector y normativa interna del G.M.V.
- Organizar a los equipos de trabajo
- Paquetes computacionales
- Procedimiento administrativo- civil-comercial
- Procedimiento orgánico civil
- Procedimiento Penal
- Psicología clínica
- Psicología familiar, juvenil e infantil
- Psicología forense
- Redacción propia
- Reglamento del DS 27328
- Reglamentos de la G.M.V.
- Relaciones humanas
- Relaciones humanas para atención al público
- Resolución de conflictos
- Salud Pública
- Sistema de administración de bases de datos SQL Server, Oracle, Mysql Access
- Sistema de impermeabilización
- Tareas judiciales
- Técnicas conciliatorias
- Técnicas de ceremonia y de protocolo
- Técnicas de conciliación
- Técnicas de construcción

- Técnicas de evaluación
- Técnicas de graficación
- Técnicas de nuevos sistemas constructivos alternativos a los tradicionales
- Técnicas en procesos de transformación
- Técnicas y prácticas para la elaboración de Proyectos Sociales
- Temática de la niñez y adolescencia
- Trabajo en equipo y bajo presión
- Trabajo social
- Trámites administrativos
- Trato social

### **Puesto de trabajo Jefe de Unidad**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Adecuado manejo del lenguaje
- Administración
- Administración de base de datos
- Administración de normas y procedimiento en el tratamiento de trámites territoriales
- Administración Hospitalaria
- Administración pública
- Administración y coordinación de proyectos
- Administración y elaboración de contrato de operador externo de maquinaria PROMAN
- Análisis financiero
- Aplicación de normas urbanas
- Aplicación de reglamentos USPA
- Arquitectura
- Arquitectura y diseño
- Arquitectura y planificación

- Atención de emergencia
- Bibliotecología
- Bromatología y microbiología
- Buena interrelación con el cliente
- Cálculo de estructuras
- Capacidad productiva del territorio
- Cartografía
- Catastro
- Compromiso institucional G.M.L.P
- Comunicación
- Conciliación y concertación para el manejo de conflictos
- Conocimiento de la problemática del municipio
- Consecuencia
- Conservación del patrimonio cultural
- Contabilidad
- Contabilidad gubernamental
- Contabilidad integrada
- Control de alimentos
- Coordinación con OTB's, Juntas Escolares y Mercados
- Coordinación para interacción entre turismo y museos
- Coordinación para la actualización periódica de la base de datos
- Coordinación y manejo de encuestas
- Coordinación y planificación de prestaciones de SUMI
- Coordinación y relacionamiento con unidades desconcentradas
- Creatividad para poder facilitar herramientas de trabajo y optimizar los tiempos
- Derecho civil y ramas afines
- Derecho humanos
- Derecho legal propietario por divisiones accidentales y derechos declaratoria de herederos
- Desarrollar informes técnicos



- Dibujo arquitectónico
- Dibujo y aplicaciones digitales
- Dinamismo
- Economía regional
- Ejecución POA's
- Elaboración de cálculos para tablas de procedimientos
- Elaboración de diagnósticos sociales
- Elaboración de programas de capacitación
- Elaboración de proyectos
- Elaboración del POA, PDM
- Elaboración y análisis de proyectos estratégicos y de inversión
- Equidad de género
- Estructura de costos y planes de pago
- Estudios socioeconómicos
- Evaluación de proyectos y tareas
- Finanzas municipales
- Formulación de proyectos
- Gerencia pública
- Gestión pública
- Habilidad de trabajo en equipo y bajo presión
- Habilidades de oratoria
- Habilidades en organización
- Hidrología e hidráulica
- Historia del arte universal
- Idiomas extranjeros
- Idiomas nativos
- Informática
- Ley 1178 y sus subsistemas
- Ley 1674, código niño, niña y adolescente
- Ley de municipalidades
- Ley de participación popular

- Ley SAFCO
- Leyes 2028, 1178, 155/1, 1732
- Leyes y disposiciones vigentes
- Leyes y normas sociales, principalmente ley general del trabajo
- Leyes, código tributario y ordenanzas municipales
- Macro distritos
- Manejo de disposiciones legales en cuanto a la ordenanza municipal
- Manejo de herramientas GIS
- Manejo de información catastral
- Manejo de maquinaria y equipo que se requiere en obras civiles
- Manejo de paquetes de diseño grafico
- Manejo de personal
- Manejo de personal técnico
- Manejo de programas presupuestarios
- Manejo de técnicas de grupo
- Medio ambiente
- Movimientos económico de grandes, medianos y pequeños empresarios y artesanos
- Museografía
- Negociación y solución de conflictos
- Normas Básica del Sistema Nacional de Planificación
- Normas básicas de contabilidad
- Normas básicas de contaduría pública
- Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada
- Normas básicas del sub-sistema de administración
- Normas de auditoria
- Normas municipales
- Normas SABS, SAFCO
- Normas y reglamentos municipales
- Normas, protocolos y procedimientos para atención integral
- Normativa de edificaciones y diseño urbano

- Ordenamiento administrativo del G.M.V.
- Ordenanzas municipales en favor y en contra de los gremialistas
- Organización de personal
- Organización y coordinación de las actividades culturales inscritas en las fechas cívicas e históricas
- Orientación a las empresas constructoras respecto a las actas provisionales y definitivas
- Paquetes básicos de computación
- Paquetes especializados de computación
- Paquetes gráficos
- Pedagogía
- Perseverancia
- Planificación estratégica
- Planificación Estratégica
- Planificación estratégica y operativa
- Planificación participación municipal
- Planificación y ejecución de obras
- Políticas de recurso humanos
- Políticas gubernamentales
- Preparación y evaluación de proyectos
- Presupuesto
- Presupuesto
- Presupuesto público
- Procedimiento administrativo
- Procedimientos administrativos
- Procesamiento y consolidación de información
- Programas de graficadores y tridimensionales
- Proyectos de inversión pública y desarrollo
- Psicología social de la comunidad
- Puntualidad
- Redacción y edición periodística

- Reglamentaciones municipales
- Reglamentos para diferentes áreas deportivas
- Relaciones humanas óptimas con jóvenes
- Relaciones humanas y públicas con todos los sectores
- Resolución de conflictos
- Responsabilidad
- Responsabilidad en el desarrollo de informes de inspección
- Seguimiento de proyectos
- Sensibilización en atención diferenciada para jóvenes y adolescentes
- Sistema de almacenes
- Sistema de gestión y administración pública
- Sistema de Programación de Operaciones
- Sistema informático geográfico
- Supervisión de obras
- Supervisión de trabajo de mano de obra calificada
- Supervisión de trabajo de mano de obra calificada
- Supervisión y contratación en obras
- Supervisión y maquinaria
- Técnicas de liderazgo y gerencia pública
- Temáticas ambientales
- Toma de decisiones
- Toma de decisiones
- Topografía
- Trabaja en equipo
- Trabajo bajo presión
- Trabajo comunitario con actores sociales
- Trabajo social
- Trámites en general
- Veterinaria

**Puesto de trabajo Responsable de Unidad**

**Competencias óptimas requeridas:** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Actitudes de responsabilidad
- Administración
- Administración hospitalaria
- Administración y elaboración de contrato de operador externo de maquinaria
- Aplicación de reglamentos
- Aplicación
- Bibliotecología
- Bromatología y microbiología
- Cartografía
- Catastro
- Compromiso institucional
- Conocimiento de los macro distritos
- Conservación del patrimonio cultural
- Contabilidad
- Contabilidad integrada
- Control de alimentos
- Coordinación para interacción entre turismo y museos
- Coordinación y planificación de prestaciones de SUMI
- Derecho legal propietario por divisiones accidentales
- Derechos de declaratoria de herederos
- Derechos humanos
- Destreza en la práctica de actividades educativas
- Diálogo intercultural y desarrollo de la creatividad
- Dinamismo
- Elaboración de Informes de inspección
- Elaboración de programas de capacitación
- Equidad de género
- Estructura de costos y planes de pago

- Formulación de proyectos
- Historia del arte universal
- Informática básica
- Ley general del trabajo
- Leyes referentes a contratación de bienes
- Leyes vigentes
- Leyes, código tributario
- Liderazgo juvenil
- Manejo de archivos
- Manejo de herramientas GIS
- Manejo de información catastral
- Manejo de maquinaria y equipo que se requiere en obras civiles
- Museografía
- Normas básicas de contabilidad
- Normas básicas de contaduría pública
- Normas de auditoria
- Normas municipales
- Normas SABS
- Normativa vigente general y específica
- Ordenanzas municipales
- Ordenanzas municipales en favor y en contra de los gremialistas
- Organización
- Organización y coordinación de actividades culturales inscritas en las fechas cívicas e históricas
- Orientación a las empresas constructoras respecto a las actas provisionales y definitivas
- Paquetes gráficos
- Patrimonio municipal
- Pedagogía
- Perseverancia y consecuencia
- Planificación estratégica

- Presupuesto municipal
- Psicología social de la comunidad
- Puntualidad
- Reglamentos en diferentes áreas deportivas
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Resolución de conflictos
- Responsabilidad
- Sistema de almacenes
- Técnicas de grupo
- Trabajo bajo presión
- Trabajo social
- Veterinaria

### **Puesto de trabajo Administrativos**

***Competencias óptimas requeridas:*** *Conocimientos, habilidades y actitudes:*

- Actitudes en higiene y salubridad
- Administración de activos fijos
- Administración de empresas
- Administración de personal
- Administración pública
- Administración territorial
- Administración y auditoria
- Administración y diseño de base de datos
- Análisis de procesos políticos
- Análisis económico
- Análisis para casos específicos
- Aplicación de reglamentos USPA
- Archivo de documentos
- Archivo de documentos

- Archivos catastrales
- Arte y arqueología
- Atención al usuario
- Bibliotecología
- Bibliotecología
- Bienes municipales
- Cálculo de impuesto inmueble
- Cálculo de vacaciones del personal
- Capacidad de conciliación
- Capacidad para hacer cumplir todas las ordenanzas municipales
- Capacidad para la revisión de trámites
- Cartografía, interpretación de planos
- Ciencias económicas
- Clasificación de registro catastrales
- Clasificación del material bibliográfico
- Código tributario
- Comercio en vía pública
- Computación
- Comunicaciones
- Conocimiento de códigos de los libros
- Conocimiento Territorial
- Construcción
- Contabilidad
- Contabilidad en nuevos programas
- Contrataciones estatales
- Contratos del área financiera
- Control de fichas para los usuarios
- Coordinación con afiliación, direcciones y unidades del G.M.V.
- Coordinación con el personal de las sub-alcaldías para soluciones específicas



- Coordinación con el retén de emergencias, servicios eléctricos y servicios de agua
- Coordinación con las distintas empresas que trabajan con el G.M.V.
- Coordinación con las oficinas de las embajadas y la cooperación internacional
- Coordinación con los trabajadores
- Coordinación estrecha con las unidades educativas
- Coordinación legal de regularización y autorización para asentamientos
- Corrección de Carpetas de tramites
- Dactilografía
- de Historia universal
- Derecho
- Derecho propietario en registro de derecho reales
- Diseño estructural
- Diseño gráfico
- Econometría
- Educación
- Elaboración de informes
- Elaboración de la Base cartográfica
- Elaboración de la cartografía digital
- Elaboración de las liquidaciones en el sistema génesis
- Elaboración de métodos y técnicas de investigación social
- Elaboración de plan de pagos
- Elaboración de presupuesto
- Elaboración de reglamentos de uso de suelos y patrones de asentamiento
- Elaboración del POA
- Elaboración y evaluación de proyectos
- Estadísticas
- Estatuto del funcionario público
- Estructura de costo y su clasificación

- Evaluación en el lugar de los problemas y con los vecinos dar solución inmediata
- Finanzas públicas
- Fiscalización en construcciones fuera de norma
- Formularios del G.M.V.
- Funciones administrativas
- Género periodístico para la redacción de notas
- Gestión pública del turismo a nivel nacional y departamental
- Habilidad para poder concertar acuerdos con los diferentes sectores gremiales
- Habilidad para solucionar temas administrativos
- Habilidades administrativas
- Habilidades operativas
- Historia del arte y cultura
- Idiomas extranjeros
- Idiomas nativos
- Informática
- Ingeniería civil
- Ingeniería de tráfico y vías
- Inspecciones para extensión de licencias de funcionamientos de establecimientos de expendio de alimentos y bebidas alcohólicas, etc.
- Inspecciones para resolver problemas por filtraciones de agua
- Interpretación de fotos aéreas y satelitales
- Interpretación del formulario único para obtener el certificado catastral
- Inventarios de bienes
- Investigación
- Lectura de planos arquitectónicos
- Legislación de seguridad ciudadana
- Lenguaje de imágenes
- Lenguaje de la imagen
- Lenguaje de programación visual

- Lenguaje visual
- Ley 1178 y sus sub-sistemas
- Ley de control gubernamental
- Ley de descentralización
- Ley de Reforma Educativa
- Leyes 1340, 1606, 2492, 27328, 843, 2028
- Leyes de medio ambiente
- Leyes municipales
- Leyes regularizadoras de asentamientos
- Leyes sobre proyectos propietario
- Leyes y decretos de gestión municipal
- Leyes, código civil
- Leyes, código tributario
- Leyes, utilidades a la propiedad, inmuebles y normas catastrales
- Manejo de almacenes
- Manejo de archivos
- Manejo de biblioteca
- Manejo de conflictos
- Manejo de cuencas, ríos, riachuelos
- Manejo de documentos
- Manejo de grupos de niños
- Manejo de las disposiciones técnicas del régimen de propiedad horizontal
- Manejo de máquina de escribir
- Manejo de paquetes de diagramación
- Manejo del Micro Isis
- Manejo del sistema RUAT
- Manejo del sistema SISPER
- Marco legal en materia turística
- Material bibliográfico
- Medioambiente y sus áreas

- Micro econometría aplicada
- Negociación de soluciones con los contribuyentes propietarios de inmuebles fiscalizados
- Normas administrativas municipales
- Normas para la correcta protección de los procesos de compras o contratación de personal
- Normas, ordenanzas, resoluciones municipales
- Normas, reglamentos municipales
- Normativa de valoración catastral
- Normativa municipal
- Normativa municipal vigentes
- Ordenamiento de registros
- Ordenes que regulan la actividad
- Organización de eventos de capacitación
- Organización de eventos y cursos de capacitación
- Organización de grupos para los talleres
- Organización y sistematización de documentos
- Paquetes de simulación de tráfico
- Pedagogía
- Planificación urbana
- Planificación y ordenamiento del territorio
- Planificación, proyectos, fiscalización
- Planimetría
- Planimetría de la ciudad
- Planos arquitectónicos
- PLEQL , SQL
- Procedimientos de registro de patrimonio
- Procedimientos para el desarrollo de los procesos de fiscalización
- Procesamiento de material bibliográfico
- Procesos administrativos financieros
- Psicología social y obtener la conclusión final

- Redacción periodística
- Régimen interno disciplinario de la Alcaldía Municipal
- Reglamentos administrativos del G.M.V.
- Relaciones humanas
- Responsabilidad para el desarrollo de las funciones designadas
- SAYCOS
- Seguimiento de carpetas
- SIGMA
- Sistema de control electrónico
- Sistema de gestión de la calidad ISO 9000
- Sistema RUAT
- Sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público
- Sistemas informáticos
- Tabla de valores de bienes inmuebles
- Tareas de todas las unidades operacionales
- Técnicas de configuración de equipos y redes
- Técnicas de conservación del archivo fotográfico digital
- Técnicas de locución radial y televisiva
- Técnicas de manejo de archivos y control de las mapotecas de catastro
- Técnicas de manejo de material bibliográfico
- Técnicas de manejo de scanner, ediciones
- Técnicas de oficina
- Técnicas de orientación a los niños problemáticos
- Técnicas para desarrollo de cursos o talleres de manualidad para incentivar a los niños y jóvenes
- Técnicas para el manejo de cámaras fotográficas
- Técnicas para la ubicación de textos por autores y títulos
- Toma de decisiones, etc.
- Topografía y geodesia
- Trabajo bajo presión
- Trámites que se generan dentro de las unidades

- Transporte público
- Tributación
- Urbanismo

## **Puesto de trabajo Secretaria**

### ***Competencias óptimas***

- Accidentes de trabajo
- Actitudes de destreza
- Armado de carpeta
- Computación
- Conocimiento de los trámites en la dirección para poder dar información
- Contabilidad básica
- Decisiones menores, con lógica y criterio, mantenimiento del orden
- Habilidades de organización en el trabajo
- Idiomas nativos (aymará y quechua)
- Informática
- Ley 1178
- Leyes Municipales
- Manejo de correspondencia
- Manejo de Internet
- Manejo de los procesos de contratación
- Normas, reglamentos, procedimientos municipales
- Ortografía y dactilografía
- Redacción comercial
- Reglamentos administrativos de las diferentes áreas
- Relaciones humanas y públicas
- Responsabilidad en el manejo de documentos de ingresos y egresos de la Unidad, orden de libros
- Seguro de salud a la CNS
- Sistemas informáticos municipales

- Subsidios de lactancia
- Técnicas de manejo de la correspondencia que ingresa a la dirección
- Técnicas de oficina
- Técnicas de oficinas
- Técnicas de relaciones humanas para tratar con los vecinos, Juntas Escolares, Comités de Vigilancia
- Técnicas de Secretariado
- Técnicas en aplicaciones Word, Excel, Power Point y otros
- Técnicas en el manejo de archivos
- Técnicas para el manejo de los obreros
- Trabajo bajo presión
- Trabajo con las AFP's
- Trabajo en grupo

## **Puesto de trabajo Técnicos**

### ***Competencias óptimas***

- Administración de base de datos
- Administración territorial
- Administración turística y económica
- Archivo, manejo
- Arquitectura
- Atención al cliente
- Atención al público
- auditoria interna
- Bonos aguinaldos vacaciones invalidez y otros aspectos
- Cálculo estructural
- Carisma y buen humor

- Catalogación de inmuebles patrimoniales
- Comunicación social
- Conocer en profundidad leyes municipales
- Conocer las normativas vigentes y ley del código tributario y el reglamento de publicidad urbana en cuanto a las autorizaciones
- Conocer los ríos de la ciudad
- Conocer orden de la codificación
- Conocimiento de las zonas y calles
- Conocimiento de puntos claves de funcionamiento del edificio para instalación
- Conocimiento de territorio
- Conocimiento deportivo
- Conocimiento sobre la ubicación de ríos de la ciudad
- Construcción en general
- Contabilidad
- Contabilidad integrada
- Creatividad rapidez
- Criterio técnico para orientar a los propietarios sobre trabajos de conservación preventiva
- Diseño gráfico
- Elaboración de carpetas de investigación pública
- Electricidad
- Electrónica y telecomunicaciones
- Estadística
- Estructuras hormigón armado, código y normas
- Experiencia de vida municipal
- Finanzas
- Funcionamiento de hospitales
- Gestión de proyectos y descentralización
- Gestión de transporte
- Habilidades de negocios



- Historia del arte
- Hojas electrónicas
- Idioma aymará
- Ingeniería civil
- Inglés básico
- Interpretación de planos e informes técnicos de entidades del rubro de la construcción
- Ley de pensiones y seguro AFP
- Manejo de maquinaria
- Manejo de maquinaria pesada
- Manejo de motocicleta
- Manejo de programas especiales de computación para el material bibliográfico (ISIS)
- Manejo de taquímetros
- Manejo del equipo topográfico
- Manejo del personal
- Manejo del sistema de personal
- Manejo y ambientación de salas
- Manejos de bases de datos
- Manipulación de alimentos
- Manipulación de circuito, semafóricos
- Mantenimiento en general
- Maquinaria pesada y mantenimiento de bombas
- Matemáticas
- Material bibliográfico
- Mecánica automotriz con especialidad en línea japonesa
- Negociación
- Normas básicas de la ley 1178 y reglamentos de los municipios urgentes
- Normas básicas del sistema de presupuesto POA inversión pública
- Normativa ambiental vigente

- Normativa vigente del ordenamiento territorial
- Oratoria, formación de liderazgo
- Organización de documentación
- Orientación a los lectores en sus diferentes investigaciones
- Orientación al público para sus trámites para líneas y niveles planos de construcción
- Orientación al vecino o dirigentes
- Planificación estratégica
- Plomería pintura carpintería
- Programas de computación en mantenimientos
- Promoción de actividades comerciales
- Publicidad
- Redacción de notas informes
- Refacción en General, cerrajería, albañilería, carpintería, alcantarillado, filtraciones
- Reglamento de tesorería
- Relacionamiento con los vecinos
- Relaciones humanas
- Relaciones humanas sociales
- Reparación de movilidades
- Responsabilidad por la función pública
- Restauración de obras
- Revisar certificados catastrales
- Seriedad responsabilidad eficiencia
- Sistema de presupuesto SOA
- Soldadura
- Solucionar los problemas de emergencias
- SQL Server
- Supervisión de obras
- Tallado en madera
- Tolerancia

- Toma de decisiones en el puesto
- Tráfico y transporte vial
- Trámites legales contratos
- Tratamiento de conflictos
- Verificación constante del material bibliográfico
- Vocación de servicios
- Voluntad
- Zootecnia y fitotecnia

## **Puesto de trabajo Operadores**

### ***Competencias óptimas***

- Administración de materiales de escritorio
- Asfalto, aplicación
- Atención de emergencia, riesgo, mantenimiento
- Computación
- Coordinación con los técnicos de cuencas, apoyo en las maquinarias y con los obreros
- Dibujo para la fabricación de viñetas
- Electricidad básica
- Electrónica digital
- Manejo de arco y cerrajería
- Manejo de computación e Internet
- Manejo de maquinaria
- Manejo de maquinaria moderna
- Manejo de maquinaria pesada
- Mantenimiento mecánico y sistema eléctrico de vehículos
- Mecánica general
- Paisajismo
- Pintado

- Plomería básica
- Relaciones humanas
- Relaciones humanas
- Sistema de drenaje
- Técnicas para operar equipos

## **Puesto de trabajo Laborales**

### ***Competencias óptimas***

- Agilidad y buen humor
- Albañilería en general
- Armado de gaviones
- Armado de muros de contención
- Arreglado de puertas
- Asfaltado de calles
- Cálculo de materiales
- Cálculos de dimensiones y cantidades
- Capacitación en idiomas originarios
- Carpintería en general
- Confianza en el trabajo
- Construcción civil
- Construcción de cordones de acera
- Construcción de muros de contención
- Destreza en el manejo de herramientas
- Dinamismo en el trabajo
- Electricidad y sus aplicaciones
- Empedrado de calles y plazas
- Encofrados para construcción
- Enlosetados de calles y plazas
- Entrega del trabajo
- Estructura de construcciones
- Ética en el trabajo

- Experiencia de trabajo por varios años en el ramo
- Experiencia en clases de asfalto
- Facilidad de palabra
- Funcionamiento de museos
- Fundición de Hierro, aluminio, cobre
- Habilidad de solución de problemas de emergencia
- Habilidad en albañilería
- Hospitalidad
- Lealtad
- Lectura de planos de construcción
- Limpieza de bienes culturales
- Manejo de almacenes
- Manejo de grupo
- Mantenimiento de parques
- Materiales para limpieza
- Materiales y herramientas de trabajo específico
- Mecánica y sus aplicaciones en movilidades y maquinaria
- Organización seminarios
- Pintado
- Plomería, instalación y arreglos
- Poder de convencimiento
- Predisposición para trabajar
- Relaciones humanas
- Barnizado de muebles, rellenar el barnizado y el color
- Rellenar revestimiento de capa asfáltica
- Reparación de motores de vehículos livianos, pesados y otros
- Responsabilidad en el trabajo
- Ríos y flujos
- Sabiduría, dedicación y esfuerzo
- Ser sobre todo cuidadoso en el trabajo
- Sensibilidad y responsabilidad
- Agilidad en el trabajo

- Soldadura en sus diferentes aplicaciones
- Técnicas de asfaltado
- Tipos de asfaltado y variedades
- Vaciado de muros de contención
- Voluntad de trabajo
- Voluntad de esfuerzo

Las competencias óptimas identificadas por los funcionarios municipales y requeridos para el desempeño de tareas en los puestos de trabajo, son de carácter técnico y administrativo. Las técnicas tienen como un marco general de referencia a los conocimientos y habilidades relacionadas con técnicas de administración gerencial, elaboración de programas y proyectos, manejo de equipos de computación y de los sistemas informáticos municipales, claro está que al margen de las competencias específicas de cada puesto de trabajo. En tanto que las competencias administrativas que se constituyen en el referente para el desempeño de tareas tienen que ver con la aplicación de leyes relacionadas con la gestión municipal, normas y procedimientos administrativos y relaciones humanas.

### **3.2 Competencias reales**

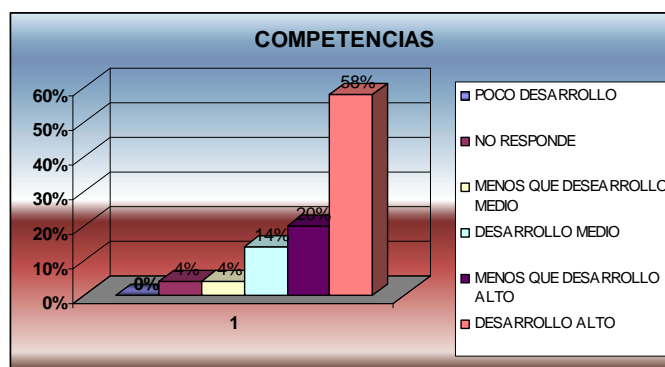
Todo empleado que ocupa un determinado puesto de trabajo, posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado, y que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo; éstas son las competencias reales. En el presente estudio, para medir el grado de desarrollo de las competencias reales, se ha utilizado la técnica de investigación de la Escala de Likert. Presentando a las personas encuestadas cinco posibilidades de respuestas sobre el desarrollo de sus competencias actuales en función del cumplimiento de las tareas asignadas a su puesto de trabajo.

La pregunta planteada en el formulario de encuesta de necesidades de capacitación específicas, ha tenido estas alternativas de respuesta: (i) Poco desarrollo, (ii) menos que desarrollo medio, (iii) desarrollo medio, (iv) menos que desarrollo alto y (v) desarrollo alto. Significando el criterio de “desarrollo alto”, plena compatibilidad de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) con las exigencias funcionales del puesto de trabajo. Todos los otros criterios de respuesta, en mayor o menor medida reflejan falencias y deficiencias en el desarrollo de competencias. Indican que se presenta una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que se denomina “discrepancias de desempeño”. De este modo, una discrepancia de desempeño es la diferencia entre lo que la empresa espera de un trabajador y lo que realmente ocurre. De este modo las discrepancias son los vacíos, deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden desarrollar las tareas en forma eficiente, y que requieren ser abordadas con acciones de capacitación.

### Grafico N°7

#### COMPETENCIAS REALES DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES

Competencias Reales	Porcentaje
Poco desarrollado	0
Menos que desarrollo medio	4
Desarrollo medio	14
Menos que desarrollo alto	20
Desarrollo alto	58
No responde	4
<b>Total</b>	<b>100</b>



Los datos obtenidos en la investigación, indican que el 58% de los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha, tienen las competencias óptimas requeridas para el desempeño de sus tareas asignadas a su puesto

de trabajo. En tanto que un poco menos de la mitad de los empleados tienen discrepancias de desempeño. Consideran que sus competencias son menos que desarrollo alto, desarrollo medio, menos que desarrollo medio y de poco desarrollo. Estos datos implican que es una necesidad urgente la incorporación de actividades de capacitación, formación o adiestramiento del personal del G.M.V..

Las discrepancias de desempeño, denominadas también "brechas de desempeño", se presentan en todas las áreas organizacionales del Gobierno Municipal de Viacha,.

### **3.3 Actitudes**

Las actitudes son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables, en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Tienen relación básicamente con la parte afectiva de las personas. Y, en la organización o empresa son importantes porque pueden afectar el comportamiento en el trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción con las tareas que realiza en su puesto de trabajo, tiene actitudes positivas hacia su puesto de trabajo; una persona que está insatisfecha con las tareas que realiza, tiene una actitud negativa hacia el puesto.

Si existe una actitud positiva hacia el puesto de trabajo, ésta genera comportamientos de involucramiento con lo que hace, es decir, se identifica con las tareas de su puesto, participa activamente en su unidad y considera su desempeño como algo importante para el cumplimiento de las metas de la organización o la empresa.

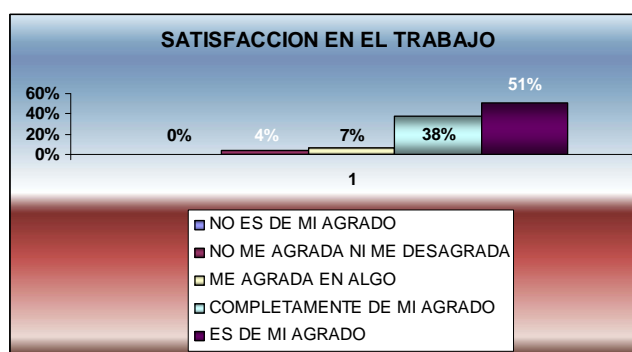
Los resultados de la investigación señalan que solamente el 38% de los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha, se encuentran plenamente satisfechos con las tareas que realizan en su puesto de trabajo. Para el 51% de los empleados, las tareas que realizan son de su "agrado", mostrando de



esta manera una actitud de relativa satisfacción con sus puestos de trabajo. Solamente un 11% de los funcionarios municipales muestran actitudes de no satisfacción con las tareas que realizan. Se concluye esta parte, indicando que la mayoría de los trabajadores municipales tienen actitudes positivas hacia el desarrollo de sus tareas en diferentes grados de manifestación, situación importante para emprender acciones de capacitación.

## Grafico N° 8 ACTITUDES

Actitud	Porcentajes
Es completamente de mi agrado	38
Es de mi agrado	51
No me agrada ni me desagrada	4
Me agrada en algo	7
No es de mi agrado	0
<b>Total</b>	<b>100</b>



### 3.4 Intensidad de la capacitación

Las preferencias de los funcionarios municipales que participaron en el estudio de detección de necesidades de capacitación, en la mayoría de los casos se inclinan por la capacitación entendida como la complementación y actualización de conocimientos y habilidades para desempeñarse de manera óptima en el puesto de trabajo. La misma que puede implicar cursos de capacitación de corta duración, como lo son los cursos de la Ley 1178, situación que será analizada en la etapa de preparación de la propuesta de capacitación. La especialización en temas afines al desempeño de tareas en los puestos de trabajo, tiene una importancia relativa, es el interés de aproximadamente un tercio de los funcionarios municipales. En tanto que las acciones de adiestramiento, son de interés de los empleados que trabajan en

puestos administrativos, laborales, y técnicos, del total de personas que han mencionado esta intensidad de capacitación.

Un número importante de funcionarios municipales tiene la urgencia de implementar actividades de adiestramiento en el desarrollo de habilidades para mejorar de manera inmediata la realización de actividades y tareas del puesto de trabajo. Esta intensidad de capacitación está relacionada con la inducción a fin de hacer conocer y socializar al funcionario público con los objetivos institucionales de su área de trabajo, así como de sus tareas, y de entrenarle en las habilidades requeridas para su desempeño. Un porcentaje algo significativo de empleados tiene la necesidad de desarrollar competencias técnicas especializadas para optimizar el desarrollo de las actividades y tareas de su puesto de trabajo. Esto implica intensidad de capacitación relacionada con actividades de formación, que pueden traducirse indiferentes tipos de cursos.

### **3.5 Modalidad de capacitación**

De acuerdo a entrevista realizada a un número representativos de funcionarios municipales las preferencias de los funcionarios municipales por las modalidades de capacitación sobre los Subsistemas de la "Ley 1178", se inclinan por la capacitación presencial en aula de por lo menos siete días continuos; después están la capacitación semipresencial, y la capacitación no formal de corta duración de dos a tres días. Las otras modalidades de capacitación, como la virtual a distancia por Internet y la capacitación a distancia con el apoyo de textos y tutores, no son muy atractivas para los empleados municipales. No obstante, en la elaboración de la propuesta de capacitación para el Gobierno Municipal de Viacha, es posible considerar las diferentes modalidades de capacitación en consideración de los tipos de cursos de capacitación que se puedan ofertar.

## MODALIDAD DE CAPACITACIÓN

Modalidad de capacitación	Porcentaje
Capacitación presencial (en aula por lo menos 7 días continuos)	41,3
Capacitación semipresencial (con actividades de apoyo presencial los fines de semana)	26,7
Capacitación virtual a distancia por Internet (en horas determinadas)	10,8
Capacitación a distancia (con apoyo y textos y tutores)	4,7
Capacitación no formal (de corta duración de 2, 3 días)	13,0
Ninguno	3,5
Total	100

### 3.6. Capacitadores municipales.

Ante la eventualidad de que el Gobierno Municipal de Viacha implemente el "Programa de Capacitación", se deberá organizar a los funcionarios municipales para poder participar de los programas del CENCAP en el área de capacitación de capacitadores lo cual permitirá que estos funcionarios puedan replicar los conocimientos con los otros funcionarios municipales.

### 4. Necesidades de capacitación.

"Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refieren específicamente a la ausencia o deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una

persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto"<sup>9</sup>. En un puesto de trabajo, cada trabajador posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado, y que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo de competencias. Esta situación lleva a que se pueda presentar una diferencia entre las competencias óptimas y las competencias reales del trabajador, lo que se denomina "discrepancias de desempeño". Esta situación es la que permite determinar las necesidades de capacitación.

En el presente estudio, para determinar las necesidades de capacitación se ha seguido un procedimiento metodológico, que ha partido de identificar las tareas que se realizan en un puesto de trabajo, las competencias óptimas requeridas, la valoración de las competencias reales y la detección de las necesidades de capacitación, a través del análisis de información documental y de información directa proporcionada por los funcionarios municipales por intermedio de encuestas y entrevistas.

Dentro las necesidades de capacitación que se hacen conocer en el presente estudio, por un lado están las referidas a las necesidades de capacitación generales, que son derivadas de las dificultades y falencias que se tienen en la interpretación, aplicación de normas de la Ley 1178 y de políticas institucionales municipales. Y por otro, están las referidas a las necesidades de capacitación específicas, que son ausencias o deficiencias de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

#### **4.1. Necesidades de capacitación generales.**

##### ***4.1.1. Necesidades de capacitación generales derivadas del análisis de documentos.***

---

<sup>9</sup> Pinto, Roberto; Proceso de Capacitación, Diana, México, 1990.

Han sido analizados varios documentos relacionados con el marco normativo y de políticas institucionales municipales, traducidos en planes, programas y proyectos<sup>10</sup>. Solamente en algunos de estos documentos se pueden encontrar criterios para la definición de necesidades de capacitación generales. Entre ellos se encuentran: la Programación Quinquenal de Inversiones, 2000-2005; Plan de Desarrollo Municipal 2007-2001 y Diagnóstico Institucional, 2006. En estos documentos se han identificado necesidades de capacitación generales que deben ser tomados en cuenta para ser abordados como temas de capacitación, y que guardan relación con los procedimientos administrativos, políticas y líneas estratégicas del Gobierno Municipal de Viacha. Siendo los más importantes los siguientes:

- Procedimientos de la Carrera Administrativa Municipal
- Enfoque de interculturalidad
- Municipio productivo y competitividad
- Mancomunidades
- Equidad de género
- Nueva reforma educativa. Descolonización de la educación
- Educación ciudadana
- Gobernabilidad
- Transparencia
- Descentralización
- Participación social
- Control social
- Municipio metropolitano, o metropolización
- Plan de Desarrollo Municipal, visión, misión, red de visiones
- Significado de los barrios de verdad
- Alcances de la revitalización del centro urbano

---

<sup>10</sup> Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal. (RE-SAP);, Programación Quinquenal de Inversiones,2005; Estructura Organizacional del Gobierno Municipal de Viacha,2005; Código de Ética Institucional,2006; Plan de Desarrollo Municipal, 2007-2010; Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal del G.M.V. (RE-SAP del G.M.V.).

- Protección de la ciudad y de la comunidad
- Participación y descentralización plenas
- Desburocratización, transparencia y desconcentración
- Gestión por resultados
- Gerencia de calidad
- Gerencia de procesos
- Visión y misión y estrategias G.M.V.
- Optimización de procesos informáticos
- Mejoramiento del proceso de fiscalización
- Toma de decisiones

Las necesidades de capacitación mencionadas son consideradas como insumos importantes para la definición de ejes temáticos transversales de la capacitación, tanto en el aspecto cognitivo como afectivo.

#### ***4.1.2. Necesidades de capacitación generales derivadas de la aplicación de cuestionarios***

La información relacionada con la detección de necesidades de capacitación generales derivadas de la aplicación de cuestionarios de encuesta, corresponde a la participación de 15 funcionarios municipales del nivel superior, entre oficiales mayores y directores de unidades organizacionales. Para la detección de estas necesidades se han planteado tres preguntas de enfoque, a fin de identificar las dificultades que se presentan en la interpretación y aplicación de la normativa y las políticas institucionales municipales, así como de las necesidades de capacitación. Las preguntas han sido diseñadas con el propósito de que los informantes, puedan ubicarse en la problemática de su área, como también en el de la organización municipal.

Las dificultades relacionadas con la capacitación que impiden el cumplimiento de objetivos y la aplicación de políticas institucionales municipales, están referidas a necesidades de capacitación en la "Ley 1178" y sus diferentes

subsistemas, gerencia de calidad, en políticas institucionales municipales, en elaboración de informes ejecutivos, en gerencia de procesos, en técnicas y análisis de problemas.

De las necesidades de capacitación detectadas, se infiere que existen necesidades generales y específicas de capacitación. De toda ellas, las necesidades generales que deben ser abordadas y permiten relacionarse con la aplicación de la normativa municipal y la aplicación de políticas institucionales, que competen a toda la organización, es decir al Gobierno Municipal, tienen estas características:

- "Ley 1178" y sus subsistemas
- Necesidad de capacitación en gerencia de calidad
- Capacitación en políticas institucionales municipales
- Necesidad de capacitación en elaboración de informes ejecutivos
- Capacitación en técnicas de análisis de problemas
- Necesidad de capacitación en filosofía institucional
- Necesidad de capacitación en servicio al cliente
- Necesidad de capacitación en normativa municipal.

Estas necesidades generales de capacitación son los elementos principales para la estructuración de los ejes temáticos transversales, de la malla curricular de capacitación/formación/adiestramiento para los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha.

## **4.2. Necesidades de Capacitación Específicas.**

### ***4.2.1. Necesidades de capacitación específicas derivadas del análisis de documentos.***

Se ha realizado el análisis solamente de once perfiles de puestos de trabajo, al que se ha tenido<sup>11</sup>. Por esta razón, la información que se presenta sólo debe ser considerada como referencial. En el análisis, se ha partido de la identificación de tareas, para luego derivar las competencias óptimas y seguidamente las necesidades de capacitación requeridas por el puesto de trabajo, con los resultados que se mencionan sobre las necesidades de capacitación específicas.

## **Cargo Oficial Mayor**

### *Puesto Oficial Mayor de Desarrollo Humano*

Necesidades de capacitación específicas:

- Participación popular y descentralización administrativa.
- Políticas sobre temas de la mujer, niñez, adolescencia, jóvenes y tercera edad
- Políticas de educación, salud, deportes
- Técnicas de supervisión, monitoreo y evaluación
- Control de activos fijos
- Elaboración y ejecución presupuestaria de pre-inversión e inversión
- Seguridad ciudadana
- Planificación municipal
- Diseño de políticas municipales de desarrollo humano
- Distritación territorial
- Sistema de información gráfica y alfa-numérica
- Organización de centro de documentación

---

<sup>11</sup> Se ha tenido acceso al documento "Clasificador de Puestos del Gobierno Municipal de Viacha", integrado por un listado de los puestos de trabajo por niveles jerárquicos y agrupación de puestos. Además, de dieciséis perfiles de puestos de trabajo, indicando nombre del puesto, categoría, nombre de la unidad, dependencia, supervisión, objetivos, relación con otros puestos, tareas específicas, tareas recurrentes, características individuales, requisitos del puesto, disposiciones jurídicas y compromiso. En función de este documento, se han definido los puestos de trabajo para la recolección y sistematización de la información; se ha asumido el "puesto agrupado" como "cargo", el cual es integrado por varios puestos específicos.



- Infraestructura de pre-inversión e inversión

### **Cargo Secretario General**

*Puesto Secretario General*

Necesidades de capacitación:

- Planificación Municipal
- Supervisión, monitoreo y evaluación de programas y proyectos
- Gerencia pública municipal
- Administración de recursos humanos
- Evaluación institucional

### **Cargo Responsable**

*Puesto Responsable de Deportes*

Necesidades de capacitación:

- Diseño de proyectos recreativo-deportivos
- Comunicación y difusión pública
- Técnicas de supervisión, monitoreo y evaluación
- Gerencia pública
- Control de calidad
- Políticas de educación, salud, deportes.

### **Cargo Sub Alcalde**

*Puesto Sub Alcalde*

Necesidades de capacitación:

- Gerencia pública municipal
- Planificación municipal

- Técnicas de monitoreo y evaluación
- Técnicas de elaboración de informes
- Políticas de desarrollo humano: económico, social, género, niñez, adolescencia e infraestructura
- Ley 1178
- Supervisión, monitoreo y evaluación de programas y proyectos
- Administración de personal
- Elaboración de PDM, POAs
- Teoría de desarrollo humano sostenible
- Políticas de desarrollo humano sostenible

### **Cargo Asesor**

*Puesto Asesor*

Necesidades de capacitación:

- Teoría del desarrollo humano sostenible
- Formulación de políticas públicas municipales
- Gerencia pública municipal
- Planificación municipal
- Negociación y resolución de conflictos

### **Cargo Jefe de Unidad**

*Puesto Jefe Unidad*

Necesidades de capacitación:

- Diseño de proyectos sociales y recreativos
- Organización de eventos y ferias deportivas
- Técnicas de supervisión, monitoreo y evaluación
- Procedimientos administrativos del G.M.V.

## **Cargo Intendente Municipal**

### *Puesto Intendente Municipal*

Necesidades de capacitación:

- Planificación, ejecución, control y evaluación de seguridad pública ciudadana
- Normas de asentamientos urbanos
- Trabajos de emergencia
- Supervisión, monitoreo y evaluación de programas y proyectos
- Contabilidad básica
- Presupuestos
- Medidas métricas

## **Cargo Técnico**

### *Puesto Chofer*

Necesidades de capacitación:

- Relaciones humanas
- Mecánica básica
- Mantenimiento de movilidades

## **Cargo Secretaria Ejecutiva**

### *Secretaria De Despacho*

Necesidades de capacitación:

- Manejo de correspondencia
- Organización de centro de información
- Manejo de Microsoft office

- Técnicas de elaboración de informes
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Seguimiento de correspondencia

### **Cargo Administrativo**

*Cotizador*

Necesidades de capacitación:

- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), respecto a adquisiciones
- Procedimientos administrativos y financieros del G.M.V..

### **Cargo Administrativo**

*Mensajero Dirección de Salud y Deportes*

Necesidades de capacitación:

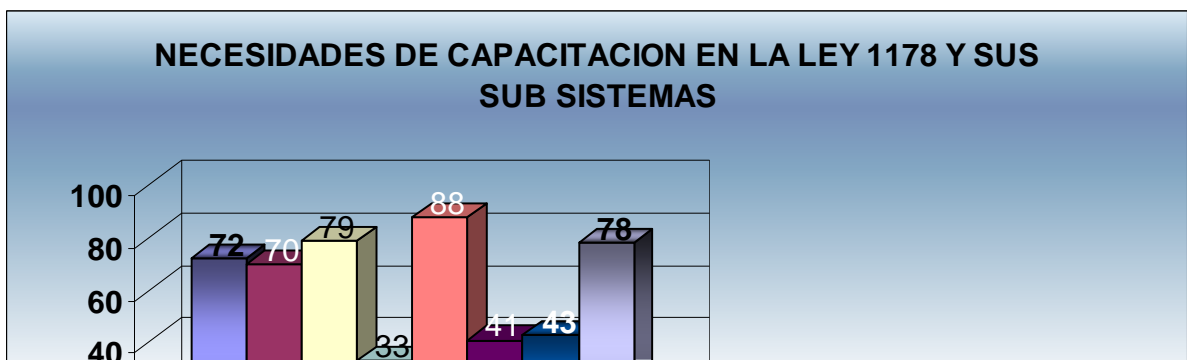
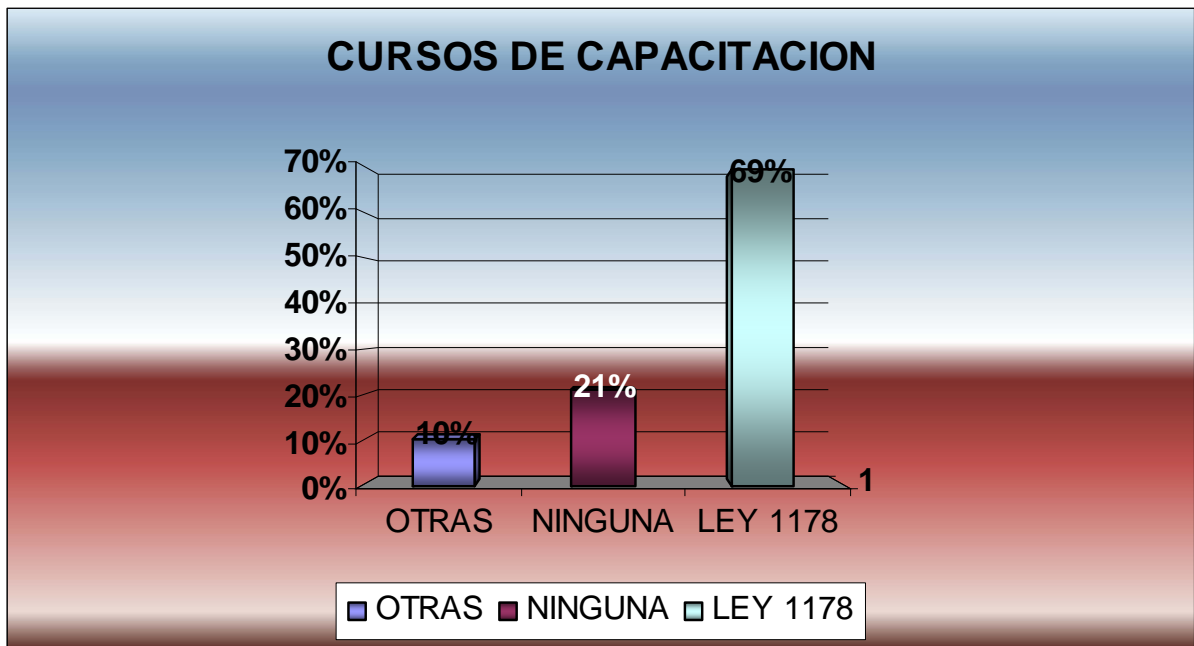
- Relaciones humanas
- Relaciones públicas
- Programa Microsoft Office
- Manejo de información

#### **4.2.2. Necesidades de capacitación específicas derivadas de la aplicación de encuestas**

Las necesidades de capacitación específicas que se mencionan, son el resultado del análisis de la información obtenida a través de la aplicación de encuestas a los funcionarios municipales, que pertenecen a las diferentes



	3	3	3	3	3	3	3	3
						5		
					3			
	5	1	5	1	4		3	5
	4	4	4	2	20	3	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>79</b>	<b>33</b>	<b>88</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>78</b>



<b>Necesidades de capacitación generales derivadas del análisis de documentos</b>	<b>Necesidades de capacitación generales derivadas de la aplicación de cuestionarios</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Procedimientos de la carrera administrativa</b></li><li>• <b>Enfoque de interculturalidad</b></li><li>• <b>Equidad de género</b></li><li>• <b>Educación ciudadana</b></li><li>• <b>Gobernabilidad</b></li><li>• <b>Transparencia</b></li><li>• <b>Descentralización plena</b></li><li>• <b>Participación social plena</b></li><li>• <b>Control social</b></li><li>• <b>Plan de Desarrollo Municipal, visión, misión, red de visiones</b></li><li>• <b>Desburocratización</b></li><li>• <b>Gestión por resultados</b></li><li>• <b>Gerencia de calidad</b></li><li>• <b>Gerencia de procesos</b></li><li>• <b>Visión y misión y estrategias G.M.V.</b></li><li>• <b>Toma de decisiones</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sistemas de Programación de Operaciones</b></li><li>• <b>Sistema de Organización Administrativa</b></li><li>• <b>Sistema de Presupuesto</b></li><li>• <b>Sistema de Administración de Personal</b></li><li>• <b>Sistema de Administración de Bienes y Servicios</b></li><li>• <b>Sistema de Tesorería y Crédito Público</b></li><li>• <b>Sistema de Contabilidad Integrada</b></li><li>• <b>Control Gubernamental Integrado por el control interno y el control Externo Posterior</b></li></ul>

Estas necesidades de capacitación analizadas y agrupadas por afinidad, se constituirán en el insumo necesario para la definición de los ejes temáticos transversales, que integrarán la currícula de capacitación de los funcionarios municipales, en sus dimensiones de transversalidad cognitiva y afectiva; esta última ligada con actitudes y comportamientos que los funcionarios municipales deben desarrollar durante el ejercicio de la función pública.

#### **4.3.2. Necesidades de capacitación específicas consolidadas**

Se presentan las necesidades de capacitación contrastadas, las obtenidas en el análisis de documentos así como las derivadas de la aplicación de encuestas. Ambas fuentes de obtención de información identifican necesidades de capacitación similares en la mayoría de los casos, se complementan y se constituyen en una sola fuente de necesidades de capacitación; la misma que permitirá la identificación de ejes temáticos para la organización de la currícula de capacitación de los funcionarios municipales.

##### **Necesidades de capacitación específicas obtenidas del análisis documental**

- Administración de Recursos Humanos
- Comunicación y difusión pública
- Contabilidad básica
- Control de activos fijos
- Control de calidad
- Diseño de políticas municipales de desarrollo humano.
- Diseño de proyectos recreativo-

##### **Necesidades de capacitación específicas obtenidas en el trabajo de campo**

- Computación Básica
- Computación especializada
- Actualización capacitación técnica en el área
- Leyes
- Manejo de archivos
- Gerencia Pública Municipal
- Ley SAFCO



- deportivos
- Diseño de proyectos de infraestructura
- Disposiciones y normas financieras del G.M.V.
- Distritación territorial
- Elaboración de PDM, POAs
- Elaboración y ejecución presupuestaria de pre-inversión e inversión
- Evaluación institucional
- Formulación de políticas administrativas institucionales
- Formulación de políticas públicas municipales
- Gerencia pública municipal
- Infraestructura de pre-inversión e inversión
- Ingresos municipales
- Ley SAFCO
- Manejo de correspondencia
- Manejo de información
- Manejo de Microsoft office
- Manejo de sistemas de información gerencial
- Mantenimiento de movilidades
- Mecánica básica
- Medidas métricas
- Monitoreo, seguimiento y evaluación de programas y proyectos
- Negociación y resolución de conflictos
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Relaciones Humanas
- Construcción
- Manejo de sistemas informáticos
- Normativa institucional
- Administración de Recursos Humanos
- Mecánica
- Idiomas Originarios
- Idiomas extranjeros
- Electricidad y Electrónica
- Plomería y albañilería
- Capacitación especializada
- Desarrollo económico
- Salud
- Relaciones Públicas
- Asfalto
- Diseño y ejecución de proyectos
- Planificación
- Negociación y resolución de conflictos
- Capacitación técnica básica
- Sistemas de Organización
- auditoria
- Liderazgo
- Bibliotecas
- Tributación
- Finanzas

- Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Normas Básicas del Sistema de Presupuestos
- Normas de asentamientos urbanos
- Organización de centro de documentación
- Organización de eventos y ferias deportivas
- Participación popular y descentralización administrativa.
- Planes y programas deportivos
- Planificación municipal
- Planificación, ejecución, control y evaluación de seguridad pública ciudadana
- Políticas de desarrollo humano sostenible
- Políticas de desarrollo humano: económico, social, género, niñez, adolescencia e infraestructura
- Políticas de educación, salud, deportes
- Políticas públicas de turismo
- Políticas sobre de la mujer, niñez, adolescencia, jóvenes y tercera edad
- Presupuestos
- Procedimientos administrativos y financieros del G.M.V..
- Procedimientos administrativos y
  - Desarrollo organizacional
  - Seguridad Industrial
  - Cultura y museos
  - Diseño Gráfico
  - Evaluación de proyectos
  - Contabilidad
  - TICs
  - Presupuesto
  - Manejo de emergencias
  - Topografía
  - Catastro
  - Atención al cliente
  - Mantenimiento especializado de equipos
  - Procedimientos administrativos
  - Redacción
  - Turismo y Marketing
  - SIG
  - Carpintería
  - Fiscalización de obras
  - Planificación urbana
  - Técnicas de capacitación
  - Cálculo estructural
  - Sistemas de información gerencial
  - Gestión de Calidad
  - Restauración de obras
  - Arquitectura
  - Comercio internacional
  - Soldadura
  - Código mujer, niño, niña,

- | legales del G.M.V.  | adolescente  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Programa Microsoft Office</li><li>• Relaciones humanas</li><li>• Relaciones públicas</li><li>• Seguimiento de correspondencia</li><li>• Seguridad ciudadana</li><li>• Sistema de Administración de Bienes y Servicios</li><li>• Sistema de Contabilidad Integrada</li><li>• Sistema de información gráfica y alfanumérica</li><li>• Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA), respecto a adquisiciones</li><li>• Sistemas de Información Administrativa</li><li>• Supervisión y control de calidad</li><li>• Supervisión, monitoreo y evaluación de programas y proyectos</li><li>• Supervisión, seguimiento y evaluación de proyectos de infraestructura deportiva</li><li>• Técnicas de elaboración de informes</li><li>• Técnicas de supervisión y fiscalización de obras de infraestructura</li><li>• Técnicas de supervisión, monitoreo y evaluación</li><li>• Teoría de desarrollo humano sostenible</li><li>• Tesorería y Crédito Público</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Periodismo</li><li>• Impuestos</li><li>• Motivación</li><li>• Seguros</li><li>• Almacenamiento</li><li>• Realidad virtual 3D</li><li>• Certificaciones</li><li>• Sistema informático RUAT SIMAT</li><li>• Manejo de aguas</li><li>• Evaluación de impacto ambiental</li><li>• Fotogrametría Digital</li><li>• Estrategia de inteligencia fiscal</li><li>• Lectura- escritura básica</li><li>• Tallado</li><li>• Derechos humanos</li><li>• Intercambio de experiencias</li></ul> |

- Trabajos de emergencia

Las necesidades de capacitación mencionadas, tanto las generales como las específicas, derivadas del análisis de documentos y de la aplicación de cuestionarios y encuestas, serán analizadas aplicando el diagrama de afinidad para identificar los ejes temáticos que orientarán la estructuración de áreas o módulos curriculares.

## **5. Ejes temáticos para la estructuración de la currícula de capacitación**

Para los fines del presente estudio, los "ejes temáticos" son aquellos temas importantes que expresan el contenido de un conjunto de necesidades de capacitación. Se llegó a la identificación de los ejes temáticos, partiendo del análisis de las necesidades de capacitación, aplicando para ello la técnica del diagrama de afinidad, que consiste en "organizar y consolidar una extensa y desorganizada cantidad de información referente a un problema del producto o proceso. Por lo general la información verbal consiste en hechos, opiniones, intuición y experiencia. El diagrama de afinidad ayuda a organizar esta información en grupos naturales que destacan la estructura latente del problema que se estudia. En un proceso más creativo que lógico. Los problemas actuales quizá no respondan a normas establecidas de pensamiento. El diagrama de afinidad puede ayudar a un grupo a liberarse de este problema promoviendo soluciones creativas en lugar de soluciones estándar"<sup>12</sup>.

En la identificación de los ejes temáticos del presente estudio, participaron varios funcionarios municipales. Metodológicamente, se procedió a volcar la información de todas las necesidades de capacitación obtenidas, tanto las generales como las específicas, en tarjetas. Estas fueron agrupadas por afinidad, formando columnas de temas, previa argumentación técnica de los

---

<sup>12</sup> Gitlow, Howard S. Planificando para la Calidad, Venturra, México, 1991.

participantes, considerando como marco de referencia los fines, objetivos, políticas, estrategias y tareas que se desarrollan en el Gobierno Municipal de Viacha. Siendo los resultados consensuados los siguientes:

### **5.1. Ejes temáticos derivados de las necesidades de capacitación generales**

<b>Necesidades de capacitación generales detectadas del análisis de documentos y del trabajo de campo</b>	<b>Ejes temáticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas Institucionales Municipales</li> <li>● Descentralización plena</li> <li>● Plan de Desarrollo Municipal</li> <li>● Formulación de políticas públicas municipales</li> <li>● Formulación de políticas administrativas institucionales</li> <li>● Seguridad ciudadana</li> </ul>	<p>Políticas Institucionales Municipales</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia de Procesos</li> <li>● Gerencia de Calidad</li> <li>● Servicio al cliente</li> <li>● Gestión por resultados</li> <li>● Desburocratización</li> </ul>	<p>Gerencia De Calidad Total</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnicas de toma de decisiones</li> <li>● Toma de decisiones</li> <li>● Técnicas de análisis de problemas</li> </ul>	<p>Toma De Decisiones</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gobernabilidad</li> <li>● Enfoque de Interculturalidad</li> <li>● Participación social plena, Control social</li> </ul>	<p>Gobernabilidad Interculturalidad Participación Social</p>

	Plena
• Filosofía institucional (Visión, Misión y estrategias del G.M.V.)	Filosofía Institucional
• Equidad de Género	Equidad De Género
• Transparencia	Transparencia

Los tres primeros ejes temáticos, pueden tomarse como temas transversales en la dimensión cognitiva para la capacitación de los funcionarios municipales de las categorías de puestos Superior y Ejecutivo en sus diferentes niveles. En tanto que los temas de: Gobernabilidad, interculturalidad, participación social plena, filosofía institucional, equidad de género y transparencia; son temas transversales ligados al campo afectivo, es decir, de actitudes y comportamiento que deben desarrollar los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha.

## **5.2. Ejes temáticos derivados de las necesidades de capacitación específicas**

### **Necesidades de capacitación**

- Manejo de sistemas de información gerencial
- Sistemas de información administrativa
- Gerencia pública municipal
- Elaboración de informes ejecutivos
- Gestión municipal
- Administración gerencial
- Eficiencia en la gestión pública
- Control interno en el sector público
- Gerencia social
- Gestión por resultados

### **Temas principales**

Gerencia Pública  
Municipal

- Gerencia de procesos Gerencia De Calidad
- Desburocratización Total
- Atención al público
- Atención al cliente
- Gerencia de calidad
  
- Desarrollo organizacional Desarrollo
- Sistema de organización Organizacional
- Fortalecimiento institucional
  
- Participación Popular y Descentralización Administrativa Leyes De Apoyo A La Gestión Municipal
- Ley 1178 (SAFCO)
- Reglamento Ley SAFCO
- Ley de Regularización del Derecho Propietario Urbano (2372)
- Ley de Regularización de Asentamientos
- Ley de Medio Ambiente
- Derecho Administrativo
- Código de Procedimiento Civil
- Ley de Municipalidades
- Ley General del Trabajo
  
- Procedimientos administrativos y legales del G.M.V. Procedimientos Administrativos Y Legales
- Procedimientos de la carrera administrativa del G.M.V.
- Normativa municipal institucional del G.M.V.
- Normativa del sector público
  
- Motivación Administración De

- Relaciones humanas Recursos Humanos
  - Derechos humanos
  - Seguridad Industrial
  - Capacitación técnica básica (adecuada al puesto de trabajo)
  - Actualización y capacitación técnica en el área en el que trabaja el funcionario
  - Técnicas de capacitación
  - Capacitación especializada (diplomado –maestría)
  - Liderazgo
  - Negociación y resolución de conflictos
- 
- Políticas de Desarrollo Económico Políticas De Desarrollo Económico Sostenible
  - Comercio internacional
  - Normas de comercio exterior
  - Mercados internacionales
  - Promoción Económica
  - Desarrollo Económico Local
  - Desarrollo económico y redes empresariales
  - Comercialización de productos
  - Desarrollo Rural
  - Atracción de inversiones
  - Fortalecimiento a la pequeña y mediana empresa
  - Políticas Públicas de Turismo
  - Agro-turismo
  - Turismo e infraestructura
  - Turismo y Marketing
- 
- Políticas sobre la mujer-niñez- adolescencia- jóvenes y tercera edad Políticas De Desarrollo Humano Sostenible
  - Políticas de Educación, salud y deportes



- Diseño de Políticas Municipales de Desarrollo Humano
  - Teoría de Desarrollo Humano Sostenible
  - Políticas de Desarrollo Humano, social, género y niñez
  - Educación ciudadana
- 
- Planificación municipal
  - Elaboración de PDM y POA
  - Elaboración de planes y programas
  - Planificación estratégica
  - Planificación institucional
- Planificación
- 
- Planificación urbana
  - Distritación territorial
  - Normas de Asentamiento urbano
  - Fotogrametría Digital
  - Urbanismo
- Planificación Urbana
- 
- Elaboración de proyectos
  - Proyectos recreativos
  - Proyectos Infraestructura
  - Ejecución de Proyectos
  - Elaboración y ejecución presupuestaria de inversión pública
- Elaboración Y  
Ejecución De  
Proyectos
- 
- Evaluación de impacto ambiental
  - Evaluación institucional
  - Evaluación monitoreo y supervisión de programas y proyectos
  - Evaluación de proyectos
- Evaluación

- Evaluación de seguridad pública ciudadana
- Evaluación técnica de obras
- Evaluación de proyectos sociales
  
- Técnicas de supervisión y fiscalización de obras de infraestructura Supervisión Y Fiscalización De Obras
- Supervisión, seguimiento y evaluación de proyectos de infraestructura deportiva.
  
- Manejo de Microsoft Office Computación Básica
- Programas ACCES
- Excel avanzado
  
- RUAT (Vehículos) Sistemas
- SIMAT(Bienes inmuebles) Informáticos
- SIG Municipales
- SIM
- Manejo de sistemas informáticos
- Comercio electrónico
- Manejo de redes
- Programación y base de datos
- Seguridad informática
- Manejo de servidores
  
- Programa Autocad Computación Especializada
- Programa ARCVIEW
- Programa Autodesk
- Programa MAP
- Programa ARCGLS
- Programa Adobe
- Programa ARGIS

- Programa Photoshop
  - Programa Quark
  - Programa Económico Eviews
  - Prototipos y escenarios virtuales 3D estudio
  - Sistemas de información alfa-numérica
- 
- Técnicas de almacenamiento
  - Sistema de administración de bienes y servicios
  - Control de activos fijos
  - RESAB
- Normas Básicas Del Sistema De Administración De Bienes Y Servicios
- 
- Disposiciones y normas financieras del Gobierno Municipal
  - Procedimientos administrativos financieros
  - Finanzas empresariales
  - Finanzas y manejo de carpeta de inversiones
- Finanzas
- 
- Tesorería y Crédito Público
  - Ingresos Municipales
  - Impuestos municipales
  - Estrategia de inteligencia fiscal (para evasores de impuestos)
  - Tributación
  - Código tributario
  - Ley 2492 (Código Tributario)
  - Leyes sobre tributación (1340)
- Tesorería y Crédito Público  
Ingresos Municipales
- 
- Contabilidad Básica
  - Contabilidad Integrada
- Contabilidad

- auditoria ambiental auditoria
- auditoria financiera
- auditoria operativa
  
- Organización de archivos Archivos y Documentación
- Respaldo legal en el manejo de archivos
- Archivos
- Archivo de documentos
- Manejo de archivos
- Paquetes y programas de archivos computacionales
- Base de datos en archivos
- Plataforma de archivos
  
- Cultura y museos Arquitectura
- Restauración de obras
- Arquitectura y medio ambiente
- Arquitectura patrimonial
- Arquitectura ambiental
  
- Construcción de gaviones Técnicas de Construcción
- Adoquinado
- Construcción civil
- Cálculo y estructuras
- Albañilería
- Asfalto
- Topografía
- Laboratorio de suelos
  
- Electricidad Electricidad y Plomería
- Plomería
- Soldadura

- Tallado
  - Carpintería
- Carpintería
- Mantenimiento de computadoras
  - Mantenimiento especializado de equipos
  - Mantenimiento de movilidades
  - Mecánica Básica
  - Electricidad mecánica
  - Electricidad vehicular
- Mantenimiento de Equipos
- Trabajos de emergencia
  - Manejo de cuencas
- Manejo de Riesgos
- Idiomas originarios (aymará, quechua)
  - Idiomas extranjeros (Inglés, portugués)
- Idiomas
- Biblioteca
- Manejo De Bibliotecas
- Catastro
- Catastro
- Diseño gráfico
  - Dibujo
- Diseño
- Gerencia hospitalaria
  - Salud ocupacional
  - Primeros auxilios
  - Control de enfermedades
  - Seguros
- Salud

- TIC's
  - Comunicación y difusión pública
  - Periodismo
  - Edición periodística
  - Diseño gráfico
  - Intercambio de experiencias
- Comunicación,  
Información y  
Difusión
- Redacción
  - Lectura-escritura básica
  - Técnicas para la elaboración de informes
  - Certificaciones
- Elaboración de  
Informes
- Organización de ferias deportivas, culturales
  - Seminario de fútbol
- Organización de  
Ferias

## **V. Sugerencia del Gobierno Municipal de Viacha sobre los ejes temáticos**

- Gestionar convenios interinstitucionales entre el Gobierno Municipal de Viacha y la Contraloría General de la Republica con el Centro Nacional de Capacitación en su departamento especializado en municipios (CENCAP).para que se priorice la capacitación a los funcionarios de Viacha.
- Necesidades de capacitación: Incorporar necesidades de funciones y relaciones de las áreas del Gobierno Municipal (para evitar aislamientos); simplificación de trámites, relación entre leyes y normas, paquetes computarizados CRISTAL BOL, ILBINS, normas de auditoria y control gubernamental, SAP, riego en municipios rurales, técnicas de relajación.
- Ejes temáticos: Diferencias: normativa institucional municipal de la normativa municipal técnica; elaboración de proyectos de inversión privada y SAP.

- Módulos: Incorporar promoción del patrimonio cultural y arquitectónico, gestión ambiental, desarrollo rural para los municipios rurales.
- Recomendación: Debe existir en la propuestas un criterio genérico para la inducción del personal (es una necesidad sentida por el G.M.V.).
- Observación: Recuperar los saberes andinos y cómo estos saberes interactúan en un espacio público. Se puede aprovechar para ello el desarrollo del eje transversal de interculturalidad.
- Argumentación sobre las necesidades con más frecuencia: En el caso de computación básica y especializada, las altas frecuencias pueden responder a que existe inconsistencia en los sistemas informáticos del G.M.V., situación que exige capacitación.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

1. En el proceso de investigación sobre las necesidades de capacitación generales y específicas, se contó con una significativa participación de funcionarios municipales. Donde se muestra que muchos necesitan capacitarse en los subsistemas de la Ley 1178.
2. Los recursos humanos en el Gobierno Municipal de Viacha, están constituidos por una población relativamente joven, que en su mayoría abarca las edades de 20 a 40 años, lo cual representa un 80% de funcionarios. Cuyos intereses se proyectan hacia el desarrollo de su carrera profesional en la búsqueda de la consolidación de capacidades y metas ocupacionales, situación que crea condiciones favorables para iniciar actividades de capacitación.
3. Cerca de un tercio de funcionarios municipales son bilingües, hablan el castellano, quechua y aymará. Esta situación puede muy bien ser aprovechada para motivar la atención al público de habla aymará y quechua, de este modo se podría mejorar la atención a los beneficiarios de los servicios del Gobierno Municipal de Viacha.

4. Los funcionarios del Gobierno Municipal de Viacha, tienen condiciones óptimas de instrucción y formación para participar en actividades de capacitación que permitan elevar su nivel de competencia, compromiso social y empoderamiento en la toma de decisiones. En razón de que la mayoría de los empleados municipales poseen instrucción universitaria, son graduados, licenciados en diferentes ramas profesionales. No se presentan casos de empleados que tengan problemas de comprensión respecto a las tareas que deben desarrollar.
5. La totalidad de los funcionarios municipales encuestados no han tenido problemas para identificar las tareas que realizan en sus puestos de trabajo, las competencias óptimas requeridas para su desempeño, y en valorar el nivel de desarrollo de sus competencias reales. Los datos obtenidos en la investigación, indican que un poco menos de la mitad de los empleados de planta tienen las competencias óptimas requeridas para el desempeño de las tareas asignadas a su puesto de trabajo. En tanto que un poco más de la mitad de los empleados tienen discrepancias de desempeño. Es decir, que sus competencias reales no están muy adecuadas a las tareas que realizan. De este modo, están expresando una necesidad urgente de incorporación de actividades de capacitación, formación o adiestramiento.
6. La mayoría de los funcionarios municipales, por encima del 90%, muestran actitudes positivas hacia el desarrollo de sus tareas en diferentes grados de manifestación, situación importante para emprender acciones de capacitación que lleven a la optimización del desempeño laboral y al cumplimiento de los fines institucionales.
7. La necesidad de capacitación en las distintas unidades hace que se deban programar y plantear un cronograma en coordinación con el CENCAP para que gestionar en lo posible que el facilitador pueda



dictar las clases en el municipio de Viacha por la distancia que esto implica.

8. Un poco más de dos tercios de los funcionarios municipales encuestados identifican problemas de orden organizativo y administrativo institucional, que afectan al desarrollo óptimo de tareas que realizan en sus puestos de trabajo. Los problemas están relacionados con la poca dotación de materiales de trabajo, cambios continuos de órdenes y formas de trabajo, así como con la excesiva burocracia en el municipio (no existen normativas claras para la toma de decisiones). Estos afectan al desempeño de tareas de los empleados municipales.
9. Las necesidades de capacitación recurrentes y que han presentado mayor frecuencia en todos los niveles, están referidas a computación básica, computación especializada, actualización y capacitación técnica en el área, leyes relacionadas con la gestión municipal, manejo de archivos, gerencia pública municipal, ley SAFCO, sistema de administración de bienes y servicios, y relaciones humanas. Estas necesidades de capacitación serán abordadas como temas generales de capacitación para estructurar áreas o módulos curriculares de capacitación, en sentido de beneficiar a todos los funcionarios municipales.
10. Las necesidades de capacitación detectadas en las oficialías mayores, presentan particularidades que responden a la naturaleza del trabajo que desarrollan en estas dependencias municipales, tales como construcción, albañilería, electricidad, plomería, catastro, desarrollo económico, cultura y museos, y finanzas. Estas necesidades de capacitación han generado ejes temáticos que pueden permitir la estructuración de áreas curriculares o módulos específicos para cada área organizacional.

11. En las sub-alcaldías, las necesidades de capacitación con mayor frecuencia se inclinan por computación especializada, computación básica y ley SAFCO; luego presentan uniformidad en todos los otros aspectos que tienen relación con la gestión municipal, como planificación, finanzas, proyectos, desarrollo económico local, gerencia pública, etc.
12. Para la identificación de los ejes temáticos, no solamente se ha tomado en cuenta las necesidades de capacitación con frecuencias altas, sino todas las necesidades detectadas, en consideración de que la capacitación está ligada al desempeño de tareas y al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es capacitación productiva.
13. La mayoría de los funcionarios municipales prefieren la capacitación, entendida como la complementación y actualización de conocimientos y habilidades para trabajar de manera óptima en el puesto de trabajo, a través de cursos de corta duración. También, resulta importante la necesidad de desarrollar competencias técnicas especializadas con cursos de formación (diplomado, especialidad, etc.), para aportar al desarrollo institucional y a las actividades del puesto de trabajo. Asimismo, son de necesidad urgente las acciones de adiestramiento que permitan de manera inmediata desarrollar habilidades para mejorar el desempeño, principalmente para empleados que ocupan puestos de trabajo administrativos, laborales y técnicos. En función de estos aspectos, el Programa de Capacitación para los funcionarios municipales debería considerar estas tres formas de intensidad de capacitación.
14. Las acciones de adiestramiento, pueden estar relacionadas con procesos de inducción, en la perspectiva de hacer conocer y socializar al funcionario público con los objetivos institucionales, de su área de

trabajo, así como de sus tareas, entrenándole en las habilidades requeridas para su desempeño. Esta posibilidad debería ser considerada en la elaboración del Programa de Capacitación para los funcionarios municipales.

15. La modalidad de capacitación presencial en aula, de por lo menos siete días continuos, es de preferencia de la mayoría de los funcionarios municipales. Sin descartar la capacitación semipresencial y la capacitación no formal de corta duración de dos a tres días.
16. Se recomienda la organización del diseño curricular por módulos, en razón de que las necesidades de capacitación, generales y específicas responden a problemas prácticos del ejercicio de tareas en los puestos de trabajo y en el ámbito institucional, así como en las áreas organizacionales. Es necesario considerar módulos generales de capacitación para todo el personal y módulos específicos para cada área organizacional.
17. La currícula de capacitación de los funcionarios municipales debería considerar, al margen de los temas generales de capacitación, los temas referidos a: *Interculturalidad, participación social plena, control social, equidad de género y transparencia* –como ejes transversales a la currícula, a fin de desarrollar en los empleados municipales actitudes y comportamientos que les permitan proporcionar servicios de calidad a los beneficiarios internos y externos del Gobierno Municipal de Viacha.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

1. Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal. (RE-SAP) 2002.
2. Valoración de Cargos y Catálogos de Perfiles de Cargos, 2002.

3. Programación Quinquenal de Inversiones, Lineamiento Municipio con Identidad e Interculturalidad con Patrimonio Tangible, Intangible y Natural, 2005.
4. Estructura Organizacional del Gobierno Municipal de Viacha, Documentos de Gestión,
5. Código de Ética Institucional, Gobierno Municipal de Viacha, 2006.
6. Plan de Desarrollo Municipal 2001-2005, Gobierno Municipal de Viacha,
7. Plan de Desarrollo Municipal 2007-2011, Estrategia de Desarrollo (Documento de discusión).
8. Documento Clasificador de Puestos del Gobierno Municipal de La Paz, 2006.
9. Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal del G.M.V. (RE-SAP del GMLP). Elaborado por la Dirección de Gestión de Recursos Humanos, 2006.
10. Reforma y Modernización Institucional del Gobierno Municipal de La Paz gestión 2000-2004.
11. Diagnóstico Institucional, Sistematización de Políticas Institucionales 2000-2004, Gobierno Municipal de Viacha.
12. Detección de Necesidades de Capacitación, Dirección de Recursos Humanos G.M.V., 2006.
13. Villatorio Pinto, Roberto, Proceso de Capacitación, Diana, México, 1990.
14. Tees, David y otros, Manual de Evaluación de Necesidades de Capacitación, SACDEL, Ecuador, 1992.
15. Gitlow, Howard S., Planificando para la Calidad, Ventura, México, 1991.

# ANEXOS