



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

DIAGNOSTICO Y MODELO DE EVALUACION DE
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL
CARGO DE CONCEJAL MUNICIPAL

Tesis para optar al Título de Administrador Público y al
Grado Académico de Licenciado en
Administración Pública

MARIA PAZ BRUNO DIAZ

Profesor Guía: Jaime Rubina Bustamante

VALPARAISO, JUNIO 2008

646



7000 57102

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

25990

**DIAGNOSTICO Y MODELO DE EVALUACION DE
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL CARGO
DE CONCEJAL MUNICIPAL**

Tesis para optar al Título de Administrador Público y al Grado Académico de
Licenciado en Administración Pública

MARIA PAZ BRUNO DIAZ

Profesor Guía: Jaime Rubina Bustamante

VALPARAISO, JUNIO 2008

AGRADECIMIENTOS

Durante la Vida, hay momentos en que es muy importante detenerse para reflexionar y mirando el camino recorrido, decir: Gracias... A quienes nos han apoyado, incentivado, acompañado y aconsejado de diferentes maneras; ya sea con una palabra, una sonrisa, un abrazo, e incluso, con una experiencia de vida para ayudarnos a marcar la senda profesional que en algún momento iniciamos.

Por eso, quiero expresar con mucho cariño, y profunda emoción, mi total agradecimiento a quizás los seres más representativos que han recorrido paso a paso este camino que ha concluido hoy con mi Tesis, para iniciar pronto otra etapa con más desafíos profesionales y personales.

El primer agradecimiento es para mi Profesor Guía, Don Jaime Rubina Bustamante, que en todos estos meses me orientó y fue un gran apoyo para el desarrollo de este trabajo de meses.

Cómo obviar de estas palabras, a mis Padres y hermanos, de los cuales siempre he tenido el apoyo suficiente para llegar a completar el gran desafío de la Educación Superior.

Padrinos y Primos, por todo el cariño con el que me hicieron sentir en su hogar como una hija y hermana en estos 5 años, testimoniando mi crecimiento profesional.

Familia Ruiz González, quienes abrieron las puertas de su corazón, y me entregaron su apoyo como a un miembro más de la familia.

A mis amigos por el apoyo que día a día recibí de ellos, especialmente Daniela Martínez por ser una excelente amiga.

A todos quienes se sumaron al gran apoyo les dirijo este cariñoso agradecimiento.

DEDICATORIA

Al final de este largo camino recorrido, que me demandó mucho esfuerzo y dedicación, se vienen muchos recuerdos a mi mente. Algunos de gran simpatía y otros de penas.

Es por esto que quiero dedicar este trabajo a mis padres, quienes fueron fuente de inspiración en todo momento para ser profesional y perseverar en el intento, pues “la práctica hace al maestro” y me siento dichosa de haberlo logrado.

Con mucho amor quiero también dedicarle mi éxito a mi marido Cristian quien fue un pilar fundamental y de constante apoyo e incentivo en este gran desafío que hoy culmina.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.
2. MARCO TEORICO: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.
 - 2.1. Surgimiento del enfoque por Competencias
 - 2.2. El Modelo de Gestión por Competencias
 - 2.2.1. Competencias Básicas
 - 2.2.2. Competencias Conductuales
 - 2.2.3. Competencias Técnicas
 - 2.2.4. Competencias de Gestión
 - 2.3. Identificación de Competencias
 - 2.3.1. Análisis Conductista
 - 2.3.2. Análisis Constructivista
 - 2.3.3. Análisis Funcional
3. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN CHILE
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
 - 4.1. HIPOTESIS
 - 4.2. OBJETIVO GENERAL
 - 4.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS
 - 4.4. METODOLOGIA
5. DEFINICION DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA CONCEJAL
 - 5.1. Funciones descritas por la Ley Municipal
 - 5.1.1. Funciones que define la Ley para Municipios
 - 5.1.2. Funciones que define la Ley para Concejales
 - 5.2. Competencias definidas por Panel de Expertos
 - 5.2.1. Preparación de aplicación panel de expertos
 - 5.2.2. Clasificación de competencias detectadas
 - 5.2.3. Conclusiones

6. ANALISIS INFORMACION RECOGIDA

6.1. Identificación de Competencias Técnicas

6.2. Identificación de Competencias de Gestión

6.3. Identificación de Competencias Conductuales

7. SELECCIÓN DE 15 COMPETENCIAS CONDUCTUALES

7.1. Diccionario de Competencias Conductuales para Concejales

8. EVALUACION DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

9. APLICACIÓN DE ENCUESTA A 5 CONCEJALES

9.1 Autoevaluación

9.2 Evaluación por terceros

10 CONCLUSIONES

11 RECOMENDACIONES

12 ROL DEL ADMINISTRADOR PUBLICO

ANEXOS

1. INTRODUCCIÓN

El capítulo XII de la Constitución Política de Chile, se refiere a las Municipalidades de Chile, como es el caso de las Municipalidades, que en la actualidad son corporaciones autónomas de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es establecer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

Para el cumplimiento de estas actividades se han creado organismos (municipios), que básicamente cuentan con una estructura orgánica que les permite gobernar, tomar decisiones y ejecutar las mismas, con los siguientes niveles jerárquicos administrativos: Alcalde, que será su máxima autoridad y el Concejo.

El propósito que se ha planteado con el desarrollo del presente trabajo de tesis, es establecer las bases para el diseño de un modelo que defina, más allá del marco legal, las características y requisitos mínimos que debe satisfacer un Concejal, considerando que las organizaciones a la cuales sirven se volverán cada vez más complejas y sus decisiones más determinantes.

Para el efecto, se ha pretendido identificar los factores conductuales que son claves para el óptimo desempeño de los concejales, en relación al cumplimiento de sus funciones y a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos de la comunidad a la que sirven. Finalmente, con el fin de evaluar el modelo, ha sido aplicado en la Municipalidad de Viña del Mar.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se optó por uno de los modelos que emplean actualmente las organizaciones exitosas a nivel mundial para alcanzar sus objetivos, el Modelo de Gestión por Competencias.

En el desarrollo del trabajo de tesis se ha indagado acerca del modelo de gestión por competencias, y aplicado su orientación a la identificación de competencias conductuales claves para el desempeño de los Concejales.

Las competencias son entendidas como las capacidades que tiene una persona de actuar en su contexto combinando y movilizándolo sus recursos personales, es decir sus conocimientos, habilidades, destrezas, valores, etc., con el fin de lograr el resultado esperado en el cargo que ocupa. Así las competencias para los cargos señalados fueron identificadas a partir de dos fuentes de información: Las funciones que claramente establece la Ley de Régimen Municipal para dichos cargos, y el método de Panel de Expertos, para lo cual fue necesario convocar a personas que por su experiencia y trayectoria tienen cabal conocimiento y una opinión fundamentada sobre los factores que favorecen su buen desempeño. Las competencias así definidas son clasificadas en competencias básicas, técnicas, conductuales y de gestión, y caracterizadas cada una de ellas con el fin de generar una visión general y finalmente una pauta de medición de competencias conductuales.

El desarrollo del presente trabajo dejará abierta la posibilidad de ser completado con la identificación de competencias ,técnicas básicas y de gestión necesarias en los municipios de Chile, al diseño de instrumentos de evaluación para medir la totalidad de las competencias identificadas, el diseño de itinerarios y programas de formación y capacitación para funcionarios municipales y la creación de una Escuela de Gobierno; ideas que han surgido de la revisión de la literatura y del conocimiento del desarrollo de este tema en la República de Chile, como asimismo en México y Argentina.

2. MARCO TEÓRICO

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1. Surgimiento del enfoque por competencias

En una época en que la tecnología y las formas de relacionarnos han evolucionado y continúan haciéndolo de manera veloz, el enfoque de competencias laborales, considerado como un Sistema Integral de Gestión, surge en los países desarrollados y empieza a ser aplicado en los países de América Latina, siendo Chile y México los que lideran este proceso. Su finalidad es dar respuesta a la necesidad permanente de las organizaciones de mejorar la calidad de sus recursos humanos así como sus desempeños, exigiendo las mejores competencias y cualidades de parte de ellos.

El desarrollo de un sistema de gestión por competencias obliga a las organizaciones a diagnosticar lo más ajustadamente posible la adecuación permanente de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores frente a las exigencias de su cargo o posición, y las estimula a adoptar medidas para capacitarlos, entrenarlos y desarrollarlos integralmente hasta eliminar toda brecha existente entre esas exigencias y las competencias demostradas por cada uno de ellos.

En una visión de contexto más amplia, se puede señalar que el concepto de competencia laboral emergió con fuerza en los años ochenta en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación laboral y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. A partir de considerar el aumento de la productividad como el hecho de trabajar de manera más inteligente, y no de forma más dura, se entiende que no es posible aumentar la productividad sin desarrollar también acciones formativas de las personas que componen la organización.

La cuestión que estos países visualizaron no era sólo de tipo cuantitativo; era además, y sobre todo, cualitativa: una situación en donde los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos. La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo

de la educación. Considerando que estos problemas se presentan también y acaso con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, la aplicación de un sistema de competencia laboral surge como una alternativa atractiva, para impulsar la formación y educación hacia un mejor calce entre las necesidades de los individuos, las empresas, el Estado y la sociedad en general.

2.2. El modelo de gestión por competencias

El Modelo persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo, en tiempo y forma. Para ello, el modelo establece la norma o estándar respecto a la cual se deben comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización. La norma o estándar puede llegar a ser reconocida por el mundo productivo, lo que le puede otorgar validez nacional. La comparación entre las capacidades de las personas en su cargo y la norma o estándar dará como resultado que un determinado trabajador es competente o aún no competente para desempeñarse en su posición.

El enfoque de competencias se fundamenta en que personas y equipos de trabajo son competentes cuando saben actuar de manera pertinente en una situación particular; esto es, cuando:

- Saben movilizar y combinar sus recursos internos y externos.
- Saben realizar un conjunto de actividades según criterios externos
- Consiguen los resultados esperados para esas actividades.

El sistema permitirá que los trabajadores que vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones individuales que componen su puesto o posición, tengan la oportunidad de obtener una Certificación, mediante evaluación que harán organismos acreditados para el efecto, de validez nacional y eventualmente internacional.

Para los efectos de este trabajo de tesis, con posterioridad a la revisión que se efectuó de diversa literatura que da cuenta de diversos modelos, se determinará clasificar las competencias en:

- a) Básicas,
- b) Conductuales,
- c) Técnicas y
- d) de Gestión

2.2.1. Competencias Básicas:

Están referidas a los comportamientos elementales asociados con la educación formal e involucran destrezas mínimas para conseguir una posición laboral y mantenerse en un rol productivo, tales como la capacidad de lectura, de expresión, de comunicación oral, de escritura, de análisis, de síntesis, de evaluación, etc. En el caso de la habilidad del lenguaje integral se considera que es una actividad completa que involucra apropiarse del significado y la intención del mensaje, permitiéndole al sujeto interpretar textos en la forma de instructivos, reportes, gráficos, diagramas, esquemas, etc. Otro grupo de competencias básicas incluye manejar los aspectos cuantitativos de la realidad, que se expresa en números magnitudes y medidas y que se demuestra en general en la capacidad de resolver problemas aritméticos básicos.

2.2.2 Competencias Conductuales.

Están referidas a comportamientos y actitudes comunes a diversas funciones productivas y a diversas áreas, por lo que se les suele denominar competencias transversales, denominación que no se utilizará por considerar que las competencias básicas y de gestión también son transversales. Estas competencias son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que impactan notoriamente en el estilo de actuación y en una actuación de mayor calificación que permite producir resultados superiores. Usualmente estas competencias se asocian a las personas en uno u otro nivel de desarrollo, según la naturaleza de la función o actividad. En este caso, se dividirán las competencias conductuales en cuatro niveles de desarrollo:



Luego, una determinada competencia será o no requerida para que un trabajador ocupe cierta posición, y podrá exigir un nivel determinado para una posición y otro nivel para otra posición. Esto permite definir con un buen grado de concreción y especificidad para cada nivel, facilitando la observación y medición de la competencia.

Para asociar una competencia conductual cualquiera a una posición o cargo determinado, se debe, por tanto, definir a criterio de cada organización, qué nivel de estos cuatro se exigirá como norma o estándar para esa posición.

Las competencias conductuales incluyen, por ejemplo, la capacidad para: Trabajar en Equipo, Entregar y recibir instrucciones, Tomar Decisiones, Trabajar bajo presión, Liderar, Ser Empático, Orientarse a Resultados, Orientarse al Cambio, Orientarse al Cliente, Tener Iniciativa, Ser Tenaz, Ser Creativo e Innovador, Desarrollarse Personalmente, Emprender, etc.

Si consideramos la competencia “Liderar”, definiendo Liderazgo como:

“Capacidad de estimular a sus colaboradores a tener y alcanzar metas ambiciosas y desafiantes, conseguir de los miembros de su equipo un sentimiento de orgullo, mantenerlos motivados y provistos de orientación, obteniendo los mejores resultados de la combinación de sus energías y capacidades”

Entonces, se analizará en qué nivel esta competencia es necesaria para cada cargo o posición.

2.2.3 Competencias Técnicas:

Están referidas al desempeño de índole técnico en un cargo o posición, y que están relacionadas con el uso de instrumentos y de lenguaje técnico. Por ejemplo: diseñar un programa de empleo, auditar la ejecución presupuestaria, analizar riesgos laborales en una faena, etc.

El levantamiento o identificación de las competencias técnicas representa un desafío importante para la implementación de un sistema de competencias y requiere la participación de personas que puedan contribuir con su conocimiento y experiencia a establecer cada uno de los componentes que constituyen una determinada competencia.

2.2.4. Competencias de Gestión.

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, con el uso de herramientas y lenguajes técnicos. Por ejemplo incluyen la capacidad de Negociar, de Planificar, Organizar, Coordinar, Resolver Problemas, Controlar Procesos, tareas y costos; etc.

Al igual que en las Competencias Conductuales, las Competencias de Gestión se asocian a las personas en distintos niveles de desarrollo, según la naturaleza de la función o actividad, utilizándose tres niveles, a saber; No Competente, Competente y Experto.

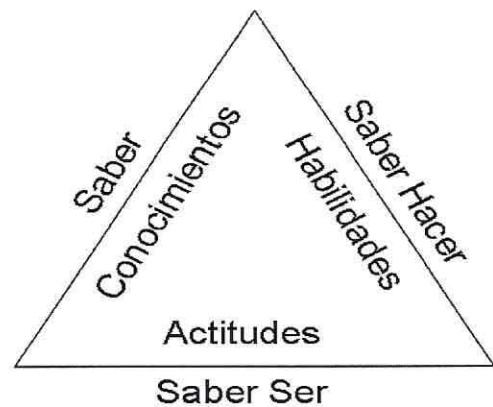


Concluyendo, se determinará qué se considera como trabajador competente:

Se considera que un trabajador es Competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las **competencias básicas, conductuales, técnicas y de gestión** necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con una posición (puesto) u ocupación laboral.

Por otro lado, todas las Competencias, y especialmente las Competencias Técnicas, son observadas desde tres puntos de vista para verificar el grado en que los trabajadores las poseen: Conocimientos, Habilidades y Actitudes:

- a) Conocimientos: Implica el Saber
- b) Habilidades: Implica el Saber Hacer
- c) Actitudes: Implica el Saber Ser



2.3. Identificación de competencias

Finalmente, se mencionará que existen básicamente tres metodologías para identificar competencias laborales, a saber:

- a) El Análisis Conductista,
- b) El Análisis Constructivista,
- c) El Análisis Funcional.

2.3.1. El Análisis Conductista:

Está basado en el estudio del desempeño para establecer los factores que les permiten a las personas un desempeño superior. Se preocupa por indagar cuáles son las características del individuo que le permiten ese desempeño superior.

2.3.2. El Análisis Constructivista:

Busca descubrir todas las disfuncionalidades y los problemas que hay en la organización con el objeto de resolverlos. Se preocupa de identificar qué es lo que debe hacer el trabajador para resolver esas disfuncionalidades y problemas.

2.3.3. El Análisis Funcional

Busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro de un resultado superior. Se preocupa por investigar cuáles son las funciones esenciales en las que el individuo debe comprobar su capacidad de desempeño.

3. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO CHILENO

Desde el Primer Programa de Gobierno de la Concertación, que encabezó Patricio Aylwin, hasta el tercer Programa, correspondiente al Gobierno de Ricardo Lagos, la modernización del Estado ha sido uno de los ejes estratégicos importantes de dichas propuestas.

Tanto del análisis de dichos documentos, como de las concreciones prácticas observadas en estos quince años de gobiernos concertacionistas, se deduce que el concepto manejado como “modernización del Estado” tiene un sentido que se reduce al mejoramiento de la calidad de la gestión y, más específicamente aún, al de la administración pública de gobierno.

Entre los investigadores de la realidad social se hace una diferencia entre “modernidad” y “modernización” señalando que “por modernización se entiende la expansión del cálculo medios-fines a los diversos campos de la vida social “¹ es decir, ella se relacionaría con el desarrollo de la racionalidad instrumental, aplicada, en el caso que nos interesa, al mejoramiento constante del “capital humano” y la movilización de recursos mediante el cálculo y control de los procesos sociales y naturales. Sería esta racionalidad instrumental la que, según algunos responsables de esta estrategia de gobierno, otorgaría a nuestra sociedad eficiencia, eficacia y dinamismo en el actual mundo globalizado.

Cosa distinta es la modernidad, la que además de considerar lo subjetivo, introduce el proceso de diferenciación de campos de acción, lo que implica en lo subjetivo, el desarrollo de la individualidad en sus múltiples modalidades. En lo objetivo significa la diferenciación de los distintos campos sociales, por ejemplo, la economía, la educación, la salud, la previsión, la ciencia, el derecho, como sistemas funcionales e interrelacionados ya que junto con la diferenciación de la sociedad, tiene lugar un proceso de integración. Igualmente, se distingue aquí una integración social, basada en los valores y las normas sociales que cohesionan a los sujetos en tanto identidades colectivas y, por otro lado, se aprecia “una integración sistémica, que incorpora a las personas a las lógicas internas del sistema político, económico,

¹ Informe PNUD.(1998) *Desarrollo Humano en Chile – 1998. Las paradojas de la modernización*. Santiago, Chile : Trineo

cultural.”² Es decir la modernidad, en la perspectiva de las personas, “.apunta a la autodeterminación política y a la autonomía moral.”³ En definitiva, es capaz de generar las condiciones para el desarrollo permanente en las personas de la autorreflexión consciente.

Esta diferencia conceptual entre “modernidad” y modernización” no ha sido tomada en cuenta en el proceso en desarrollo de modernización de la gestión pública de nuestro país, el que sólo ha considerado la necesidad de readecuar la estructura del aparato de Gobierno, en particular los aparatos de los servicios públicos, a las exigencias de la globalización de nuestra economía, dejando de lado temas esenciales de la modernidad, como son las relaciones sistémicas de aparato público con el quehacer cultural, social y político, además del económico, fomentando su desarrollo permanente. En otras palabras, una relación fructífera entre Estado y Sociedad Civil, cuestión histórica y lentamente fortalecida en nuestra sociedad, la que fue rota abruptamente con el golpe militar.

Con la nueva conceptualización se rompe la tradición del desarrollo de la sociedad chilena. Todo esto ha hecho pensar a algunos que

“...lo que queda en evidencia es un cambio de fachada del aparato público, en el que existe una rara simbiosis entre lo nuevo (moderno) y lo viejo (tradicional) y en el que existiría un formalismo y racionalismo ingenuo al momento de abordar la complejidad de procesos que responden a distintas lógicas de acción dentro de la esfera pública”⁴

“De este modo, la llamada modernización de la gestión pública presupone asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas, y sociales que, obviamente, puede ser contemplado desde varias perspectivas y con diversos instrumentos de análisis. Ni la Reforma del Estado ni la de sus Administraciones Públicas se justifican en sí mismas, si no porque son necesarias para garantizar el desarrollo de los pueblos, de allí la necesidad de posicionar con mucha fuerza en la actualidad la idea de ver al Estado como matriz

² Id. 29.

³ Ramírez A., A. (2001). *Reforma del Estado, modernización de la gestión pública y construcción de capital social. El caso chileno (1994-2001)*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina : Autor.

⁴ Id. 29.

institucional integradora de las dimensiones política, económica y social del desarrollo dentro de la noción de gobernabilidad democrática”⁵

No es casual, a juicio de algunos autores, esa dicotomía que se percibe entre modernización del Estado y alejamiento del actor social. La exacerbada visión ideológica anti Estado de la Dictadura militar tiene aún consecuencias prácticas en las decisiones que toman los actuales gobernantes. Decisiones que siguen apoyándose en ciertos ejes conceptuales surgidos y desarrollados por los artífices del desmantelamiento del Estado. Entre esos ejes caben destacar los siguientes:

- El mercado es el mejor instrumento posible para asignar los recursos en la economía y su tarea la realizará del modo más eficaz, eficiente y oportuna posible, siempre que no se pongan trabas a su desarrollo.
- El instrumento que históricamente ha puesto más trabas al desarrollo del mercado en Chile ha sido el Estado.
- Para que el país sostenga un desarrollo integral en el tiempo es urgente disponer de un Estado de excelencia, es decir, de un Estado reducido, pero transparente, probo, que sepa administrar y gestionar con rigor sus recursos, neutral ante los conflictos que genera el modelo pero promotor de la equidad y garante de una sana competitividad del sector privado, garantizándole también idénticas oportunidades.
- Todas las reformas que apunten a la modernización del Estado garantizan el crecimiento económico, impulsan la participación de los ciudadanos y le fortalecen como ente articulador de los esfuerzos por alcanzar la equidad social y la solución a los problemas que suponen la satisfacción de las demandas sociales.

Con la llegada del proceso de reconstrucción democrática en Chile, el año 1990, los conceptos anteriores se intentaron acomodar a la nueva situación política que empezaba a vivir Chile. Fue así como se construyó una agenda de reformas que apuntaban a la democratización municipal, al fortalecimiento de las regiones, a la

⁵ Se plantea que “han fracasado los intentos de desarrollo basados en el protagonismo del Estado, pero también fracasarán los que se quieran realizar a sus espaldas. Sin un Estado eficaz el desarrollo es imposible” (Banco Mundial. 1997) Citado por Ramírez A. Alvaro, Id. 31.

reforma de la justicia, a garantizar el respeto a los derechos humanos, la reforma y modernización del Estado, etc. En este contexto, en 1994 se incorporó el tema de la calidad de la gestión pública a la agenda de modernización del Estado, con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

La misión de este Comité fue la de:

“..Impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia. Está integrado por los ministerios de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social, de Economía, Secretaría General de Gobierno y Secretaría General de la Presidencia. Este último ejerce como Coordinador del Comité. Cuenta con el apoyo técnico de una Secretaría Ejecutiva formada por representantes que integran el Comité, encabezada por un Secretario Ejecutivo.”

“Entre 1994 y 1996 se promovió un programa y una estrategia de modernización gradual. Se llevó a cabo una serie de iniciativas para sensibilizar a los altos directivos del sector público y a sus funcionarios y se optó por un sistema de gestión estratégica basada en resultados. Se impulsó un sistema de gestión para todo el gobierno. Previo a ello se ejecutó un Plan Piloto con once servicios públicos que operó sobre la base de compromisos contraídos con la Dirección de Presupuestos.”⁶

El trabajo de este Comité culminó con el Plan Estratégico de Modernización 1997 – 2000, cuyo lema central era Convertir a la gestión en el motor del cambio, en base a seis grandes líneas de acción:

- Gestión estratégica
- Transparencia y probidad de la gestión pública
- Calidad de servicio y participación ciudadana
- Recursos humanos
- Institucionalidad del estado y
- Comunicaciones y extensión⁷

⁶ Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2000) *Balance 1994 – 2000. El Estado al servicio de la Gente*. Santiago, Chile : [s.n]

⁷ Id. 34.

Cada una de estas líneas disponía de objetivos y metas, que deberían concretarse no sólo a partir de los compromisos de los funcionarios de los servicios, sino también en acuerdo con la Asociación Nacional de Empleados Fiscales, ANEF, con quien el Gobierno firmó un primer Acuerdo el 5 de octubre de 1997, luego un Protocolo de Acuerdos el 2 de octubre de 2000 y un Acuerdo Complementario a dicho Protocolo el 22 de junio de 2001. Además de estos compromisos, ha sido necesario enviar al Parlamento un conjunto de proyectos de ley, cuya aprobación consensuada con la oposición, ha ido permitiendo acercarse a las seis grandes líneas de acción del Plan estratégico.

El Gobierno del Presidente Lagos cambió el Comité por el denominado Proyecto de Reforma y Modernización del Estado ahora bajo la dependencia de la División de Modernización del Ministerio Secretaría General de la Presidencia reduciendo, a juicio de diversos actores, la importancia estratégica del proceso iniciado y desarrollado por los dos gobiernos anteriores.

Este Proyecto cuyo sentido

“apunta a construir un sector público que responda a una sociedad muy distinta (resaltado personal) a aquella en que las formas institucionales se generaron, ha identificado un conjunto de “principios orientadores” para un Estado con una relación previsor y proactiva en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos, debiendo permitir optimizar las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica en cuanto a información y comunicaciones”⁸

Los principios orientadores para construir la nueva organización del Estado son los siguientes:

“Estado democrático y participativo. La Reforma institucional se estructurará a partir de la idea de Estado democrático de derecho, por lo que se abordarán las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes. Asimismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como la participación en la gestión pública.

⁸

www.modernizacion.cl

Estado transparente. La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la base de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.

Estado unitario descentralizado. La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local.

Estado solidario. El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando la igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.

Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros. Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que a futuro se prevean y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

Estado más eficiente y eficaz. El foco de las preocupaciones del Proyecto está puesto en la satisfacción del interés general, por lo que todas las acciones de transformación comprendidas en él se inspirarán en este principio, tanto en materia de rediseño de la institucionalidad, como de mejoramiento de la gestión para entregar un servicio público de calidad a la ciudadanía. Un lugar central en ello ocuparán las nuevas tecnologías de la información que acerquen los servicios a los ciudadanos y ciudadanas.

Estado normativo y subsidiario. El Proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un Estado productor de bienes y servicios a uno que fortalezca su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.⁹

⁹ Id. 36.

Los siete principios definidos en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del Gobierno de Ricardo Lagos, los cual refuerza la separación entre los conceptos de modernización y modernidad que ya se ha señalado.

En suma, la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores, ciertamente algunos no muy obvios y otros poco analizados.

La nueva gestión pública necesita de nuevos enfoques teóricos ya que sus problemas son mucho más complicados y amplios que aquellos que enfrenta la gestión privada. Hasta ahora, quienes han diseñado las propuestas de modernización del Estado se han dedicado a trasladar, con mayor o menor fortuna, las teorías desarrolladas para el mejoramiento de la administración y gestión de las empresas privadas. Como dice una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo:

“...el modelo convencional de eficacia, basado en el cumplimiento de objetivos, debe ser sustituido por modelos basados en una lógica de aprendizaje que tenga en cuenta el concepto pluralista de la gestión pública y acepte el desafío de conseguir una cooperación interinstitucional en un entorno de cambio estructural. Este nuevo concepto de administración pública supone una expansión muy significativa de la gestión de gobierno, más allá de la esfera en que se pueden aplicar, más o menos directamente, los actuales métodos de administración de empresas. Propone, además, la ampliación de la gestión a sectores de formulación de políticas estratégicas y de reforma en gran escala. La creación de capacidades de macrogestión, necesarias para orientar el cambio estructural, requerirán importantes inversiones en recursos humanos y desarrollo institucional, inversiones en escala mucho mayor que la adoptada hasta ahora por el Estado.”¹⁰

¹⁰ Banco Interamericano de Desarrollo & Losada i Marrodan, Carlos. Editor. (1999) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington, EEUU : IDB Bookstore

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Constitución Política del Estado establece el derecho de los ciudadanos a elegir y ser elegido. Para cumplir con esta norma constitucional también se han fijado derechos y obligaciones a los ciudadanos.

En el caso de este documento y referido al enfoque municipal que abordaremos, es importante destacar que los candidatos a Concejales tienen que cumplir con lo establecido en cuanto a deberes y atribuciones que se encuentran tipificados en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. Con base en los fundamentos de la democracia, los requisitos para ser candidato a Concejal son:

- Ser ciudadano con derecho a sufragio
- Saber leer y escribir
- Tener residencia en la región a la que pertenezca la respectiva comuna, a lo menos durante los últimos dos años anteriores a la elección
- Tener situación militar al día, y
- No estar afecto a alguna de las inhabilidades que establezca la ley.

Estos requisitos claramente no garantizan que este recurso humano cuente con las capacidades suficientes para desempeñarse en condiciones de eficiencia, efectividad y economía, por lo que se hace necesario implementar un modelo de competencias al que deben ceñirse todos aquellos personeros que lograron obtener el cargo de Concejal, orientado a posibilitar que los nuevos administradores, una vez electos, tengan el desempeño, las habilidades y actitud lo más adecuado y apegado a la realidad particular de la comuna, lo que permitiría optimizar la gestión de los mismos y facilitar así la modernización del Estado.

Todos los ciudadanos que aspiren a ser elegidos en estos cargos deberían cumplir con estos requisitos, pero como se sabe, ello no es posible por que la Ley dentro de los requisitos descritos anteriormente, no integra de modo alguno un requisito que tenga relación con las competencias, mas allá de poseer la capacidad de leer y escribir.

Por otra parte, el ejercicio de los mismos exige a estas autoridades poseer mas allá del ámbito de conocimientos, ciertas habilidades y actitudes que resultan necesarias para el buen desempeño de sus funciones. En este contexto, es importante destacar que si bien los conocimientos son herramientas necesarias para una buena gestión, también y en gran medida son las competencias transversales (conductuales y básicas) ya que en ello se verán los rasgos personales de las autoridades y las capacidades sociales que tienen y a las que estarán sujetos al momento de cumplir con su obligación.

Sin que sea necesario un análisis investigativo, resulta obvia la conveniencia de que los Concejales, estén dotados de conocimientos y manejo práctico de herramientas de gestión, como planificación y control, pero, insertándonos de lleno en el enfoque de este trabajo de tesis, de habilidades interpersonales como liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos; asimismo, es deseable que quienes ocupan este cargo de tanta relevancia para el desarrollo de la comunidad a la cual sirven, estén imbuidos de un marco ético-valórico que guíe su accionar y no retrase la modernización del Estado.

El presente trabajo pretende diseñar o elaborar un modelo general de competencias conductuales, a las que se deberían ajustar las personas que ocupen este cargo de representación pública en todo el país, el que una vez definido, se pretende adecuar a la situación particular de la comuna de Viña del mar, estableciendo la comparación entre el modelo y la realidad de los concejales de dicha comuna.

Por lo expresado anteriormente, podemos definir el planteamiento del problema como el hecho de que no se encuentran definidas las competencias conductuales que debe poseer un Concejal Municipal en el contexto del marco legal vigente, lo que supone una dificultad a la hora de gestionar de la manera más eficiente los recursos comunales, en pos de lograr el desarrollo y bienestar de todos los habitantes de cada comuna del país.

4.1. Hipótesis

Es necesario definir un modelo de competencias conductuales mínimas que debe poseer todo ciudadano electo Concejal Municipal, lo que aumentará las posibilidades de una mejor gestión de los recursos locales, en el afán de lograr un nivel más alto de bienestar para la comunidad y de modernización del país.

4.2. Objetivos Generales

Definir el modelo de competencias conductuales que debe poseer un Concejal municipal

4.3. Objetivos Específicos

Comprender la importancia de la definición de competencias laborales y los distintos modelos existentes para su determinación

- ✓ Crear un formato de evaluación de competencias conductuales para Concejales
- ✓ Diagnosticar la situación existente en relación a competencias conductuales en la comuna de Viña del Mar
- ✓ Comparar el modelo con la situación real de los concejales de Viña del Mar

4.5. Metodología

Para la ejecución de este trabajo se ha tenido que recurrir a técnicas de investigación para la recolección de información tales como:

- Investigación Bibliográfica.
- Análisis comparativo.
- Investigación de campo (encuestas y aplicación de test laborales).
- Redacción de la introducción y marco teórico.
- Redacción de los resultados de la investigación bibliográfica y de campo.
- Desarrollo de la propuesta.
- Contrastación del modelo con una situación real.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones.
- Redacción de aspectos formales.

Además de lo señalado, para realizar propuestas se utilizarán los métodos científicos de investigación inductivos y deductivos.

5. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE CONCEJAL

5.1 Funciones descritas por la ley Municipal

Para el desarrollo de esta tesis se considerará la identificación de competencias conductuales necesarias para el desempeño del cargo de Concejal a partir del modelo funcional, entendiendo como competencias conductuales el “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes expresados en términos de conductas observables requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados por el proceso de la organización; son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específicas”.

El análisis del marco legal se realizará a partir de una exhaustiva lectura de la Ley de Régimen Municipal, obteniendo las siguientes conclusiones que por ley corresponden a los concejales.

El párrafo 1 artículo 1º de la Ley Orgánica Constitucional establece que la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una Municipalidad.

Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna. Consecuencia de lo anterior es que los municipios constituyen uno de los servicios públicos con que más se relacionan los ciudadanos.

Es por tanto, en una política de Modernización del Estado, un foco de especial atención lo que ocurra en la gestión de estas organizaciones, las Municipalidades.

Ahora bien, al entender las competencias laborales como una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en situaciones

reales de trabajo, las que se obtienen no solo a través de la educación formal, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por la experiencia, resulta ser un enfoque necesario de aplicar en la administración del Estado, a favor de sus políticas de modernización.

El artículo 2º establece que Las Municipalidades estarán constituidas por el Alcalde, que es la máxima autoridad y por el Concejo. El Concejo es el órgano que se forma con la participación de todos los concejales en ejercicio de cada Municipio.

A partir del propósito principal, siempre siguiendo el modelo de análisis funcional, se reconocerá, a partir de la ley, las funciones y atribuciones esenciales del municipio y de los concejales.

5.1.1. Funciones que define la ley para los Municipios.

- Elaborar aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
- La planificación y regularización de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- La promoción y desarrollo comunitario
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- El aseo y ornato de la comuna

Las Municipalidades en el ámbito de su territorio podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con:

- La educación y la cultura
- La salud pública y la protección del medio ambiente
- La asistencia social y jurídica
- La capacitación la promoción del empleo y el fomento productivo.
- El turismo, el deporte, y la recreación
- La urbanización y la viabilidad urbana y rural
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias
- El transporte y tránsito públicos.
- La prevención de riesgos y la prestación de de auxilio en situaciones de emergencia y catástrofes.
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad y ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio en lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 101 de la Constitución Política.
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

5.1.2. Funciones que define la ley para concejales.

Cabe mencionar, que las atribuciones son exclusivas del concejo como órgano colegiado, sin que pueda entenderse que ellas están radicadas en cada concejal individualmente considerado.

- Elegir al Alcalde en caso de vacancia
- Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales y la ejecución del presupuesto municipal.
- Fiscalizar las actuaciones del Alcalde y formularle las observaciones que le merezcan.
- Pronunciarse respecto de los motivos de renuncia a los cargos de Alcalde y de Concejal.

- Recomendar al Alcalde prioridades en el caso de la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal.
- Citar o pedir informe a través del alcalde a los organismos o funcionarios municipales cuando lo estime necesario para pronunciarse sobre las materias de su competencia.
- Elegir, en un solo acto, a los integrantes del directorio que le corresponda designar a la municipalidad en cada corporación o fundación en que tenga participación, cualquiera sea el carácter de ésta o aquella.
- Solicitar informe a las empresas, corporaciones o fundaciones municipales o a las entidades que reciban aportes o subvenciones de la municipalidad.
- Fiscalizar las unidades y servicios municipales
- Autorizar los cometidos del Alcalde y los Concejales que signifiquen ausentarse del territorio nacional.
- Supervisar el cumplimiento del plan de desarrollo comunal.
- Designar de entre sus miembros, un Alcalde suplente, cuando el titular se encuentre afecto a una incapacidad temporal, superior a 45 días.
- Proveer la vacante que se produzca en el Concejo, cuando falleciere o cesase en su cargo algún concejal durante el desempeño de su mandato, si es que no pudiere aplicarse el mecanismo de provisión establecido en la Ley.
- Fiscalizar el uso de los aportes y subvenciones que otorgue la municipalidad a las corporaciones y fundaciones que constituya o en que participe, destinadas a la promoción y difusión del arte, de la cultura, y del deporte.
- Efectuar las actuaciones previstas en el art.43 de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, referidas a informar a los vecinos, realizar audiencias públicas, consultar al consejo económico y social comunal, y otras insertas en el procedimiento de elaboración y aprobación de los planes reguladores comunales.

5.2. Competencias definidas por el panel de Expertos.

En esta etapa se ha recurrido a una importante fuente; el panel de expertos; cuya misión es establecer desde su experiencia las competencias para el desempeño del cargo en estudio. Estudio que fue realizado por profesionales de la Municipalidad de Viña del Mar.

5.2.1. Preparación del Panel de Expertos

El funcionamiento del panel se realizó en dos etapas

a. Preparación de un grupo de expertos, entregando los fundamentos y propósitos del estudio procurando homogenizar la comprensión de los integrantes sobre su rol y metodología de trabajo.

b. Aplicación de una entrevista semi-estructurada en base a preguntas abiertas, cuya pauta fue sometida previamente a validación mediante el método de jueces expertos.

La validación fue realizada por los profesionales(se adjunta en anexo nº1):

- Alvaro Soffia Contreras, Psicólogo dirección de tránsito, Municipalidad de Viña del Mar.
- Mauricio Pérez Espinoza, Asistente social, dirección de desarrollo comunitario Municipalidad de Viña del Mar.
- Verónica Palominos Rodríguez, Contador Auditor, administrador Municipal, Municipalidad de Viña del Mar.

La pauta utilizada es la siguiente:

En su opinión, y en base a su experiencia, en términos generales:

A) ¿Cuáles son los conocimientos teóricos, legales y técnicos que debe tener un CONCEJAL para cumplir en forma eficiente y eficaz el desempeño de su cargo?

B) ¿Cuáles son las habilidades o destrezas esenciales para el buen desempeño de un CONCEJAL?

C) ¿Cuáles son los comportamientos que caracterizan a un CONCEJAL de desempeño sobresaliente?

D) ¿Cuáles son las debilidades o deficiencias personales más críticas, las que - de existir- más afectan el buen desempeño de cargo de CONCEJAL?

E) ¿Algo más que nos pueda aportar?

5.2.2 Identificación y clasificación de competencias detectadas

Analizadas las respuestas obtenidas, los resultados obtenidos de esta segunda fuente de información son los siguientes, respecto de los conocimientos habilidades y conductas para Concejales:

Conocimientos legales, teóricos y técnicos

- Conocimientos básicos de la Constitución y el estudio profundo de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Conocimientos respecto de los programas de prevención, ejecución y resolución sobre las obras de urbanismo general.
- Conocimientos necesarios para legislar y fiscalizar en materias de Planificación, Urbanismo, Impuestos, Transporte, Medio Ambiente, Salud y Educación entre muchos otros.
- Conocimientos de Administración.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Presupuestos del Sector Publico.
- Estatuto Administrativo y municipal.
- Planificación del Desarrollo Urbano y Rural.
- Planificación y aplicación de ordenanzas Municipales.
- Funcionamiento interno del Municipio, su organización, sus estamentos, su cultura organizacional.
- Planificación Estratégica.
- Conocimiento y aplicación correcta las Leyes y demás normativa.
- Aplicación de leyes y reglamentos.

Habilidades y destrezas

- Practicar las buenas relaciones interpersonales dentro y fuera del municipio.
- Relacionarse con los diferentes departamentos técnicos, legales y administrativos para una correcta legislación.
- Relaciones Humanas Correctas.

Comportamiento o conducta

- Ser Capaz, Honesto, Justo
- Gentileza
- Transparencia
- Responsabilidad
- Comprensión
- Disciplina
- Cumplir a tiempo
- Honestidad
- Moralidad
- Ética
- Empatía

5.2.3. Conclusiones.

Sometidos estos resultados de competencias necesarias a consideración de panel de expertos, junto con las funciones identificadas a partir de la ley orgánica Municipal se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las competencias básicas para el buen logro de las funciones descritas en la Ley e identificadas a través de ambas fuentes de información (panel de

expertos y Ley Orgánica de Municipalidades), resultan complejas y diversas, producto de la diversidad y de la especificidad técnica de las atribuciones del Concejo.

- Las funciones descritas en la Ley de Municipalidades que corresponden a los Concejales, no pueden ser asumidas en forma individual por cada Concejal, sino más bien en forma colegiada por el Concejo Municipal.
- Las competencias que pueden llegar a hacer distintivo el desempeño de estas autoridades políticas son diversas, pero corresponden en gran medida a competencias conductuales; habilidades, destrezas y valores.
- El Concejal debe estar interactuando permanentemente con personas, con legislación, con presupuesto y debe tener habilidades para desenvolverse en los variados escenarios sociales que puede acceder.

Por lo anterior, y sin afán de introducir modificaciones a la Ley que detalla las funciones de los Concejales, se estima necesario definir las unidades de competencias que plantea el método de análisis funcional que requerirán los concejales para el mas eficiente desempeño de sus funciones.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

Para dar una mirada amplia a los resultados obtenidos a través del panel de expertos, es menester revisar los 4 ámbitos de competencias señaladas anteriormente. Concentrándose en las competencias conductuales que hacen el motivo de esta investigación, obtendremos las primeras conclusiones.

6.1. Identificación de Competencias Técnicas.

En relación a estas competencias, es decir en la identificación de las funciones individuales a partir del propósito principal de la organización, es que las funciones de la autoridad elegida por votación popular se encuentran clara y específicamente definidas en la Ley Orgánica Municipal y detalladas las funciones específicas de los concejales en el capítulo anterior.

Según esas funciones y el trabajo desarrollado por el panel de expertos se detectaron las competencias necesarias requeridas para el cargo, las cuales se recapitulan a continuación:

- Conocimientos básicos de la Constitución y el estudio profundo de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
- Conocimientos respecto de los programas de prevención, ejecución y resolución sobre las obras de urbanismo general.
- Conocimientos necesarios para legislar y fiscalizar en materias de Planificación, Urbanismo, Impuestos, Transporte, Medio Ambiente, Salud y Educación entre muchos otros.
- Conocimientos de Administración.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Presupuestos del Sector Público.
- Estatuto Administrativo.
- Planificación del Desarrollo Urbano y Rural.

- Planificación y aplicación de ordenanzas Municipales.
- Funcionamiento interno del Municipio, su organización, sus estamentos, su cultura organizacional.
- Conocer y aplicar correctamente las Leyes y demás normativa.
- Aplicación de leyes y reglamentos.

6.2. Identificación de Competencias de Gestión.

Las competencias de gestión están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Estas habilidades son interiorizadas por las personas desde la infancia y se revelan en el ámbito laboral, pero pueden ser incrementadas o modificadas. Las competencias de gestión cobran gran importancia en el ámbito laboral puesto que ellas agregan valor a las actividades puramente técnicas: a través de ellas es posible enfrentar una diversidad de actividades asignarles la prioridad y actuar bajo un espectro gerencial amplio. Las habilidades gerenciales son instrumentos básicos de trabajo individual para integrar a los demás en un grupo diversificado de labores que permiten ver más allá de lo puramente cotidiano; cualquier persona en cualquier nivel, en cualquier cargo requiere de éstas habilidades en la medida en que ellas suponen un trabajo integrador y coordinado. A medida en que los niveles se elevan y las actividades se tornan más complejas, las competencias de gestión cobran un papel más importante, porque ellas permiten involucrar un amplio número de variables que conducen a resultados. En éste sentido, facilitan el trabajo y la consecución de objetivos de alto impacto. La medición de ellas es posible a través de observaciones directas en el trabajo, juegos de roles, técnicas de simulación e instrumentos de evaluación diseñados para tal fin. Así mismo, las técnicas proyectivas posibilitan su identificación.

El análisis realizado para este trabajo con el Panel de Expertos ha permitido identificar las competencias de gestión consideradas básicas para el desempeño de los Concejales:

- a) Visión de futuro
 - Reconoce y aprovecha las oportunidades tanto para la organización como para la comunidad.
 - Se anticipa a identifica los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la organización.
- b) Planificación
 - Elabora planes de largo plazo considerando factores internos y externos
 - Elabora alternativas a los planes preestablecidos.
- c) Resolución de problemas
 - Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo.
 - Tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- d) Gestión de recursos
 - Utiliza los recursos disponibles del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
 - Busca y encuentra fuentes alternativas de financiamiento.
- e) Gestión del Servicio
 - Identifica las necesidades de los ciudadanos.
 - Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de los ciudadanos.
- f) Efectividad en las relaciones
 - Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas claves tanto dentro de municipalidad como fuera de esta.

6.3. Identificación de Competencias Conductuales.

Como se ha señalado anteriormente las competencias conductuales son aquellas referidas a comportamientos y actitudes, habilidades y destrezas metodológicas y sociales que impactan notoriamente en el estilo de actuación y en una actuación de mayor calificación que permite producir resultados superiores. Este enfoque centra más las causas de los desempeños superiores en características subyacentes a la persona. También estas competencias se asocian a niveles de desarrollo, y en este caso se ha optado por una escala de cuatro niveles de desarrollo.

Nivel 1: Mínimo, el evaluado manifiesta minimamente la conducta en su comportamiento.

Nivel 2: En Desarrollo, el evaluado desarrolla potencialmente la conducta.

Nivel 3: Desarrollado, el evaluado tiene la conducta adquirida.

Nivel 4: Excepcional, la conducta esta completamente adquirida y desarrollada y pasa a ser elemental en su comportamiento diario.

7. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Para esta selección se integraron las competencias definidas por el Panel de Expertos y recogida de Bibliografía. Se definió cada una en relación a lo que involucran para poder hacer una evaluación mas efectiva.

Para esta etapa se presenta el Diccionario de 15 competencias conductuales mínimas.

7.1. Diccionario de Competencias Conductuales para Concejales

1. Capacidad para aprender: Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.
- Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- El conocimiento que poseen agrega valor a su trabajo.

2. Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
- Responden al cambio con flexibilidad.
- Son promotores del cambio.

3. Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
- Son recursivos.
- Son innovadores y prácticos.
- Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

4. Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
- Tienen disposición a colaborar con otros.
- Anteponen los intereses colectivos a los personales.

5. Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
- Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

6. Ética. Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen una intachable reputación y antecedentes.
- Son correctos en sus actuaciones.
- Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

7. Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

8. Lealtad y sentido de pertenencia. Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de las Empresas Públicas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

9. Adhesión a normas y políticas. Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

10. Orientación al servicio. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Poseen un trato cordial y amable.
- Se interesan por el cliente como persona.
- Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

11. Entusiasmo. Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.
- Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.

12. Positivismo y optimismo. Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
- Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.

13. Persistencia. Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
- Están altamente motivados por aspectos internos.

14. Flexibilidad. Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
- Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
- Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

15. Búsqueda de la excelencia. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:

- Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
- No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
- No aceptan la mediocridad.

8. EVALUACION DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Una vez identificadas las competencias que requieren los concejales según el panel de expertos, se abordarán solamente las competencias conductuales.

Su caracterización permite generar instrumentos de evaluación de estas competencias, a modo de conocer cuán desarrolladas se encuentra cada una en cada concejal y visualizar las brechas existentes en los municipios.

Esta etapa es aplicable a modo de autoevaluación por los mismos candidatos electos, o bien mediante evaluación de terceros.

La evaluación de estas competencias se realizó en tres etapas:

1) Preselección de competencias conductuales propuestas en la literatura, abarcando los diseños de diversos autores inspirados en el modelo de Spenser&Spencer (1993) y la publicación de Martha Alles "Gestión por Competencias: El Diccionario" (2002).

2) Diseño de una encuesta en base a 15 competencias conductuales mínimas validadas por el Panel de Expertos, seleccionadas de la preselección.

3) Aplicación de la encuesta creada a 5 Concejales de la Municipalidad de Viña del Mar.

9 APLICACIÓN DE ENCUESTA A 5 CONCEJALES

9.1. Autoevaluación

Las 15 conductas detectadas como deseables están incluidas en la encuesta y fueron caracterizadas con indicadores previamente validados mediante el criterio de jueces expertos, rol que cumplió el mismo equipo de profesionales que identificó las competencias.

Esta encuesta se aplicó luego, a modo de autoevaluación, a 5 concejales en ejercicio del Municipio de Viña del Mar, indicándoles que identifiquen en orden de prioridad de 1 a 7 las 7 competencias que ellos poseen.

Los resultados alcanzados, mediante un cálculo aritmético simple, sumando los puntajes asignados por los encuestados para cada una de las competencias en estudio, y estableciendo la mayor prioridad como competencia clave a aquella con más puntaje, son los siguientes (La encuesta aplicada se incluye en el anexo N° 1):

RESULTADOS AUTOEVALUACION

	<u>COMPETENCIAS</u>	Puntaje
A.1	Capacidad para aprender	7
A.2	Adaptación al cambio	6
A.3	Creatividad e innovación	14
A.4	Trabajo en equipo	14
A.5	Visión de futuro	13
A.6	Ética	20
A.7	Responsabilidad	17
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia	0
A.9	Adhesión a normas y políticas	8
A.10	Orientación al servicio	14
A.11	Entusiasmo	8
A.12	Positivismo y optimismo	0
A.13	Persistencia	5
A.14	Flexibilidad	5
A.15	Búsqueda de la excelencia	9

Ordenadas según prioridad el cuadro queda de la siguiente manera:

COMPETENCIAS		Puntaje
A.6	Ética	20
A.7	Responsabilidad	17
A.3	Creatividad e innovación	14
A.4	Trabajo en equipo	14
A.10	Orientación al servicio	14
A.5	Visión de futuro	13
A.15	Búsqueda de la excelencia	9
A.9	Adhesión a normas y políticas	8
A.11	Entusiasmo	8
A.1	Capacidad para aprender	7
A.2	Adaptación al cambio	6
A.13	Persistencia	5
A.14	Flexibilidad	5
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia	0
A.12	Positivismo y optimismo	0

(En el anexo N° 2 se adjunta la tabulación de información)

9.2 Evaluación por terceros:

La aplicación del modelo de evaluación puede ser tomado por terceros, personas capacitadas en el área que bajo ciertas y diversas metodologías evalúan el comportamiento de los Concejales.

Para esto es necesario crear una nueva tabla donde se integran las 15 competencias, pero esta vez se evaluara el nivel de desarrollo de estas conductas adquiridas por los Concejales.

Pueden usarse distintas metodologías pero se sugieren para este caso a través de observación o de entrevista.

A modo de ejemplo enunciaremos las siguientes:

a) Evaluación de grupo: en esta metodología se pone al grupo a evaluar en interacción entre ellos, donde desarrollaran tareas que el panel de expertos definirá, y en las cuales ellos analizaran el nivel de conductas presentadas por cada uno frente a las diferentes situaciones. En ello se podrá observar los liderazgos, la capacidad de expresión que tengan, empatía, trabajo en equipo, compromiso, entre otros.

b) Entrevista de incidentes críticos: en esta modalidad se detectara por el panel de expertos a quien posea la mayor cantidad de competencias establecidas (concejal mas idóneo dentro del grupo) y en base a este parámetro se entrevistara uno a uno a todos los concejales y se establecerán así los niveles de conductas adquiridas y las brechas a disminuir según se complete la tabla propuesta.

Para entender el modelo de evaluación por niveles de desarrollo, se ha aplicado la metodología de incidentes críticos cuya evaluación es la siguiente:

Resultados

Tabulados los datos los resultados son los siguientes

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender	0	1	2	2	5
A.2	Adaptación al cambio	0	3	1	1	5
A.3	Creatividad e innovación	0	3	2	0	5
A.4	Trabajo en equipo	1	1	1	2	5
A.5	Visión de futuro	0	1	2	2	5
A.6	Ética	0	1	2	2	5
A.7	Responsabilidad	0	0	1	4	5
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia	0	0	1	4	5
A.9	Adhesión a normas y políticas	0	0	1	4	5
A.10	Orientación al servicio	0	1	2	2	5
A.11	Entusiasmo	0	1	2	2	5
A.12	Positivismo y optimismo	0	2	1	2	5
A.13	Persistencia	0	1	2	2	5
A.14	Flexibilidad	1	3	1	0	5
A.15	Búsqueda de la excelencia	0	0	4	1	5
	TOTAL	2	18	25	30	75

En esta tabla podemos destacar algunas brechas o diferencias en cuanto al nivel de desarrollo de conductas en cada concejal entrevistado. Lo que se observa es que la mayoría ha desarrollado las conductas que se requieren para el cargo, pero se identifican pequeñas diferencias en los niveles de desarrollo

Como ejemplo destacaremos algunas Conductas:

Adaptación al cambio Trabajo en Equipo y Flexibilidad son conductas que presentan niveles mínimos de desarrollo (nivel 1) por un lado y optimo por parte de algún concejal (nivel 4); lo que manifiesta claramente brechas entre los concejales.

Lealtad, adhesión normas políticas, y responsabilidad están desarrolladas (nivel 3) en su conjunto por casi todos los Concejales, no hay grandes brechas a disminuir. Visión de futuro, ética, capacidad de aprender y orientación al servicio si bien, presentan niveles de desarrollo, en algunos casos es menor (nivel 2 y 3) y otros optimo (nivel 4), por lo que hay brechas pero esta vez menos abismantes que en caso de flexibilidad como ejemplo.

Detectadas algunas brechas existentes es pertinente en esta etapa intervenir en las áreas que se presentan como mínimo y en desarrollo ya que según el panel de expertos son conductas elementales para concejales en ejercicio de su función, y la existencia de brechas disminuirá el desarrollo mas eficiente de la función de un Concejal.

10. CONCLUSIONES

Del proceso de investigación realizado se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- Las personas que resultan electas para el desempeño de concejales tienen una conducta heterogénea.
- Las competencias conductuales con las que cuentan los concejales de Viña del Mar, de acuerdo al estudio realizado, son variadas
- Los niveles de desarrollo mínimos en las competencias conductuales identificadas como deseables, pueden representar costos importantes en la eficiencia del cumplimiento de las diversas labores que la Ley le encomienda a los Concejales.
- la autoevaluación realizada en la Municipalidad de Viña del Mar no dio resultados similares a la evaluación hecha por terceros.
- Es necesario aplicar la autoevaluación y la evaluación por terceros para detectar diferencias entre percepción y situación real.
- Es pertinente hacer una evaluación de competencias por terceros para conocer la situación real de los concejales en ejercicio.

11. RECOMENDACIONES

Como consecuencia de las conclusiones escritas se realizara las recomendaciones que a continuación anotamos:

- La Municipalidad de Viña del Mar debe contar con instrumentos de evaluación en los que se precisen las competencias claves principales que deben ejercer los dignatarios.
- Realizar al inicio del mandato de los concejales una medición de competencias que determine en forma clara y consistente las competencias conductuales con las que cuentan los mismos.
- Aplicar autoevaluación y evaluación por terceros para detectar la visión de uno mismo y la situación real en relación a las competencias que cada concejal posee.
- Implementar un sistema de capacitación con el que se posibilite que las autoridades electas adquieran las competencias y experiencias que les son necesarias y con las que no cuentan para el ejercicio de sus responsabilidades.
- Es conveniente que la Municipalidad de Viña del Mar establezca un “Plan de Disminución de Brechas”, donde utilice el modelo de evaluación de brechas propuesto y aplique un plan de capacitación para disminuir esas brechas entre los Concejales en ejercicio.

12. ROL DEL ADMINISTRADOR PÚBLICO

El Administrador Público en una sociedad democrática y de tradición republicana como lo es Chile; un Estado de Derecho en consolidación, debe apoyar al fortalecimiento de las instituciones públicas para mantener el país en modernización permanente, adaptándose a los cambios que este proceso implica.

Para el cumplimiento de su función debe aportar con sus conocimientos al desarrollo de estas instituciones identificando las áreas en que puede intervenir y mejorando así la gestión de los servicios públicos.

En este trabajo se logro identificar que la Municipalidad de Viña del Mar presenta falencias y brechas importantes entre sus funcionarios, lo cual retrasa la modernización del estado. Los nuevos cambios que se están desarrollando en las instituciones publicas hacen necesaria la intervención de profesionales que aporten a la adaptación de las personas que hoy cumplen una función publica para que sean competentes y obtengan un desarrollo sobresaliente en su desempeño.

Este aporte que debe hacer el administrador público debe ser permanente y riguroso, para consolidar el estado moderno que se busca.

Para este caso, del desarrollo de competencias, el administrador publico debe estar a la vanguardia de los nuevos procesos, identificando las necesidades y aportando de la mejor manera desde su expertice a un desarrollo armónico y constante, se requiere personas con conocimientos y habilidades determinadas que encausen al País a un mejor estar, esto es sin duda difícil, pero el rol del Administrador Publico es trabajar en esta gran tarea.

ANEXOS

ANEXO 1

PAUTA DE ENTREVISTA (PANEL DE EXPERTOS)

Buenos días (tardes). Agradecemos su interés en participar en este estudio, destinado a identificar las competencias claves para el buen desempeño de concejales, y a elaborar una propuesta de programa de formación para autoridades electas, que les permita nivelar las brechas de competencias para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para ahondar un poco más en el propósito de este estudio, y en la importancia que tiene su contribución para el buen desarrollo del mismo, queremos explicarle previamente el concepto de competencia:

Ahora que hemos explicado en detalle el enfoque y el propósito de este estudio, le solicitamos responder con la mayor objetividad posible las preguntas de la entrevista. Su participación en el estudio, al igual que todos los expertos convocados, será mencionada, pero no se publicarán sus respuestas.

En su opinión, y en base a su experiencia, en términos generales:

A) ¿Cuáles son los conocimientos teóricos, legales y técnicos que debe tener un CONCEJAL para cumplir en forma eficiente y eficaz el desempeño de su cargo?

B) ¿Cuáles son las habilidades esenciales para el buen desempeño de un CONCEJAL?

C) ¿Cuáles son los comportamientos que caracterizan a un CONCEJAL de desempeño sobresaliente?

D) ¿Cuáles son las debilidades o deficiencias personales más críticas, las que - de existir- más afectan el buen desempeño de cargo de CONCEJAL?

ANEXO 2

Buenos días (tardes). Agradecemos su interés en participar en este estudio, destinado a identificar las competencias Básicas para el buen desempeño de concejales, y a elaborar una propuesta de programa de formación para autoridades electas, que les permita nivelar las brechas de competencias para alcanzar altos niveles de desempeño.

A través de esta encuesta, pretendemos establecer, en base a la opinión fundada de expertos, una selección de las competencias más relevantes para el desempeño de Concejales, en base a un grupo de competencias identificadas en una etapa anterior del estudio. Estas competencias previamente identificadas están definidas en el documento "Diccionario de Competencias Conductuales" que usted ha recibido. Le solicitamos revisar dicho documento antes de responder la presente encuesta.

Una vez que usted ha conocido el documento "Diccionario de Competencias Conductuales", el cual puede consultar cada vez que lo requiera durante la aplicación de esta encuesta, le solicitamos responder:

A. COMPETENCIAS PARA CONCEJALES:

Determine el nivel de prioridad o importancia para el efectivo desempeño de CONCEJALES, de las siguientes competencias. Para el efecto, asigne un número 7 en el casillero correspondiente a la competencia que, a su juicio, es la más importante; luego asigne un número 6 a la competencia que, a su juicio, ocupa el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente, hasta asignar el número 1 a la competencia que ocupa el 7 lugar de prioridad. Sólo debe elegir 7 competencias del listado a continuación:

ANEXO 4

TABULACION DATOS DE ENTREVISTA INCIDENTES CRITICOS

CONCEJAL 1

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender				1	1
A.2	Adaptación al cambio				1	1
A.3	Creatividad e innovación			1		1
A.4	Trabajo en equipo				1	1
A.5	Visión de futuro				1	1
A.6	Ética				1	1
A.7	Responsabilidad				1	1
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia				1	1
A.9	Adhesión a normas y políticas				1	1
A.10	Orientación al servicio				1	1
A.11	Entusiasmo				1	1
A.12	Positivismo y optimismo				1	1
A.13	Persistencia			1		1
A.14	Flexibilidad		1			1
A.15	Búsqueda de la excelencia			1		1
	TOTAL	0	1	3	11	15

CONCEJAL 2

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender		1			1
A.2	Adaptación al cambio		1			1
A.3	Creatividad e innovación		1			1
A.4	Trabajo en equipo				1	1
A.5	Visión de futuro		1			1
A.6	Ética			1		1
A.7	Responsabilidad			1		1
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia			1		1
A.9	Adhesión a normas y políticas			1		1
A.10	Orientación al servicio			1		1
A.11	Entusiasmo				1	1
A.12	Positivismo y optimismo				1	1
A.13	Persistencia			1		1
A.14	Flexibilidad	1				1
A.15	Búsqueda de la excelencia			1		1
	TOTAL	1	4	7	3	15

CONCEJAL 3

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender			1		1
A.2	Adaptación al cambio		1			1
A.3	Creatividad e innovación		1			1
A.4	Trabajo en equipo		1			1
A.5	Visión de futuro			1		1
A.6	Ética			1		1
A.7	Responsabilidad				1	1
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia				1	1
A.9	Adhesión a normas y políticas				1	1
A.10	Orientación al servicio				1	1
A.11	Entusiasmo			1		1
A.12	Positivismo y optimismo		1			1
A.13	Persistencia				1	1
A.14	Flexibilidad		1			1
A.15	Búsqueda de la excelencia			1		1
	TOTAL	0	5	5	5	15

CONCEJAL 4

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender				1	1
A.2	Adaptación al cambio		1			1
A.3	Creatividad e innovación			1		1
A.4	Trabajo en equipo	1				1
A.5	Visión de futuro				1	1
A.6	Ética		1			1
A.7	Responsabilidad				1	1
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia				1	1
A.9	Adhesión a normas y políticas				1	1
A.10	Orientación al servicio		1			1
A.11	Entusiasmo		1			1
A.12	Positivismo y optimismo		1			1
A.13	Persistencia				1	1
A.14	Flexibilidad		1			1
A.15	Búsqueda de la excelencia				1	1
	TOTAL	1	6	1	7	15

CONCEJAL 5

COMPETENCIAS		VALORES ASIGNADOS				
		1	2	3	4	TOTAL
A.1	Capacidad para aprender			1		1
A.2	Adaptación al cambio			1		1
A.3	Creatividad e innovación		1			1
A.4	Trabajo en equipo			1		1
A.5	Visión de futuro			1		1
A.6	Ética				1	1
A.7	Responsabilidad				1	1
A.8	Lealtad y sentido de pertenencia				1	1
A.9	Adhesión a normas y políticas				1	1
A.10	Orientación al servicio			1		1
A.11	Entusiasmo			1		1
A.12	Positivismo y optimismo			1		1
A.13	Persistencia		1			1
A.14	Flexibilidad			1		1
A.15	Búsqueda de la excelencia			1		1
	TOTAL	0	2	9	4	15