



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS PROVINCIALES Y LOCALES
CIEPROL
ESPECIALIZACIÓN DERECHO ADMINISTRATIVO
CONVENIO ULA-UVM**

**COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS SERVIDORES
PÚBLICOS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Abg. Yusmila Betancourt.
Tutora: Abg. María Isabel Jerez C.

Valera, junio de 2014

Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS PROVINCIALES Y LOCALES
CIEPROL
ESPECIALIZACIÓN DERECHO ADMINISTRATIVO
CONVENIO ULA-UVM**

**COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS SERVIDORES
PÚBLICOS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL**
(Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialista en
Derecho Administrativo)

Autora: Abg. Yusmila C. Betancourt.
Tutora: Abg. María Isabel Jerez C.

Valera, junio de 2014

Reconocimiento

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Ciudadano:
Consejo de Estudios de Postgrado
Su despacho.-

Cumplo con participarles que en mi condición de Tutora, he revisado el Trabajo de Grado titulado: **COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL**, realizado por la Ciudadana **YUSMILA C. BETANCOURT G**, **C.I: V 9.321.123**, como requisito para optar al grado de Especialista en Derecho Administrativo y considero que cumple con todos los requisitos para su defensa ante el jurado examinador.

www.bdigital.ula.ve

Agradeciendo su receptividad, me suscribo de usted,

Atentamente

Abg. MSc María Isabel Jerez Cadenas

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen.....	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Justificación.....	8
Delimitación.....	9
II MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes de la investigación.....	9
Bases Teóricas	11
Gerencia Pública Municipal.....	11
Competencias profesionales.....	13
Competencias técnicas	15
Competencias transversales	20
Gestión administrativa	24
Cuadro de categorías	32
III MARCO METODOLÓGICO.....	32
Tipo de investigación.....	33
Diseño de la investigación.....	33
Técnica de recolección de información	34
Técnicas de análisis	35

Procedimiento de la investigación	35
IV ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	36
Objetivo 1	36
Objetivo 2	40
Objetivo 3	43
CAPÍTULO V.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
Conclusiones.....	46
Recomendaciones	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO IBEROAMERICANO DE ESTUDIOS PROVINCIALES Y LOCALES
CIEPROL
ESPECIALIZACIÓN DERECHO ADMINISTRATIVO
CONVENIO ULA-UVM**

**Competencias profesionales de los servidores públicos para el
desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal**

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue analizar las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal. Se seleccionó una metodología descriptiva con diseño documental siendo utilizadas las fuentes documentales consultadas para la fundamentación del estudio de autores tales como: Guadarrama (2008), Echeverría (2002), Levi-Leboyer. (2002), Ogalla (2005), Saravia (2008), Di Nucci, M (2010), entre otros. Una vez analizada la información bajo los lineamientos del análisis de contenido, se concluyó, que las competencias técnicas y transversales del servidor público propician un efectivo desempeño de la gestión administrativa. Es decir, es fundamental que haya coherencia en los saberes que orientan hacia la eficiencia y la calidad en los resultados de una gestión administrativa que genere un sólido compromiso ante las metas de desarrollo local. Se recomendó promover la aplicación de programas de formación sobre competencias profesionales del servidor público, según los aportes realizados en esta investigación, con el fin de propiciar un mejor desempeño de la gestión administrativa del gobierno municipal, así como monitorear el efectivo desempeño de las funciones inherentes a la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control, mediante la aplicación de mecanismos de observación del desempeño.

Palabras clave: Competencias profesionales, competencias transversales, competencias técnicas, gestión administrativa, gerencia municipal, servidor público.

INTRODUCCIÓN

La gerencia pública municipal venezolana, tiene como función relevante ofrecer un servicio a las comunidades en virtud de lo cual quienes la ejercen se les considera servidores públicos, por cuanto entre sus disposiciones está atender, servir y canalizar las respuestas a las solicitudes y necesidades de estas. Esta gerencia, debe abarcar un alto grado de planificación eficiente y desafiar la burocracia a través de la desconcentración operativa para de esta forma obtener los resultados adecuados.

Desde esa perspectiva, las competencias profesionales del servidor público influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos, representa un interés recurrente y no pensamientos ocasionales. Implica, algún estándar de comparación pues son una parte profunda de la personalidad, predictores del comportamiento, en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Por ello, están íntimamente ligadas con la gestión administrativa de una organización por cuanto son desarrolladas en común.

Aludir a las competencias profesionales significa centrarse en la comprensión y transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real. Exige relacionar, interpretar, inferir, interpolar, inventar, aplicar, transferir los saberes a la resolución de problemas, intervenir en la realidad o actuar previendo la acción y sus contingencias. Es decir, reflexionar sobre la acción y saber actuar ante situaciones imprevistas o contingentes.

En ese contexto, una pertinente gestión administrativa requiere de profesionales competentes con conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que les permita la realización exitosa de las actividades correspondientes a cada una de las funciones de la gestión administrativa. De ese modo, se logra el nivel de eficiencia y eficacia con

los cuales se practican los procesos de planificación, organización, dirección y control, para el logro de los objetivos establecidos por la gerencia municipal.

La investigación cuyo objetivo fue analizar las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal, se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema, comprende el planteamiento y la formulación del problema, describiendo la situación actual: carencia de habilidades para asumir roles gerenciales o liderar procesos relacionados con el saber, el saber hacer y el saber estar, fundamentales por demás para ejecutar la gestión administrativa en la gerencia pública municipal. A continuación, se formularon los objetivos y justificación así como la delimitación.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se desarrollaron los antecedentes de la investigación, así como las diversas teorías sustantivas del tema de estudio, además del cuadro operativo de variables, utilizando para ello fuentes documentales concernientes a las competencias profesionales y a la gestión administrativa.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se describe la metodología a utilizar plasmada en el tipo y diseño de la investigación, técnica de recolección de información, técnicas de análisis y procedimiento.

El Capítulo IV: Análisis de los Resultados, comprende la interpretación y análisis de datos en función de la fundamentación teórica seleccionada.

En el capítulo V, se describen las conclusiones y recomendaciones. Inmediatamente, la bibliografía consultada para la fundamentación de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El derecho administrativo tiene su origen en el siglo XIX, surge con el fin de regular la actuación de las instituciones a cargo del Estado y las relaciones con los particulares. Principalmente, norma la estructura y organización del poder encargado de realizar la función administrativa, como también, los medios patrimoniales y financieros que la Administración necesita para su sostenimiento y para garantizar la regularidad de su actuación. También, el ejercicio de las facultades que el poder público debe realizar bajo la forma de la función administrativa al igual que la situación de los particulares respecto de la Administración.

Así, para que todas las instituciones que integran a la Administración Pública funcionen, es necesario un servidor público que forme y exteriorice la voluntad del Estado, por cuanto tienen una responsabilidad concreta en el manejo de los asuntos públicos. Por ello, en todos los marcos gubernamentales a nivel mundial, existe un ordenamiento jurídico que le permite a cada gobierno crear las estructuras necesarias para el ejercicio de sus funciones gubernamentales. En ese sentido, tienen facultades para crear las formas organizativas que permitan la participación conjunta del gobierno municipal y los agentes de desarrollo local en la ejecución de acciones en pro del desarrollo socioeconómico.

Según Matus (1997), las reglas del juego político-institucional definen el espacio de variedad donde los dirigentes desarrollan sus capacidades, acumulan experiencias, declaran que una determinada capacidad de gobierno es innecesaria o superflua en la práctica política. Esas reglas pueden premiar o castigar la improvisación, el inmediateismo, el clientelismo, el engaño, la corrupción, la ineficacia para enfrentar los

grandes problemas, la falta de creatividad y la irresponsabilidad ante el pueblo mandante, agrega el citado autor.

En ese contexto, para Rodríguez (2008:5) “los nuevos escenarios en donde los gobiernos locales se desenvuelven reclaman una nueva élite de servidores públicos, conocedores y comprometidos, en función de los requerimientos para unos gobiernos competitivos”. Por ello exige, para alcanzar la eficiencia y eficacia en la gestión, un trascendental cambio basado en líneas flexibles de autoridad, con un amplísimo ámbito de comunicaciones sociales.

También, señala el citado autor, se demanda de un funcionario público caracterizado por su capacidad de análisis; aptitud para introducir racionalidad en el proceso decisorio; astucia en el planteamiento de objetivos, en la configuración de estrategias y en la habilidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales con inteligencia emocional junto al saber hacer. Es decir, comprometido con la implementación de las políticas públicas, su objeto esencial es el ser humano denominado ciudadano.

En Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), específicamente en el artículo 75, señala a la administración pública, el deber de “desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos”. En ese sentido, se requiere de un personal competente en tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer), y actitudinal (ser), que le permitan el ejercicio de una gestión administrativa óptima.

Las competencias según Tejada (2004: 4) se corresponden con “la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social, natural o simbólica. Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra habilidades,

aptitudes y conocimientos básicos”. Es decir, un perfil profesional pleno de comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que permiten actuar eficaz, eficiente, efectiva y equitativamente durante la gestión.

En relación con la gestión administrativa del gobierno municipal, para Seijo y Añez (2008:18), “debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes, prever las potenciales o latentes surgidas en el futuro”. Dicha orientación se perfila hacia el equilibrio de intereses de todos los grupos de la sociedad, buscando la optimización de su función de servicio público además de diseñar sus procesos acorde a los planes de desarrollo local.

A la vez, en opinión del citado autor, la gestión administrativa debe responsabilizarse en la inversión de los fondos públicos, conjugando eficacia y eficiencia con los principios de legalidad, empleando instrumentos adecuados para dirigir los diversos recursos, incluyendo el conocimiento. De ese modo, garantizar la administración de los fondos en beneficio de los ciudadanos.

En este sentido, uno de los componentes clave en la gestión pública municipal es su talento humano, denominados en este caso, servidores públicos, por su contribución a favor de los objetivos de la organización. Así, las competencias profesionales están relacionadas plenamente con eficacia, eficiencia, efectividad y equidad.

Para Seijo y Tellería (ob. cit: 18), cuando no hay congruencia entre este perfil, se espera una gestión “pobre e ineficiente”, pues por lo general, quienes ocupan un cargo carecen de la formación para el desempeño de la gestión administrativa.

De acuerdo con una investigación realizada por Rivero (2010) la gestión administrativa de los gobiernos municipales, por lo general está signada por ausencia de una política gubernamental en esta materia manifestada en los siguientes rasgos: clientelismo político, indefinición de fuentes de reclutamiento, deficiente capacidad para enfrentar situaciones y problemas, insuficiente preparación para actuar en un marco de

escasez de recursos y para negociar con actores intra y extra organizacionales, deficiente concepción de las prioridades; así como excesiva individualidad en los gerentes en perjuicio del trabajo en equipo, entre otros.

Lo antes expresado se complementa con una investigación realizada por López (2012) quien en entrevistas no estructuradas, sostenidas con usuarios y servidores públicos, encontró eventos relacionados con la improvisación y la debilidad organizacional. Igualmente, carencia de controles efectivos aunado a la inaplicabilidad de indicadores de gestión, desconocimiento de la planificación como un instrumento conceptual para determinar los escenarios y fijar objetivos tendentes al mejoramiento de las condiciones de la población. Aunado a ello, baja capacidad de respuesta para dar soluciones a problemas que pueden afectar la gestión como un todo.

A propósito de lo anterior, León (2008: 3), hace referencia a la existencia de profesionales “cuya formación no está actualizada con los cambios gestados a partir de los nuevos paradigmas organizacionales, por lo que carecen de competencias del saber ser para asumir los retos que impone en la actualidad las transformaciones en el quehacer laboral”. Asimismo, en el ejercicio profesional priva el resultado sobre el proceso, pues se mantienen realizando actividades técnicas o comunes sin ninguna trascendencia para la profesión, lo cual devela carencia de habilidades para asumir roles gerenciales o liderar procesos relacionados con el saber, el saber hacer y el saber estar, fundamentales por demás para ejecutar la gestión administrativa en la gerencia pública municipal, donde se tiene que interactuar de cerca con las comunidades.

En fin, la falta de ese tipo de competencias, inhibe la posibilidad de superar los clásicos y limitantes esquemas del servidor público sin la pertinencia ni la pertenencia necesaria en la gerencia pública municipal. Esto coincide con Alles (2006: 6), para quien “las personas (profesionales) que se postulan no siempre tienen los conocimientos

solicitados, aunque sí el título de grado requerido, ya sea que se soliciten conocimientos correspondientes a un determinado título de grado u otros complementarios”. Para la citada autora, un número de casos relevante hay personas que, “cumpliendo los requerimientos anteriores, no poseen el grado de desarrollo requerido en materia de competencias”.

Al circunscribirse a lo señalado, se percibe una eventual incoherencia en las competencias profesionales que orientan hacia la eficiencia y la calidad en los resultados de una gestión administrativa que genere un sólido compromiso ante las metas de desarrollo municipal. Por lo tanto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuales competencias profesionales son requirentes en los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal?

¿Cuáles competencias profesionales se identifican con el ejercicio del servidor público adscrito al gobierno municipal?

¿Cuáles son los componentes de la gestión administrativa en función de los lineamientos legales del gobierno municipal?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal.

Objetivos específicos

Describir las competencias profesionales que se identifican con el ejercicio del servidor público adscrito al gobierno municipal.

Precisar los componentes de la gestión administrativa en función de los lineamientos legales del gobierno municipal.

Proponer un conjunto de competencias profesionales que viabilicen una eficiente gestión administrativa en el gobierno municipal.

Justificación

Este trabajo tiene como objetivo determinar cuáles competencias profesionales son requirentes en los servidores públicos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa en el gobierno municipal, dado la necesidad de realizar constantemente estudios sobre la obligatoriedad que tienen las municipalidades de responder a las demandas sociales con eficacia, manteniendo unos mínimos niveles de calidad en un contexto de creciente servicio a la comunidad. Esto le imprime una relevancia social que la justifica como estudio académico.

La justificación práctica se apoya en que los resultados obtenidos se aspira difundirlos para su consideración por parte de los decisores del gobierno municipal. A la vez, se espera contar con un servidor público con las competencias necesarias para la efectiva solución de problemas, así como con la visión de contribuir con una eficiente gestión administrativa.

Desde el punto de vista teórico, se examinan e interpretan enfoques teóricos junto con basamentos legales, con el fin de conformar elementos sustantivos sobre las competencias profesionales que se identifican con el ejercicio del servidor público municipal. De este modo, no solo se afianzarán los aprendizajes adquiridos durante el desarrollo del plan de estudios del programa de post grado Especialización en Derecho Administrativo, sino también, confrontar el basamento teórico con los hallazgos obtenidos, para así estructurar un conjunto de competencias necesarias para que los servidores públicos articulen su labor con la gestión administrativa local en función del saber hacer, ser y estar.

Metodológicamente, la investigación se justifica pues para el logro de los objetivos planteados, se utilizarán pautas propias de la investigación descriptiva. Se recolectará información en la población objeto de estudio por medio de un instrumento elaborado para tal fin, el cual pueden ser utilizados en investigaciones con temática similar.

Delimitación

El contexto geográfico donde se desarrollará la investigación es la alcaldía del municipio Escuque, donde se ubican las unidades de análisis representadas por el personal gerencial y administrativo; conceptualmente se limita en las competencias y la gestión administrativa. Se realizará en el lapso noviembre de 2013 a junio de 2014.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plasman las fuentes de información consultadas para el análisis del tema investigado. En ese sentido, se presenta un punto de vista sistemático de fenómenos donde se especifican constructos y definiciones que fundamentan las variables estudiadas.

Antecedentes de la investigación

A continuación se señalan las investigaciones cuyas contribuciones orientan el abordaje de las variables referidas con anterioridad. Estas contienen información relevante considerada en los diversos puntos de este trabajo.

Villa, O. (2010) en su trabajo de investigación **Competencias profesionales del trabajador social en el marco de las exigencias del mercado laboral** tuvo como propósito analizar las competencias profesionales del Trabajador Social en el marco de las exigencias del mercado laboral. Metodológicamente, se enmarca en la corriente positivista, el tipo de investigación fue descriptiva.

La población estuvo conformada por 243 egresados de la Escuela de Trabajo Social, Licenciados en Trabajo Social, jefes de servicio y 232 coordinadores de programas de instituciones que constituyen el campo laboral del trabajador social, correspondiente a las esferas de actuación profesional, así como 19 docentes del Departamento de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social de LUZ. Los resultados obtenidos establecen que para las competencias adquiridas por el licenciado en Trabajo social en función del plan curricular del año 2000, quedo evidenciado que los aspectos estudiados en los indicadores fueron valorados de forma similar como moderado nivel. Las competencias profesionales del Trabajador Social requeridas por el mercado ocupacional del Trabajo Social.

Los aportes de la Tesis de Villa, son de tipo teórico práctico, pues además de sugerir el uso de algunos autores, señalan la importancia de las competencias profesionales en los servidores públicos.

Sánchez, R. (2010) en su investigación **Gestión administrativa en empresas de adiestramiento de personal para el manejo de control de pozos del Estado Zulia**, tuvo por objetivo analizar la gestión administrativa en empresas de adiestramiento de personal para el manejo de control de pozos en el estado Zulia. La justificación desde la perspectiva teórica es ampliar el conocimiento acerca de la gestión administrativa así como también de administración.

Se concluyó que en las empresas en estudio se observan carencia de muchos aspectos importantes en relación a la planificación, organización, dirección y control de las mismas, que resultan esenciales a fin de garantizar el logro de los objetivos planteados. Elaborar manuales de procedimientos administrativos que establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad. El estudio de Sánchez se toma como antecedente porque confirma la carencia de muchos aspectos importantes en relación a la planificación, organización, dirección y control en las organizaciones, lo que conduce a realizar investigaciones para sugerir acciones de mejora.

Martínez, A. (2009) en su trabajo de grado denominado **Perfil de competencias y gestión del recurso humano en empresas de salud del sector privado**, tuvo como objeto determinar la relación entre el Perfil de Competencias del Gerente y la efectiva Gestión en el manejo de los Recursos Humanos. La investigación se fundamentó en los planteamientos de Chiavenato (2000), Haygroup (1996), Benavidez (2001) entre otros.

En cuanto a las competencias básicas: habilidades básicas, deficiente desarrollo del pensamiento, solución de problemas, toma de decisiones y capacidad para aprender, entre las cualidades personales: responsabilidad, sociabilización intermedia e integridad; deficiencias en las políticas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y monitoreo de personas; el nivel de efectividad es bajo debido a deficiente comunicación, seguridad, trayectoria profesional, toma de decisiones y productividad laboral. Se recomendó la incorporación de un sujeto con una conjunción de competencias tanto genéricas como técnicas para lograr una buena gestión.

Bases Teóricas

Las bases teóricas se inician con las teorías sustantivas de la investigación sobre competencias profesionales y gestión administrativa. A continuación se realiza una referencia al servidor público.

Gerencia Pública Municipal

La Gerencia Pública Municipal, según Muñoz (2006: 9), se puede definir como “aquel conjunto de estrategias administrativas que guían la gestión del Administrador Público en un contexto sociopolítico y geoeconómico descentralizado, pero en permanente interacción con el mundo globalizado”. En este nuevo paradigma de la Administración

Pública, el municipio y los alcaldes tienen nuevas responsabilidades que cumplir.

En Venezuela, en el artículo 75 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal [LOPPM] (2010), se incorporó el término “gerencia”, enmarcado en el campo de la administración local, de la gestión municipal y de su control. Éste es de gran ayuda por aportar herramientas para la gestión y coordinación con otros organismos con el objeto de cubrir las necesidades básicas de la población.

Con base en lo expuesto, la gerencia pública municipal viene a constituir la base sobre la cual se debe dirigir, planear, organizar y controlar las actividades administrativas en forma integral de los gobiernos locales. Ello debe comprender no solo el cumplimiento del requisito de formulación del Informe de Gestión del ejercicio fenecido y la rendición de cuentas para su aprobación, sino también abarcar, la formulación y recomendación de acciones de gestión municipal.

Desde ese punto de vista, gerenciar un municipio no es solamente limitarse a administrar sus recursos financieros, físicos y humanos, sino como lo señala Carucci (1999: 13), “una gerencia eficaz y eficiente es aquella capaz de concebir creativa y racionalmente los objetivos de la organización y tomar decisiones que conduzcan a la consecución de los mismos”.

En otras palabras, tal como lo señala Oscar Hernan Muñoz (2006), en su obra Gerencia Pública Municipal y Política Social Local, señala que gerenciar un municipio, desde un punto de vista moderno, es comprender, que éste es una realidad social en permanente construcción; y, que se encuentra en permanente interacción con otros espacios geopolíticos similares; todo esto dentro de un contexto de complejidad e incertidumbre. Por ello, el servidor público municipal debe ser competente profesionalmente para realizar una gestión administrativa orientada al fortalecimiento institucional, transparente, con equidad social y política.

Competencias profesionales

Antes de abordar las competencias profesionales, es importante referirse al significado del término competencias e igualmente al de profesión. Las competencias para Benavides (2002: 34) pueden entenderse como “comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente”; vale decir, la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, pudiendo o no convertirse en un avance efectivo, es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo.

Por su parte Levy-Levoyer (2002: 23) considera que, “las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de puesto laboral”. Dicho concepto está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones inherentes. Identifica tres componentes en las competencias, a saber:

- Los conocimientos adquiridos, que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización.
- Saberes prácticos, los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen, entre otros instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño.
- Las actitudes, muchas veces relegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral los intereses, las motivaciones y valores, lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador

Ya se ha hablado de competencia, ahora es oportuno definir el término profesión, el cual según Pimentel (2005:34) “es la actividad personal ejercida de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación, y con la dignidad

que corresponde a la persona humana. Tomando el vocablo en el sentido estricto, el citado autor, llama profesión a una actividad ejercida por el ser humano, caracterizada por tres cosas: conocimientos especializados; un entrenamiento práctico en aplicar dichos conocimientos; y, responsabilidades ante la sociedad y el medio ambiente, ante los usuarios de los servicios profesionales y ante otros miembros del gremio correspondiente.

Una vez aclarado el significado de competencias y profesión, es el momento de definir las competencias profesionales. Según Saravia (2007: 66) las competencias profesionales se estudian desde un marco estructural válido y adaptable a las organizaciones; desde una referencia de criterios también estructurales para aproximarse con precisión al análisis de las competencias demostradas en el puesto de trabajo, según el requerimiento del mismo.

En opinión de Gonzales (2006: 4), las competencias profesionales son: “una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”. Por consiguiente, representan la columna vertebral operativa de las competencias laborales, pues son la referencia básica del potencial del empleado, componente clave del puesto de trabajo que se definen en cada organización específica.

En opinión de Tejada (2005:9), “a partir de la utilidad de la competencia profesional, se puede constatar la importancia de la adaptación al contexto de trabajo, manifestada de maneras muy distintas: desempeño eficaz, efectivo y exitoso, lograr la colaboración, resolver problemas”. Según Alles (2004), las competencias deben ser ajustadas de acuerdo a la empleabilidad de la organización pues representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Entonces,

para que un profesional se considere competente, no basta con lograr un desempeño eficiente sino es necesario además que actúe con compromiso, responda por las consecuencias de las decisiones tomadas.

Agrega Gonzales (Ob. cit: 5), que la competencia profesional se manifiesta en la actuación, en tanto “es en la actuación profesional que se expresan los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores, sentimientos que de forma integrada regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales”.

A nivel local, las competencias profesionales según Rodríguez (2008) son esenciales porque, los nuevos escenarios en donde se desenvuelve la gerencia pública municipal, reclaman una nueva élite de servidores públicos, conocedores y comprometidos, en función de los requerimientos para unos gobiernos competitivos. Por ello, en esta oportunidad, las competencias profesionales se estudian desde la perspectiva de las competencias técnicas y transversales por ser las de mayor utilidad en los servidores públicos de los gobiernos locales.

Competencias técnicas

Existe la convicción en los gobiernos, de ofrecer servicios de calidad, ser eficientes y eficaces así como de establecer una relación gobierno-sociedad, para lo cual es esencial que los servidores públicos posean competencias técnicas. Estas, según Echeverría (2002:19) implican “poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral”, es el saber.

De acuerdo a lo anterior, las competencias técnicas son fundamentales para desenvolverse en cualquier ámbito laboral, sobre todo en gobiernos locales donde hay una relación más cercana con el ciudadano-usuario de los servicios municipales. En este trabajo de investigación se toman como competencias técnicas las siguientes: competencias tecnológicas, comunicación eficaz, aprendizaje continuo y trabajo en equipo.

Competencias tecnológicas: Las competencias de las personas son el punto de encuentro entre economía, tecnologías, formas de organización por un lado y la educación por el otro, todo esto para desempeñarse productivamente a lo largo de la vida. De esas destrezas depende la productividad de los trabajadores, sus remuneraciones y la productividad de la economía, y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado laboral. Los cambios tecnológicos traen consigo cambios en el empleo y en el perfil de las competencias requeridas

Las competencias tecnológicas las define Tejada (2004:19), como la “capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas”. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

Con la formación en tecnologías de la información se abren muchas posibilidades de solución, pues al aprender herramientas adecuadas, las personas encuentran la posibilidad de convertirse en individuos generadores de ideas que bien pueden traducirse en la creación de empresas o en la prestación de servicios que aporten valor agregado.

La tecnología, según Saravia (2008:26), “es un lenguaje de comunicación laboral y el profesional que requiere demostrar un conocimiento de tipo instrumental-procedimental en su más pleno sentido”. Es decir, un conocimiento entendido como “la herramienta que permite conocer la tecnología, descubrir sus alcances y aprender a comprender y utilizar los adelantos de esta para lograr un pensamiento analítico, creativo y prospectivo”.

Cabe destacar que, según Saravia (ob. cit) la tecnología por sí sola no beneficia a la organización, es necesario que ésta se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los servidores públicos. Asimismo, la tecnología aislada, no cambia los procesos de

producción o comercialización, si no está respaldada de planes de negocios que controlen y definan los objetivos de su uso.

Por tanto, entre los principales desafíos de la sociedad actual están: contar con mecanismos modernos de acceso a la información, con un recurso humano sólidamente formado que sepa trabajar con ella, produciendo creativamente un valor agregado competitivo que finalmente impulse el progreso equitativo contundente y sostenible.

Comunicación eficaz: La comunicación se encuentra entre las competencias técnicas necesarias para compartir el lado humano de la organización, tener relaciones humanas satisfactorias. Esta, según Kreitner y Kinicki (2003: 66), “es un proceso bilateral constituido por diversos elementos vinculados de forma consecutiva, donde se entrelazan cinco de ellos: el comunicador con la innovación y el rendimiento global de la institución mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la realimentación”.

En ese sentido, lograr una comunicación eficaz, amerita tomar en cuenta que esta ya sea de forma directa e indirecta está involucrada en toda gestión; todo el personal cuando planifica, organiza, dirige o lidera, está en comunicación con otros, a través de otros.

Como competencia transversal, expresa Di Nucci (2010:19), la comunicación eficaz “implica saber comunicar, interpretar y transferir información”. Para el citado autor, quien sabe comunicar ha de tener un trato agradable en la interacción con los usuarios, establecer relaciones solidarias, así como mantener una actitud positiva y sociable en momentos conflictivos.

Para tal fin, el comunicador debe ser sociable: actuar de forma espontánea en la relación con los demás, creando, manteniendo un ambiente de trabajo grato y de compañerismo; manejar la diversidad: establecer contactos con las otras personas desde la tolerancia y el respeto, usos y costumbres sociales y/o culturales, a las diferencias en la manera de ser y entender aspectos vitales, adaptándose a las

circunstancias específicas que conlleva el puesto de trabajo; y, ser paciente.

Para Alles (2006), el tipo de comunicación y las habilidades empleadas también depende que la relación sea entre iguales o entre personas con distinta jerarquía, no es lo mismo relacionarse con un compañero de trabajo que con los hijos.

Aprendizaje Continuo: Según Alles (2004: 190) el aprendizaje continuo " es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios". El hecho adquirir competencias y tratarlas a partir de experiencias concretas como un proceso, permite distinguir perfectamente la fase consistente en reunir informaciones y la que consiste en tratarlas.

Los comportamientos habituales relacionados con esta competencia, según Alles (Ob. cit) son los siguientes: se actualiza constantemente; no sólo es experto en su especialidad, sino que tiene una formación integral que le permite abarcar mayores espacios; es experto sólo en su área de especialización; maneja nuevas tecnologías. Asimismo, quien posee la competencia aprendizaje continuo, permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos en su carrera, realiza esfuerzos para adquirir nuevas prácticas, maneja los conocimientos mínimos requeridos para su área, busca información sólo cuando la necesita.

Por su parte, para Saravia (2008: 75), el aprendizaje continuo "demuestra una apertura mental hacia el conocimiento para lograr un crecimiento profesional, aceptando la necesidad de reconfigurar esquemas previos de pensamiento y encontrar nuevas formas de realizar el trabajo". En ese sentido, la persona reflexiona y define proactivamente temas sujetos a actualización-refrescamiento; estudia y analiza críticamente documentos y materiales técnicos acreditados.

Trabajo en equipo: Como competencia transversal, Di Nucci (2010:22), expresa que el trabajo en equipo "implica la capacidad de

colaborar/cooperar con los/as compañeros/as de trabajo asumiendo y coordinando las tareas asignadas al puesto”. Para ello es necesario:

- Tener buena relación con los/as compañeros/as: mantener una actitud de respeto hacia el trabajo de los demás, colaborar de manera activa y responsable en todo el proceso inherente al trabajo en equipo.

- Coordinar el trabajo con los/as compañeros/as: saber que se forma parte de una cadena, por lo tanto organizar y realizar todas las tareas en función de esa cadena, hacer lo que corresponda en cada momento.

- Participar, apoyar y ayudar en la realización de las tareas asignadas para el buen funcionamiento del equipo cuando hay situaciones especiales que lo requieran.

- Tener una visión del conjunto de tareas: tener conciencia que cada persona realiza unas tareas determinadas confluyentes en la consecuencia de una finalidad, donde está implicado todo el equipo.

Es decir, el trabajo en equipo es el resultado de un trabajo efectuado de manera conjunta, coordinada, y dirigido al logro de los objetivos definidos previamente por la institución. Según Viel (2006: 3), “es un método de trabajo colectivo coordinado, donde los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta”.

En vista de ello, trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea. Cuando se pretende iniciar un proceso de cambio hacia esta modalidad de trabajo y se desconocen o no se aplican las técnicas necesarias, es probable que los resultados nunca lleguen y todo termine en una frustración generalizada. La ventaja principal del trabajo en equipo está en que las decisiones donde llega el grupo tienden a ser superiores, en relación con las decisiones tomadas individualmente.

En fin, las competencias técnicas le permiten al servidor público

ofrecer servicios de investigación y asesoría, los cuales, podrían ampliarse al ámbito extra organizacional. Estas se acompañan de las competencias transversales, a lo cual se hace referencia a continuación.

Competencias transversales

Poseer competencias transversales, según Echeverría (2002), “es tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones”. Por tanto, sirven para crear una dinámica de colaboración mucho más estrecha; ofrecer mayor capacidad de respuesta: agilidad en los procesos.

El citado autor enfatiza que las competencias personales se consideran “competencias transversales”, pues son un “cúmulo de aptitudes y actitudes, requeridas en diferentes trabajos y en contextos diversos, por lo cual son ampliamente generalizables y transferibles. Se adquieren a partir de la experiencia y se muestran en el desarrollo funcional, eficiente y eficaz de la actividad de las personas”. Así, dichas competencias profundizan la colaboración en forma comunicativa y constructiva para las instituciones a la hora de contar con una única interlocución e implica un ahorro importantísimo de tiempo y costos añadidos para las Instituciones.

En ese sentido, las competencias transversales, también denominadas genéricas, comprenden la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta sobre su campo de dominio, sino como un conocedor insuficiente del mismo. Por lo tanto, moviliza su energía hacia el aprendizaje constante a lo largo de la carrera profesional, es el saber ser.

Sostiene Di Nucci (2010:10) que las competencias transversales son “los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas funciones”. Por ello, se enfocan en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo. Estas competencias son:

integridad y ética, capacidad de adaptación, resolutive, autonomía y confianza.

Confianza: En la administración pública, la confianza no es un término solo con utilidad en la comprensión de los procesos organizacionales, sino también, aporta instancias de comprensión e interpretación, para posteriores análisis eficientes del éxito y el fracaso en la organización.

Como competencia transversal, Rodríguez y Miguel (2003:210), sugieren una tipología de confianza y advierten sobre su rol como modo de coordinación, entendido éste, “como un conjunto de mecanismos que permiten que dos o más individuos u organizaciones puedan llevar adelante una tarea que requiere la participación de todos en diferentes grados”.

En opinión de López (2012:38), la confianza como “la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción”. Por ello, es uno de los principios más obvios para motivar a los equipos, mejorar la retención e incrementar la productividad disponible de los servidores públicos del gobierno local.

Integridad y ética: Alles (2006:66), considera que integridad y ética, “son las competencias más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la organización, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes”.

La integridad implica no solamente honestidad sino también relacionarse justa y verazmente. Vale decir, es sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizaciones.

Ética profesional, según Cortina (2006:11), “son las normas guías o normas generales de conducta que ayuden en un momento o situación dada a superar conflictos de orden moral que se presentan inherentes al desarrollo específico de la profesión”.

Todo profesional está en el deber de aplicar elevados niveles éticos y morales en la realización de su trabajo con el objeto de desempeñar sus responsabilidades de manera competente y con total imparcialidad.

Capacidad de adaptación: según Echeverría (2002:78), “es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos”. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de labor propia de la profesión.

Para Di Nucci (Ob. cit: 20), implica también responder positivamente a los cambios que procedan de: la asignación de tareas, responsabilidades, tecnología. Para ello, es necesario:

- Tener flexibilidad para realizar tareas diversas dentro del área de trabajo: aceptar las variaciones que puede comportar el trabajo, tanto si se modifican las tareas como el área donde se han de realizar.

- Ser constante y puntual: respetar los horarios y la asistencia al trabajo para que la planificación de las actividades funcione correctamente

Desde ese punto de vista, es reconocer de qué manera se estructura la relación entre todo el personal implicado, saber interpretar adecuadamente el lugar que se ocupa y la forma de trabajar y estilo de la organización. Es importante que los servidores públicos asuman que el Estado está permanentemente redimensionándose, lo cual lleva a las entidades públicas a repensar su estructura, a modificarla de acuerdo con las nuevas exigencias del entorno.

Capacidad resolutive: La capacidad resolutive, para Alles (2006:29) “significa la disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización o aplicación de una estrategia o secuencia operativa, identificación del problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución”. De ese modo, se tiene la capacidad para realizar una tarea de forma independiente, ejecutándola de principio hasta el final, sin necesidad de recibir ninguna ayuda o apoyo.

Lo anterior implica, resolver problemas y situaciones cotidianas de manera autónoma, reflexionando con flexibilidad, colaborando con los compañeros en la organización del trabajo.

Para Di Nucci (2010:22), la capacidad resolutive significa: resolver problemas relacionados con las tareas: tomar decisiones adecuadas en la resolución de imprevistos que pueden ocasionar la realización de las tareas asignadas.

En opinión del referido autor, la resolución de problemas también potencia las competencias fundamentales como la capacidad de trabajar en equipo, por cuanto sus integrantes se escuchan, negocian y toman decisiones con el objetivo de resolver conflictos al interno del subgrupo, interiorizando así normas de convivencia.

Autonomía: La competencia transversal autonomía, según Di Nucci (2010:23) significa “realizar las funciones y tareas que correspondan al puesto de trabajo sin depender de las indicaciones de superior”. Sus indicadores son:

- a) Responsabilizarse del propio puesto de trabajo: desenvolverse en la realización de las tareas regulares asignadas y aceptadas de manera correcta, efectiva y autónoma.
- b) Saber organizar las tareas por prioridades y disponer del tiempo necesario para realizarlas sin necesidad de consultar.
- c) Responsabilizarse del propio material y de mantener el orden y limpieza de su entorno de trabajo.

- d) Realizar las tareas asignadas de manera rápida y eficaz:
- e) Realizar las tareas correctamente con seguridad: efectuar las tareas asignadas cumpliendo las normas establecidas que garantizan el adecuado desarrollo de las mismas.
- f) Reaccionar con rapidez ante los imprevistos: responder con agilidad, con una actitud flexible ante acontecimientos repentinos e inesperados.

En opinión de Cortes (2003:12), “quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas”.

Estas competencias técnicas y transversales facilitan al servidor público desde su rol profesional, trabajar correctamente en aquello que le corresponde y desenvolverse en diversas funciones dentro de su área.

Gestión administrativa

La gestión según Ogalla (2005:) es un “conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (visión)”. En el entorno administrativo de los gobiernos locales, es imperativo su manejo por cuanto allí se llevan a efecto una serie de diligencias donde el servidor aplica todas sus competencias en acciones que le facilite responder con eficacia, parámetros de servicio y calidad a las necesidades colectivas de los ciudadanos.

Así se tiene que la gestión administrativa en el gobierno local, es un conjunto de procesos y procedimientos estrechamente relacionados con las funciones de la administración.

Gestión administrativa, en opinión de Arnoletto y Díaz (2009: 66), “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipo los individuos cumplen eficientemente funciones específicas”. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planificación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar o

alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos junto a otros recursos.

En tanto, Hurtado (2008: 46) afirma que la gestión administrativa es: un proceso muy particular de la administración, consistentes en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Por tanto, acorde a las definiciones la gestión administrativa es una colección de actividades y funciones internas de la organización que permiten el alcance de objetivos, considerando el nivel de eficiencia y eficacia con los cuales se practican los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control para el logro de los objetivos establecidos por la gerencia local.

Planificación: Para Kreitner y Kinicki (2003), la planificación está dirigida al logro de objetivos; es prever, hacer algo, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo inaccesible o difícilmente realizable. Aquello que se ha de hacer, ha de expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

Mientras, según Arnoletto y Díaz (2009: 69), “es un proceso que puede representarse como una pirámide en cuyo vértice está la misión, y en niveles decrecientes se encuentran los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y finalmente, en la base de la pirámide, los presupuestos”. Por lo tanto, la planificación se ve como la principal función de la gestión administrativa, pues sin planes los directivos no pueden saber cómo organizar el personal y los recursos, ni se tiene idea de lo que hay o se ha de hacer, ni se puede dirigir pensando que otros lo seguirán.

Ambos autores exponen que en el proceso de planificación se establecen las metas y objetivos de la organización; las actividades que deben realizarse para alcanzarlas.

La planificación comprende básicamente dos acciones según Arnoletto y Díaz (2009), una es la definición de objetivos y la otra, el establecimiento de estrategias. En el proceso de planificación se formulan los objetivos de la organización en función de una serie de aspectos ligados a las expectativas de evolución del entorno, las características de la organización, el resultado deseado, las expectativas de comportamiento de las personas, y otros.

Para Druker (2003), la estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acciones, lo que hace que el desarrollo sea una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y futuros y se consigue al ofrecer un valor tangible a los clientes/consumidores teniendo en cuenta los análisis FODA realizados. No consiste en jugar al mismo juego que los competidores pero mejor, sino cambiar el juego para dejar a los competidores en desventaja. Es también “control de la situación”. Es al mismo tiempo: planes de futuro (cambio) y esquemas históricos (estabilidad)

Desde el momento en que se fijan los objetivos de la organización existe una distancia con la posición actual. Las estrategias que se elijan deben permitir reducir la distancia, por ello no solo deben de analizarse las más idóneas sino también estudiarse otras alternativas o contingentes a aplicar en el caso que durante el proceso de implantación, alguna de las hipótesis de partida en relación a la evolución del entorno, mercado, competencia, puedan variar.

Organización: según Munich y García (2007:107), “es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una institución con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia institución persigue”. Es decir, la

estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por su parte, Román y Solís (2007:6), la consideran como “la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una organización”.

La idea básica de la coordinación de las actividades es articular todas esas funciones y tareas especializadas en cursos de acción coherentes, sin solapamientos ni vacíos, que conduzcan a las metas y objetivos. Los principales mecanismos de coordinación, según Arnoletto y Díaz (2009:18), son los siguientes: adaptación mutua, mecanismo muy simple, que se basa en la comunicación informal entre las personas que realizan en forma conjunta una tarea; supervisión directa, o sea el control que una persona, dotada de idoneidad y autoridad, ejerce sobre la actividad de otras personas.

Al lado de esa organización formal hay siempre una organización informal, que contiene muchas relaciones y funciones no consignadas en el organigrama formal. Esa organización informal surge de manera espontánea como consecuencia de las relaciones personales que se entablan entre los individuos que actúan en la organización

En cuanto a la jerarquía, según Arnoletto y Díaz (Ob. cit: 20), “establece que la responsabilidad y la autoridad deben fluir desde arriba hacia abajo en la organización, según una clara diferenciación jerárquica y unidad de mando”.

Uno de los aspectos básicos en la organización, están dados por la delegación de autoridad, expresan Román y Solís (2007:7), pues se ha comprobado que “constituye uno de los síntomas más graves de una organización deficiente y que afecta la amplitud de la dirección, una delegación de autoridad inadecuada o poco clara”. Cuando un gerente del

gobierno local delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado podrá realizarla con efectividad y aquel evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado.

Delegar, en definitiva, es un arte y los fracasos en una delegación efectiva ocurren no porque los directivos no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque no están en posibilidad, o no desean aplicarlos y gran parte de la razón está dada en las actitudes personales hacia la delegación, tanto en la receptividad para dar oportunidad a las ideas de otros y disposición para delegar.

Dirección: para Gibson, Donnely e Ivancevich (2001:65), “es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes”. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.

Por su parte, Arnoletto y Díaz (2009), sugieren que dirigir abarca lo secuencial y lo continuo; el largo, mediano y corto plazo con la gestión del día a día. En esa función de gobierno se reconocen dos aspectos diferentes, si bien complementarios: conducción y dirección. La conducción, relacionada con la construcción del futuro, elaboración de políticas y la evaluación de los procesos en marcha, unido con el largo plazo, para traducir todas esas observaciones en la toma de decisiones, la conducción de las acciones, la comunicación de mensajes y la motivación de todos los integrantes de la organización.

Para Cortés (2002: 32), el liderazgo es una condición donde “las personas son capaces de: influir en otros, de trazar la dirección de un plan manteniendo los objetivos y visiones claras y de discernir cual será el mejor camino para lograr sus metas”. En otras palabras, son aquellos que caminan junto con su equipo de trabajo hacia los fines establecidos.

Además, el líder debe conocer y comprender las conductas de sus colaboradores pues éstos poseen diferentes habilidades, por lo cual éste considera un sistema de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades. La eficiencia en el trabajo la logra el líder a través de la conjunción de un determinado número de personas, adecuadamente lideradas y con habilidades complementarias entregadas a un propósito común.

Las decisiones según Drucker, (2003:286) se caracterizan por ser estratégicas y tácticas. Las primeras son vitales en toda empresa o institución pública o privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cuál es la situación, posibilidades y recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la institución, al abarcar la planificación misma.

Las decisiones tácticas son consideradas de menor importancia, debido a que llegan a adquirir un carácter rutinario, por ser decisiones simples repetidas con frecuencia. Al respecto, atendiendo a estas consideraciones, es de resaltar que las decisiones independientemente del tipo que sean, deben estar sentadas sobre las bases de la intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad, lo cual permite al gerente tener una visión amplia, facilitando el resolver los problemas. Por consiguiente, la actividad gerencial es considerada como un factor determinante en el buen funcionamiento de cualquier institución u organización.

La toma de decisiones no está aislada, porque las personas necesitan conocer la esencia del problema, para tener claro cómo intervenirlo, cómo este problema afecta a la institución u organización, para poder determinar las causas que lo originaron, buscando a través de ella alternativas de solución para tomar decisiones objetivas, claras, precisas y equilibradas, sin descuidar el recurso humano dentro de una visión colectiva.

Control: Para Stoner (2001:298), el control es “un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación,

para diseñar los sistemas de realimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano”. Asimismo, para determinar si hay desviaciones, medir su importancia, tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la organización se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Este nuevo significado del control requiere un ambiente distinto del tradicional, en donde habitualmente una instancia fiscaliza el cumplimiento de acciones realizadas por los estamentos operativos. El control se orienta a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la organización, lo cual significa reconocer y aceptar que cada persona, en cualquiera organización, tiene capacidades para entregar su aporte, tanto en la formulación de un objetivo organizacional como en las acciones necesarias para alcanzarlo.

La función de control, en opinión de Arnoletto y Díaz (2009: 28), “es un proceso secuencial, que está compuesto por estándares, comparación del desempeño y acción correctiva. En este sentido, cuando se habla de estándares, estos representan el desempeño deseado, los criterios las normas que guían las decisiones; proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable, a la vez, constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener.

La comparación de desempeño se hace cada vez más necesaria en cualquier organización privada, también en las públicas, donde la verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla, por lo general, recursos presupuestarios. Al respecto Serna (2000: 129), argumenta que el principal propósito de la comparación del desempeño “es determinar si se está realizando cabalmente el trabajo y cumpliendo satisfactoriamente las funciones”. En

este orden de ideas, expresa, que esta puede ser utilizada para comprobar la eficacia de los sistemas y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, indican claramente la necesidad de revisarlos y evaluarlos.

En tanto, la acción correctiva del control, según Amat (2000), puede considerarse como el paso que asegura que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente previstos. Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata, el control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas o excesivas excepcionales.

Esto porque el control consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar la ejecución de los planes dispuestos para alcanzar los objetivos. Es la función según la cual el gerente certifica que todo lo que se hace concuerda con lo planificado.

El objetivo del gobierno municipal, según Guadarrama (2008) es obtener los mayores niveles de bienes y servicios que redunden en una mayor calidad de vida para sus comunidades. El concepto que relaciona los resultados alcanzados con relación a las metas propuestas es la eficacia, el cual se constituye en el primer componente de un sistema de control.

En fin, las competencias profesionales están estrechamente relacionadas con el cumplimiento de la gestión administrativa, por cuanto estas ameritan de saberes para que su desempeño se realice de la forma más eficiente posible.

Cuadro de categorías

Objetivo general: Analizar las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal.

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Indicadores
Describir las competencias profesionales que se identifican con el ejercicio del servidor público adscrito al gobierno municipal.	Competencias profesionales	Técnicas	- Tecnológicas - Comunicación eficaz. - Aprendizaje continuo - Trabajo en equipo
		Transversales	- Integridad y ética. - Capacidad de adaptación. - Capacidad resolutive. - Autonomía.
Precisar los componentes de la gestión administrativa en función de los lineamientos legales del gobierno municipal.	Gestión administrativa	Procesos	- Planificación - Organización - Dirección - Control
Proponer un conjunto de competencias profesionales que viabilicen una eficiente gestión administrativa en el gobierno municipal.			Objetivo alcanzado sobre la base de los resultados obtenidos de los anteriores en conjunto con la consulta teórica.

Fuente: bases teóricas

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología, es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas, e incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará la investigadora para lograr los objetivos planteados para responder a la interrogante ¿Cuáles son las competencias profesionales manifiestas en

los servidores públicos para el desarrollo de la gestión administrativa en el gobierno municipal?

En este orden de ideas, la tendencia epistemológica en la cual se enmarca es positivista, pues según Chávez (2003: 35) “enfatisa sobre la actividad de la mente humana como participante activo y formativo de lo que ella conoce” a través de técnicas y métodos cuantitativos efectuándose un acercamiento de las unidades de información, y su interacción con el contexto organizacional.

En ese contexto el abordaje científicista y positivista es un modo de conocer la realidad que se fundamenta en la confianza del método, de un método, el científico, para llegar a la verdad. Donde el termino, método se entiende acá, como un procedimiento operacionalmente definido, comprendido y aplicado de forma similar por todos los que de él se sirven y que por ende permite obtener resultados coincidentes.

Tipo de investigación

Debido a que el objetivo del estudio es analizar las competencias profesionales manifestadas en los servidores públicos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa en la alcaldía del gobierno municipal, la investigación es descriptiva. La investigación descriptiva, es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2011: 79), como aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

De esta manera los investigadores son capaces tanto de recolectar, como de definir los datos para lograr obtener conclusiones significativas. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera pendiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, el objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere al arreglo escrito y formal en función de condiciones específicas para recopilar y analizar información. En función del nivel de investigación seleccionado, el diseño se corresponde con una investigación documental, cuyo fundamento se apoya en el esquema de contenido y la información se recoge preferiblemente de fuentes documentales, aun cuando es posible acudir a la realidad mediante la observación directa o de cualquier otra técnica para recoger información de hechos o personas. Para Pallela y Martins (ob. cit: 96), el diseño documental es:

un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes, con el objeto de recoger información, organizarla, describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de sus resultados, respondiendo a determinadas interrogantes, o proporcionando información sobre cualquier hecho de la realidad. (p.100).

Las investigaciones documentales, constituyen un proceso de búsqueda, selección, lectura, registro, organización, descripción, análisis e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales existentes en torno a un problema, con el fin de encontrar repuestas a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano.

Técnica de recolección de información

La investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas, según Bavaresco (2001), conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y a cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios aplicados.

A los efectos de esta investigación, se utiliza la técnica observación documental, definida por Nava de Villalobos (2004:38) como “aquella apoyada en documentos, entrevistas, comentarios, que conforman unidades de análisis sobre las cuales el investigador propiciará su

tratamiento inspirado en sus percepciones e interpretaciones, diferente de aquellas otras que pueden ser sujeto de cuantificación”. Según la referida autora, el investigador que reúne material documental debe tener conocimiento sobre las estrategias de su utilización. Para ello se recurrirá a la codificación cualitativa de dicho material.

Técnicas de análisis

Respeto de los datos obtenidos con la aplicación de la técnica del análisis de contenido, a partir de lo cual se realizó la presentación resumida en un texto mediante un resumen analítico y crítico de la temática objeto de esta investigación. Como se trata de una investigación documental, la técnica a utilizar es el análisis de contenido, que según Berelson (2006: 356):

es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. Es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos como programas televisivos, artículos en prensa, libros, conversaciones, discursos.

El análisis de contenido puede utilizarse para formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. En el caso de la presente investigación se realizó en referencia a un tema en particular relacionado con las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa en la alcaldía del gobierno municipal.

Igualmente, esta técnica se efectúa por medio de la codificación, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.

Procedimiento de la investigación

La investigación se desarrolló de acuerdo con el procedimiento expuesto a continuación:

- Selección y delimitación del tema: esto se refiere a la selección del tema y a la clarificación temática de los dominios del trabajo a realizar.

- Acopio de información: se realizó un arqueo de información de forma general para luego seleccionar los datos de interés para la investigación.

- Organización de los datos y elaboración de un esquema conceptual del tema. Se realizará una organización estructuralmente de los elementos que derivaban del tema investigado.

- Análisis de los datos y organización del trabajo. Teniendo un esquema conceptual.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación en función de la interpretación de los objetivos propuestos. La técnica utilizada para el análisis de los resultados fue de tipo analítico, mediante la cual se tomaron los aspectos teóricos relevantes de las categorías competencias profesionales y gestión administrativa, con sus sub categorías: técnicas, transversales y procesos.

El análisis se apoyó en las diversas fuentes documentales consultadas para la realización de este trabajo, consistente en autores especializados en cada una de las categorías señaladas. Dichas fuentes, fueron analizadas exhaustivamente para poder extraer los aspectos más destacados de las competencias profesionales y la gestión administrativa en el contexto de la gerencia municipal.

Objetivo 1 Describir las competencias profesionales que se identifican con el ejercicio del servidor público adscrito al gobierno municipal.

En este objetivo, la revisión teórica condujo a reflexionar sobre el hecho que el servidor público de la gerencia municipal precisa un conjunto de competencias que le provean del saber, querer y poder actuar, ser y estar, para así ejecutar las funciones inherentes a cada cargo desempeñado. Estas competencias se dividen en transversales y técnicas.

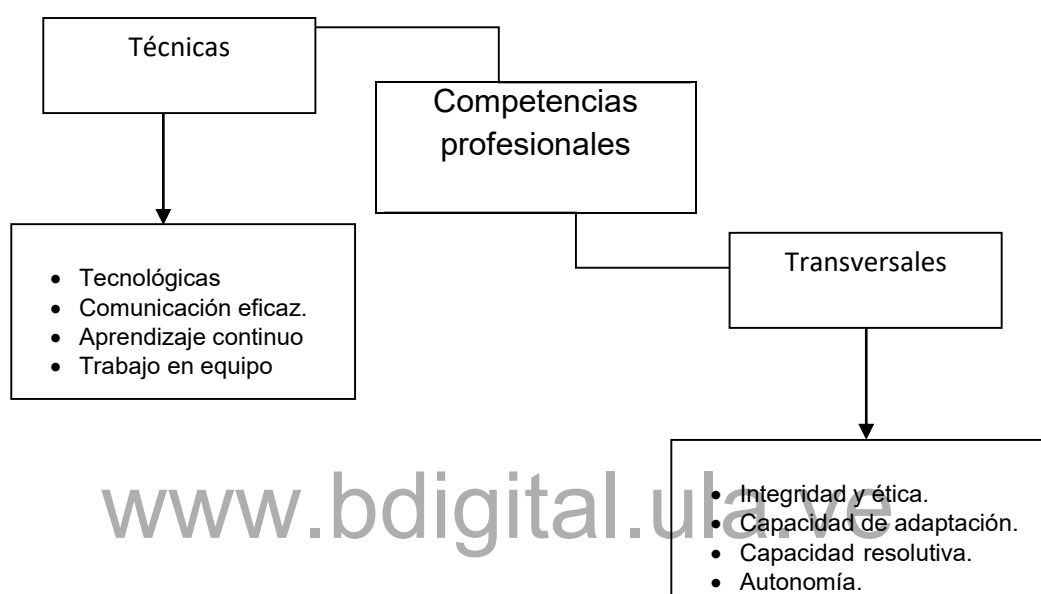


Figura 1. Competencias profesionales. Fuente: análisis teórico (Betancourt, 2014)

Las competencias técnicas expresan el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello. El servidor público municipal amerita tener conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar contenidos y tareas acordes a su actividad laboral en cuanto a la *tecnología*, lo que implica actualizarse constantemente en cuanto a las innovaciones relacionadas con su trabajo de manera constante para dominar el saber de lo que hace.

En otras palabras, una ausencia de actualización en las innovaciones tecnológicas propias de su labor, les impide además de adquirir mayores destrezas en la realización de sus tareas, poder lograr

un pensamiento analítico, creativo y prospectivo para agregarle valor a su trabajo.

Para el servidor público lograr una *comunicación* efectiva, amerita tomar en cuenta que esta ya sea de forma directa e indirecta está involucrada en toda gestión, para lo cual es esencial que haya coordinación e integración entre sus compañeros para la solución de problemas y tareas laborales, así como también que todos los integrantes del organismo tienen acceso a información de interés organizacional.

Tal como lo señala Alles (2006), el tipo de comunicación y las habilidades empleadas también depende que la relación sea entre iguales o entre personas con distinta jerarquía. Por eso, la falta de eficacia de la comunicación debido a la inconsistencia en la coordinación y acceso equitativo a la información afecta negativamente.

Asimismo, un servidor público debe tener la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, lo cual se traduce en un *aprendizaje continuo* para poder realizar trabajos no siempre relacionados con su área de especialización, lo que exige realizar esfuerzos para adquirir nuevas prácticas. Según Saravia (2008), aprender continuamente es poseer apertura mental hacia el conocimiento lo que es una cualidad para lograr un crecimiento profesional, pues así se adquieren conocimientos.

Del mismo modo, el trabajo en equipo es una competencia técnica porque les permite colaborar de manera activa y responsable en todo el proceso inherente, además de coordinarlo con otros compañeros de la misma unidad. Según Viel (2006), es un método de trabajo colectivo coordinado, donde los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Así, competencias técnicas como tecnología, comunicación eficaz, aprendizaje continuo y trabajo en equipo son fundamentales en el servidor público para desenvolverse en el ámbito de la gerencia municipal. Esto, porque tal como lo señala Echeverría (2002) tener competencias técnicas

es poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.

El otro tipo de competencias, las transversales, son requeridas en diversos ámbitos laborales por todos los profesionales, especialmente por los servidores públicos, quienes las adquieren a partir de la experiencia y las muestran en el desarrollo funcional, eficiente y eficaz de su actividad. Particularmente, la *ética e integridad*, les permite jerarquizar valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de la organización, aparte de guiar sus decisiones y acciones sobre la base de sus valores morales. Ese es uno de los comportamientos periódicos que se deben observar cuando se desempeñan labores en la administración pública, según Alles (2004), pues así expresa el sentir y el obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.

La *capacidad de adaptación* es una competencia necesaria para asimilar constructivamente el cambio en la gerencia pública local, pues además de tener que adaptarse a cualquier situación o transformación de tipo político o social, el servidor público ha de aceptar los puntos de vista diferentes de sus compañeros en cuanto a asuntos laborales. Para Di Nucci (2010), es importante que los servidores públicos asuman que el Estado está permanentemente redimensionándose, lo cual lleva a las entidades públicas a repensar su estructura, a modificarla de acuerdo con las nuevas exigencias del entorno

Esa capacidad de adaptación incide en la capacidad resolutoria del servidor público, en tanto su ausencia afecta su habilidad para tomar decisiones adecuadas en la resolución de imprevistos que pueden ocasionar la realización de las tareas asignadas o responder de manera práctica ante situaciones que alteren el funcionamiento correcto de tareas estipuladas. Por ello, la capacidad resolutoria, para Alles (2006) significa disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación

determinada mediante la organización o aplicación de una estrategia o secuencia operativa, identificación del problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución.

Ambas capacidades, de adaptación y resolución están relacionadas con la *autonomía*, porque les ayuda a responder con agilidad, con una actitud flexible ante acontecimientos repentinos e inesperados, y a pesar de los obstáculos que puedan presentarse, realizar sus actividades de forma rápida y eficaz. La autonomía permite además realizar las tareas asignadas en el menor tiempo posible y de manera correcta; igualmente, es tener iniciativa, e implica tener una preferencia de actuar.

En fin, las competencias del saber ser: integridad y ética, capacidad de adaptación, capacidad resolutive y autonomía, hacen referencia a la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta sobre su campo de dominio, sino como un conocedor insuficiente del mismo.

www.bdigital.ula.ve

Objetivo 2 Precisar los componentes de la gestión administrativa del gobierno municipal.

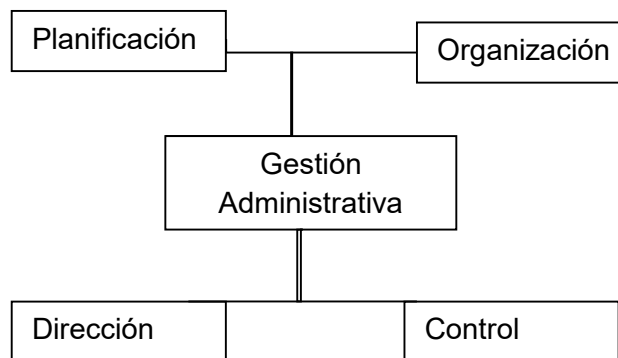


Figura 2. Gestión administrativa. Fuente: análisis teórico (Betancourt, 2014)

Constitucionalmente los municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional; por ende es perentorio fortalecer su estructura organizativa social, política, cultural y su sistema económico,

para impulsar la gestión administrativa municipal en cada uno de sus componentes. Para ello, es menester asumir la *planificación* como la principal función, pues se tiene que planificar en función de las necesidades prioritarias del municipio.

A ese respecto, planificar implica que lo realizado en la organización se corresponda con objetivos concretos definidos previamente, pero estos deben de ser establecidos de acuerdo con la misión. Asimismo, comprende establecer estrategias en función de los recursos disponibles, que a la vez permitan obtener resultados concretos.

De otro modo, es decir, si no se establecen estrategias ni se definen objetivos, la planificación es inconsistente lo cual es una dificultad para los gerentes públicos locales, quienes no pueden saber cómo organizar ni el personal ni los recursos, ni tienen idea de lo que hay o se ha de hacer, dirigir pensando que otros lo seguirán. En otras palabras, los servidores públicos deben estar claros que sin un plan existen muy pocas posibilidades de lograr metas.

Aunado a ello, hay que fortalecer la gestión municipal regulando sus actuaciones y abriendo nuevas oportunidades para el desarrollo local, para lo cual es esencial la *organización*.

Para tal fin, el trabajo se debe dividir en tareas especializadas, programar las actividades a realizar especificando sus menores detalles, establecer niveles de mando y las áreas de ejercicio legítimo de la autoridad, cumplir con las líneas jerárquicas, coordinar esfuerzos de manera compartida y delegar responsabilidades a quienes pueden tomar decisiones autónomas.

Todo lo anterior es posible de lograr si existe una excelente *dirección*, que es otra función medular de la gestión administrativa municipal que requiere de las competencias profesionales de los servidores públicos, pues comprende líder y tomar decisiones. El servidor en funciones de gerencia, debe contar entre sus atributos la capacidad para comunicar con claridad su pensamiento, su visión de futuro y sus

emociones, es decir tener un verdadero liderazgo, caminar junto con su equipo de trabajo hacia los fines establecidos.

La toma de decisiones ha de ser descentralizada, con la participación activa de todo el personal para que así haya consenso. Ambos, liderazgo y toma de decisiones son dos de los puntos más álgidos de la dirección en el sector público municipal, pues ambos son requeridos para el alcance de sus objetivos. Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Pero debe existir un seguimiento, control y evaluación de los planes, programas y proyectos implementados por los municipios, por ello, la función *control* debe resaltarse y es pilar fundamental en la ejecución de las políticas públicas municipales. Para tal fin, se apoya en estándares de desempeño, que sirvan como puntos de referencia o de comparación con los resultados obtenidos en el desempeño organizacional; igualmente, acciones correctivas como la realimentación y el monitoreo utilizando mecanismos formales.

El control, facilita a la gestión municipal comprobar si la misión y los objetivos de la organización se están realizando de forma adecuada, y detectar cualquier desviación para proponer, finalmente, las acciones correctivas necesarias. Es asimismo, el garante de que se cumplan y lleguen a feliz término los planes, programas y proyectos, además de funcionar como un sistema de información para los otros organismos competentes de contraloría, para el municipio, la región y el país.

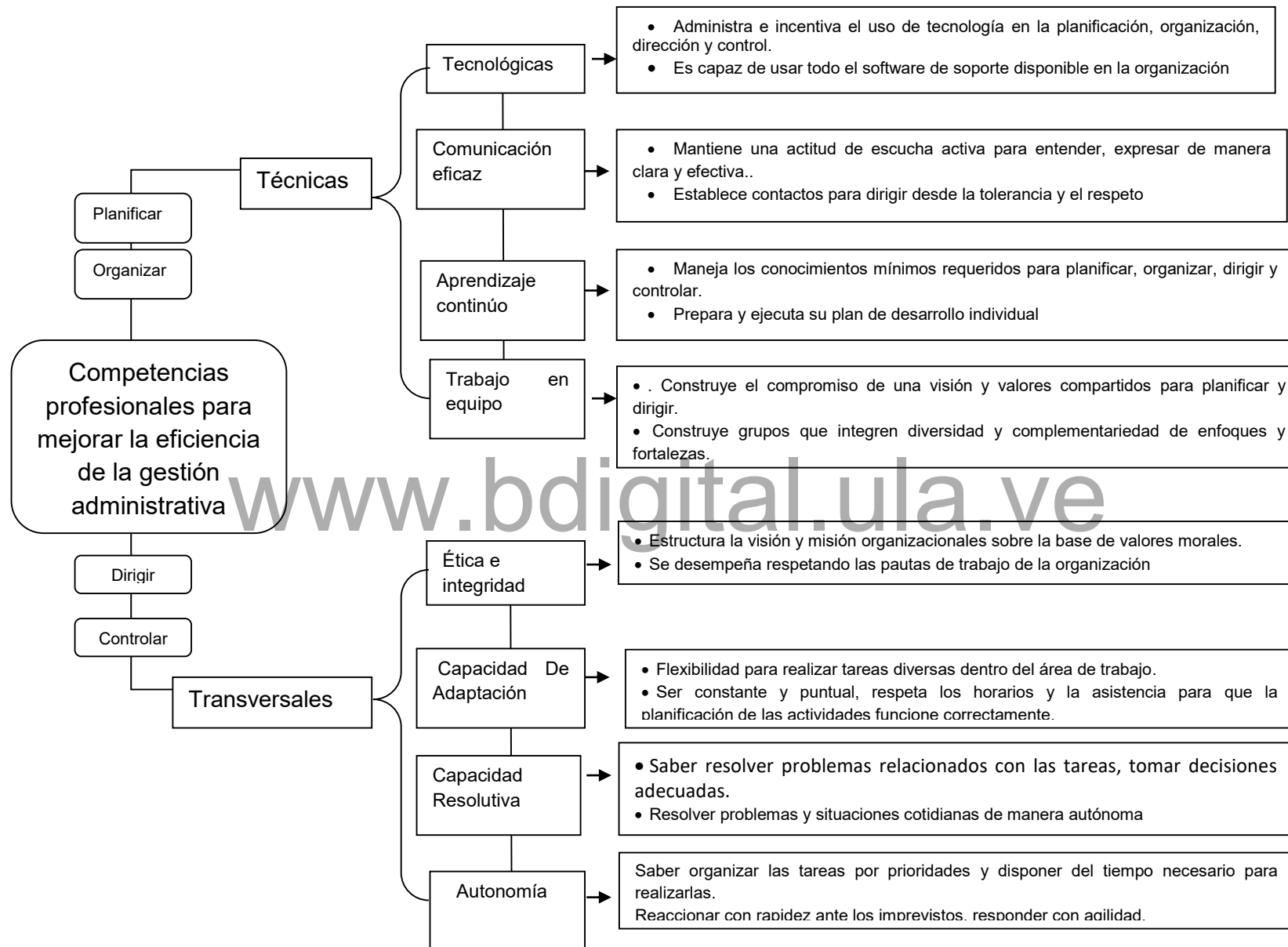
Acorde a lo analizado hasta el momento, las competencias técnicas y transversales del servidor público propician un efectivo desempeño de la gestión administrativa. Es decir, es fundamental que haya coherencia en los saberes que orientan hacia la eficiencia y la calidad en los resultados de una gestión administrativa que genere un sólido compromiso ante las metas de desarrollo local.

Objetivo 3 Proponer un conjunto de competencias profesionales que viabilicen una eficiente gestión administrativa en el gobierno municipal.

Los municipios venezolanos se enfrentan al reto de prestar servicios de calidad, con cierta debilidad estructural y fuertes carencias de medios humanos, técnicos y financieros, por ello es esencial que los servidores públicos sean competentes para ejecutar cada una de las funciones de la gestión administrativa. Por ello, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), establece en su artículo 75. La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcionarial y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

El servidor público aplica competencias técnicas y transversales hacia la cogestión de los asuntos públicos y en la toma de decisiones que afectan parcial o totalmente la misión, los objetivos o el destino de las entidades públicas municipales.

Para lograrlo, es imperioso que su funcionamiento se apoye en un servidor público competente para que pueda desarrollar una gestión administrativa favorable para el manejo óptimo de los recursos asignados para la gestión municipal. Por lo tanto, es esencial propiciar la actualización de conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias profesionales para responder a las permanentes y crecientes exigencias de la comunidad local, las cuales se proponen a continuación:



Para adquirir esas competencias, el gobierno local debe estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas que debe resolver el servidor público en el desempeño de la gestión administrativa. Esto significa definir temáticas, determinar estrategias internas, oferentes externos y funcionarios que pueden acceder a los diferentes procesos formativos de acuerdo con este criterio. Igualmente, involucrar al personal de manera genuina en su proceso de aprendizaje pues es él quien, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, integra los saberes, busca mayor orientación si la necesita y emite las evidencias correspondientes.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Del análisis de las categorías referentes de la investigación realizada para analizar las competencias profesionales manifiestas en los servidores públicos para el desarrollo de una eficiente gestión administrativa municipal, se concluye:

El servidor público municipal amerita tener conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.

Competencias técnicas como tecnología, comunicación eficaz, aprendizaje continuo y trabajo en equipo son fundamentales en el servidor público para desenvolverse en el ámbito de la gerencia municipal.

El trabajo en equipo es una competencia técnica porque les permite colaborar de manera activa y responsable en todo el proceso inherente, además de coordinarlo con otros compañeros de la misma unidad.

Las competencias del saber ser: integridad y ética, capacidad de adaptación, capacidad resolutive y autonomía, hacen referencia a la posición subjetiva de la persona respecto del saber en cuanto que no se reconoce como poseedor de la verdad absoluta sobre su campo de dominio, sino como un conocedor insuficiente del mismo.

Las capacidades, de adaptación y resolución están relacionadas con la autonomía, porque les ayuda a responder con agilidad, con una actitud flexible ante acontecimientos repentinos e inesperados, y a pesar de los obstáculos que puedan presentarse.

En cuanto a los componentes de la gestión administrativa del gobierno municipal, se precisó:

Planificar implica que lo realizado en la organización se corresponda con objetivos concretos definidos previamente, pero estos deben de ser establecidos de acuerdo con la misión. Asimismo, comprende establecer estrategias en función de los recursos disponibles, que a la vez permitan obtener resultados concretos.

En conclusión, las competencias técnicas y transversales del servidor público propician un efectivo desempeño de la gestión administrativa. Es decir, es fundamental que haya coherencia en los saberes que orientan hacia la eficiencia y la calidad en los resultados de una gestión administrativa que genere un sólido compromiso ante las metas de desarrollo local.

Recomendaciones

En atención a los hallazgos encontrados en el análisis, se recomienda lo siguientes:

Promover la aplicación de programas de formación sobre competencias profesionales del servidor público, según los aportes realizados en esta investigación, con el fin de propiciar un mejor desempeño de la gestión administrativa del gobierno municipal. Esto, puede llevarse a la práctica mediante talleres aplicados bajo una metodología teórico - práctica.

Monitorear el efectivo desempeño de las funciones inherentes a la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control, mediante la aplicación de mecanismos de observación del desempeño.

Es fundamental, ejecutar efectivamente un buen proceso de planificación, pues de ese modo es posible formular objetivos y definir estrategias. Por consiguiente, funciona como un mecanismo de control a priori al orientar hacia dónde se debe dirigir el comportamiento individual e igualmente, al permitir comparar los resultados con los objetivos definidos inicialmente, por supuesto, apoyar el control administrativo.

Utilizar mecanismos de coordinación, tales como: adaptación mutua, basada en la comunicación informal entre las personas que realizan en

forma conjunta una tarea; supervisión directa, o sea el control que una persona, dotada de idoneidad y autoridad, ejerce sobre la actividad de otras personas; normalización, que consiste en la programación de las actividades a realizar, las que se especifican en sus menores detalles, generalmente por medio de un manual de procedimientos que describa los pasos de cada proceso.

Cuando se seleccione el personal, se debe hacer énfasis en que este posea: complejas habilidades cognitivas, como la reflexión y el pensamiento crítico, así como habilidades para aplicar conocimientos a problemas prácticos del campo profesional, familiar, personal y social.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, J. (2000). **La Continuidad de la Empresa Familiar**. Segunda edición. Barcelona. Gestión 2000.

Alles, M (2004) **Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales**. Granica. Buenos Aires.

_____ (2006) **Gestión por competencias**. Granica. Buenos Aires.

Arnoletto, E y Díaz, A (2009) **Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública**. Córdoba, Argentina.

Asamblea Nacional. (2010) **Ley Orgánica del Poder Público Municipal**. Caracas

Benavides, O. (2002) **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Ediciones McGRAW-HILL. Colombia.

Amat, J. (2000). La Continuidad de la Empresa Familiar. Segunda edición. Barcelona. Gestión 2000.

Alles, M (2004) **Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales**. Granica. Buenos Aires.

_____ (2006) **Gestión por competencias**. Granica. Buenos Aires.

Arnoletto, E y Díaz, A (2009) **Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública**. Córdoba, Argentina.

Asamblea Nacional. (2010) **Ley Orgánica del Poder Público Municipal**. Caracas

Benavides, O. (2002) **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Ediciones McGRAW-HILL. Colombia.

Carucci, F (1999) **Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales**. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). Caracas, Venezuela.

Cortina, A (2006) **Ética Mínima**. Trotta. Madrid, España.

- Cortés, A (2002) **Estilos de liderazgo y satisfacción laboral**. Universidad de Deusto. Publicaciones. España.
- Di Nucci, M (2010) **Competencias en el sector público**. INAP. Buenos Aires.
- Druker, P. (2003) **La empresa de la sociedad que viene**, Madrid, Ediciones Urano.
- Echeverría, B (2002) **Gestión de la Competencia de Acción Profesional**. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Guadarrama, G (2008) **Gerencia pública y política social en Latinoamérica**. Revista Economía, Sociedad y Territorio. Volumen 4 nº 13.
- Gonzales, V (2006) **¿Qué significa ser un profesional competente? reflexiones desde una perspectiva psicológica**. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
- Gibson, J Donelly e Ivancevich (2001) **Las Organizaciones**. Octava Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. México.
- Hurtado, D. (2008) **Principios de Administración**. Fondo Editorial ITM. Colombia.
- Hernández, R. S.; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2011). 5º Edición. **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Keitner, R y Kinicki, A (2003) **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas**. Editorial Mc Graw Hill SA Hispanoamericana. México.
- López, S. (2012) **Competencias y gestión administrativa en el personal del PAE**. UNERMB. Trujillo.
- León, M (2008) **Competencias profesionales**. REDALYC.
- Levi-Leboyer, C. (2002) **La gestión de las competencias**. Ediciones **Gestión 2000**. Barcelona; España.
- Matus, C. (1997) **El líder sin Estado Mayor**. Caracas: Fundación ALTADIR.

- Martínez. (2009) **Perfil de competencias y gestión del recurso humano en empresas de salud del sector privado**. Trabajo de Grado Maestría Gerencia Administrativa. URBE.
- Muñoz, O (2006) **Gerencia pública municipal y política social local: ejes centrales de la planeación y gestión del desarrollo local**. Bogotá: Temis.
- Munich G y García M (2007) **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas México.
- Ogalla, F. (2005) **Sistema de Gestión: Una Guía Práctica**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Posada, G (2002) **Gestión por Competencias**. México: FCE
- Pimentel, C. (2005) **Ética Profesional y Mecanismos Normativos de Controles Administrativos y Financieros para la Prevención de la Corrupción en la República Dominicana**. USAID. Dominicana.
- Román P. y Solís, P (2009) **La Organización. Como función de la administración" en Contribuciones a la Economía**, junio 2014 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Rodríguez, J (2008) **La formación continua: su papel en la mejora de las competencias y cualificaciones de los empleados públicos**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008
- Rivero. J. (2010) **Competencias del gerente público municipal**. Universidad Valle del Momboy, Valera.
- Rodríguez, A y Miguel, E (2003) **Competencias Laborales**. Madrid: Euroforum.
- Sánchez, R. (2010) **Gestión administrativa en empresas de adiestramiento de personal para el manejo de control de pozos del Estado Zulia**. Tesis Doctoral. URBE.
- Saravia, M (2008) **Recursos humanos en el siglo XXI. Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico**. Publicaciones Universitat de Barcelona. Barcelona, España
- Seijo, C. y Añez, N. (2008) **La gestión ética en la administración pública: base fundamental para la gerencia ética del desarrollo**. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. URBE. ISSN:1856-6189. Volumen 4 Edición No 2 – Año 2008.

Serna, H. (2000) **Gerencia y Planificación Estratégica**. Editorial Norma. Bogotá.

Stoner, J (2004) *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. México

Tejada, J (2004) **Competencias Profesionales**. Barcelona. España. BUE

_____ (2005) **El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo**. VIII Symposium Internacional sobre Prácticum y Prácticas en empresas en la formación universitaria, Poio, 30 junio-2 julio 2005.

Viel, B (2006) **Trabajo en equipo**. Gnecco G. MINSAL. Santiago de Chile.

Villa, O. (2010) **Competencias profesionales del trabajador social en el marco de las exigencias del mercado laboral**. Trabajo de Grado Maestría. LUZ. Maracaibo.

www.bdigital.ula.ve