

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
CENTRO CULTURAL LA CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DEL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

AUTORAS:

**LASCANO GARCÍA GABRIELA ESTEFANÍA
PÉREZ LASCANO DIANA ANDREA**

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, marzo del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, marzo del 2014

Gabriela Estefanía Lascano García

C.I: 172084918-9

Diana Andrea Pérez Lascano

C.I: 172019580-7

DEDICATORIA

A mi hija Paula Yarina, por ser la motivación diaria para mi vida, por ser mi razón para luchar cada día y por estar ahí a pesar de todo. A mis padres por ser el apoyo incondicional cada día y por inculcarme los valores que me han permitido cumplir objetivos. A mis hermanos por ser los mejores amigos y compañeros de vida. A la vida, por cruzarnos en el camino y por la dicha de ser feliz.

Andrea

A Dios, por darme la fortaleza aún en los momentos más difíciles. A mi entrañable Ñaña Marina, por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida. A mis padres y hermanos por motivarme para alcanzar mis sueños. A mamita Fanny por ser el pilar fundamental de la familia y por ser mi inspiración para superarme cada día. A Diego Játiva por regalarme tanta felicidad.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A nuestra Directora de tesis Msc. María Teresa Arias por el apoyo y la guía para la culminación de este trabajo.

A los funcionarios del Municipio de Quito, quienes nos han facilitado todo tipo de información para el desarrollo de esta tesis.

Gracias

RESUMEN

El siguiente trabajo está sustentado en el modelo de gestión por competencias que pone a consideración un esquema adecuado para el proceso de selección, reclutamiento, formación y evaluación del personal que laborará en el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo de Quito” para potencializar el desempeño de los funcionarios en pro de la comunidad y de los integrantes de las bandas de pueblo que formarán parte del mismo, mejorando así el trabajo académico y cultural de cientos de personas que a lo largo de los años han desarrollado de forma empírica esta labor y sin un respaldo académico e institucional adecuado. El Centro Cultural se creó por iniciativa de la Secretaría de Cultura del Municipio de Quito para dar continuidad al trabajo que desarrolla la Unidad de Bandas Parroquiales.

A lo largo de tres capítulos se presentan la investigación y el sustento teórico desde la administración hasta llegar al modelo de gestión por competencias, la situación actual del Municipio de Quito y el rol de la Secretaría de Cultura en el fortalecimiento del patrimonio cultural que se enfoca en las bandas de pueblo y para cuyo desarrollo se propone el modelo de gestión por competencias para el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”, cuya implementación tendría un costo de \$ 829.538,40 valor que será incluido en el POA de la Secretaría de Cultura.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en este trabajo de grado y formuladas por las autoras.

ABSTRACT

The following work is supported by the competence management model that puts into consideration a suitable framework for selection, recruitment, training and evaluation of personnel working in “Casa de lasBandas de Pueblo de Quito” Cultural Center. This work will potentially enable the performance of municipal officials and the same Institution on behalf of the community and members of the bands who form part of it. These allows improvement cultural and academically work of hundreds of people that over the years have developed empirically this work that hadn’t had the adequate academic and Institutional support. The Cultural Center was established at the initiative of the Secretariat of Culture of the Municipally of Quito to continue de work carried out by the unit named parish bands. With a model will immediately start working the Cultural Center.

In over three chapters we will show you a theoretical support from administration to reach competence management model, as well as the current situation of the Municipally of Quito and the role of the Secretariat of Culture in strengthening the intangible cultural heritage and the interpretation of the application or surveys. All this elements will lead us to diagnose the problem and to propose competence management model for the “Casa de lasBandas de Pueblo de Quito” Cultural Center, whose implementation would cost \$829.538,40 This value will be included on the POA of the Secretariat of Culture.

Finally, we will present conclusions and recommendations based on this paper grade and made by the authors.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Administración.....	2
1.1.1 Importancia.....	2
1.1.2 Proceso de gestión administrativa	3
1.1.2.1 Planeación	3
1.1.2.2 Organización	5
1.1.2.3 Dirección	6
1.1.2.4 Control	7
1.1.3 Gestión.....	8
1.1.3.1 Definición.....	8
1.1.3.2 Objetivos	8
1.1.3.3 Tipos de gestión(Definición A, B, C, 2007-2013).....	8
1.1.3.4 Ciclo de la gestión.....	9
1.1.4 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa.....	12
1.1.4.1 Administración por Objetivos (APO)	12
1.1.4.2 Modelo Europeo de Calidad (EFQM).....	14
1.1.4.3.1 Definición.....	15
1.1.4.3.2 Propósito	15
1.1.4.3.3 Importancia	15
1.1.4.3.4 Ventajas	16
1.1.4.3.5 Competencias	16
1.1.4.3.5.1 Características.....	17
1.1.4.3.5.2 Modelo del Iceberg.....	18
1.1.4.3.5.3 Grados de Competencias	18
1.1.4.3.6 Estructura de un modelo de Gestión por Competencias	19
1.1.4.3.6.1 Definición de la visión y misión de la organización	19
1.1.4.3.6.2 Definición de competencias.....	20
1.1.4.3.6.3 Elaborar un diccionario de competencias y de comportamientos.....	20
1.1.4.3.6.4 Asignación de competencias y grados.....	20
1.1.4.3.6.5 Determinación de brechas entre competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores.....	20
1.1.4.3.6.6 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos	21

CAPÍTULO II	26
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	26
2.1 Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	26
2.1.1 Antecedentes	26
2.1.2 Reseña de creación	27
2.2 Metodología de la investigación	29
2.2.1 Tipos de investigación	29
2.2.2 Población y muestra	29
2.2.2.1 Muestra	30
2.2.2.2 Determinación de la muestra	30
2.2.2.2.1 Definir la población objetivo	30
2.2.2.2.2 Determinar el marco de muestreo	30
2.2.2.2.3 Tabulación de la encuesta	32
CAPÍTULO III	56
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CENTRO CULTURAL “LA CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DEL DMQ”	56
3.1 Definición de los planes	56
3.1.1 Misión	56
3.1.2 Visión	56
3.1.3 Objetivo general	56
3.1.4 Objetivos específicos	56
3.2 Definición del perfil por competencias	57
3.3 Diccionario de competencias	57
3.4 Organigrama estructural circular	98
3.5 Perfil por competencias	98
3.5.1 Análisis y descripción de puestos	99
3.5.2 Selección	174
3.5.3 Desarrollo de planes de sucesión	183
3.5.4 Formación y capacitación	198
3.5.5 Evaluación de desempeño	209
3.5.6 Remuneraciones y beneficios	217
3.6 Presupuesto	218

CONCLUSIONES	223
RECOMENDACIONES	225
LISTA DE REFERENCIAS	226

ANEXOS	228
Modelo de encuesta.....	228
Modelo para una entrevista por competencias	231
Formato Ficha de Evaluación de Desempeño	233

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de gestión administrativa	3
Figura 2 Ciclo de la gestión	10
Figura 3 Esquema de un modelo de gestión APO.....	13
Figura 4 Modelo EFQM.....	14
Figura 5 Clasificación de las competencias	17
Figura 6 Modelo de Iceberg	18
Figura 7 Estructura de un modelo de gestión por competencias.....	19
Figura 8 Fases del análisis de puestos.....	21
Figura 9 Pasos para un proceso de selección	22
Figura 10 Organigrama funcional Secretaría de Cultura	26
Figura 11 Inauguración oficial Casa de las Bandas	28
Figura 12 ¿Conoce usted lo que es un modelo de gestión administrativa por competencias?	32
Figura 13 ¿Cree usted que el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito cuenta con un modelo de gestión administrativa adecuado para su funcionamiento?.....	32
Figura 14 ¿Conoce de la existencia de un manual de puestos y funciones actualizado?	33
Figura 15 ¿Cree que para un buen desempeño de actividades en el Centro Cultural, se debe elaborar un manual de puestos y funciones basados en la gestión por competencias?	33
Figura 16 ¿Considera que es necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en el Centro Cultural la Casa de las Bandas de Pueblo de Quito?....	34
Figura 17 ¿Conoce usted en la ciudad de Quito, un centro especializado en la profesionalización de músicos y directores de las bandas de pueblo?.....	34
Figura 18 ¿Está de acuerdo con el proceso de selección y reclutamiento que actualmente se utiliza en el Municipio de Quito?	35
Figura 19 ¿Está usted de acuerdo con los planes de carrera que existen en el Municipio de Quito?	36
Figura 20 ¿Cree usted que el Centro Cultural cuenta con el equipo necesario para iniciar su funcionamiento?	36
Figura 21 En los últimos 4 años, ¿ha recibido capacitación por parte del DMQ en el área de su competencia?.....	36
Figura 22 ¿Está de acuerdo con los parámetros de evaluación utilizados para medir su desempeño?	37
Figura 23 Según su criterio ¿que es lo que se busca del modelo de gestión?.....	37
Figura 24 Organigrama Estructural Circular Centro Cultural "La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ"	98
Figura 25 Gestión por competencias.....	98
Figura 26 Proceso de solicitud de personal.....	174
Figura 27 Proceso de evaluación 360 °	216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nomenclatura	31
Tabla 2 Análisis FODA y Estrategias	38
Tabla 3 Matriz de valoración de Holmes	41
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	52
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	54
Tabla 6 Competencias Cardinales	59
Tabla 7 Competencias específicas para niveles ejecutivos	60
Tabla 8 Competencias específicas para niveles intermedios	68
Tabla 9 Competencias específicas para niveles iniciales.....	81
Tabla 10 Competencias del conocimiento	88
Tabla 11 Competencias de empresas del conocimiento.....	93
Tabla 12 Análisis y descripción del puesto de Director Ejecutivo	99
Tabla 13 Análisis y descripción del puesto de Secretaría	102
Tabla 14 Análisis y descripción del puesto de Director Administrativo	106
Tabla 15 Análisis y descripción del puesto de Contador	110
Tabla 16 Análisis y descripción del puesto de Tesorero.....	113
Tabla 17 Análisis y descripción del puesto de responsable de Servicios Generales	116
Tabla 18 Análisis y descripción del puesto de Analista de Talento Humano.....	119
Tabla 19 Análisis y descripción del puesto de Director General del Programa.....	122
Tabla 20 Análisis y descripción del puesto del Coordinador de Investigación	125
Tabla 21 Análisis y descripción del puesto de Investigador	129
Tabla 22 Análisis y descripción del puesto de Técnico Audiovisual.....	132
Tabla 23 Análisis y descripción del puesto de Técnico de Ambientación Acústica	135
Tabla 24 Análisis y descripción del puesto de Técnico Documentalista	138
Tabla 25 Análisis y descripción del puesto de Coordinador de la Escuela de Instructores de Banda.....	141
Tabla 26 Análisis y descripción del puesto de Facilitador.....	145
Tabla 27 Análisis y descripción del puesto de Coordinador del Plan Nacional de Formación de Instructores.....	148
Tabla 28 Análisis y descripción del puesto de Facilitador.....	151
Tabla 29 Análisis y descripción del puesto de Coordinador de Comunicación y Difusión.....	154
Tabla 30 Análisis y descripción del puesto de Comunicador 1	158
Tabla 31 Análisis y descripción del puesto de Asistente de Eventos	162
Tabla 32 Análisis y descripción del puesto de Coordinador de Producción.....	165
Tabla 33 Análisis y descripción del puesto de Ingeniero en Sonido.....	168
Tabla 34 Análisis y descripción del puesto de Diseñador y Editor.....	171
Tabla 35 Clasificación de familias profesionales.....	185
Tabla 36 Perfil Profesional Tipo I.....	185
Tabla 37 Perfil Profesional Tipo 2	187
Tabla 38 Perfil Profesional Tipo 3	188

Tabla 39 Perfil Profesional Tipo 4	189
Tabla 40 Perfil Profesional Tipo 5	190
Tabla 41 Perfil Profesional Tipo 6	191
Tabla 42 Mapa de Carreras	192
Tabla 43 Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional	195
Tabla 44 Inversión taller de conocimientos	201
Tabla 45 Cronograma de Actividades	202
Tabla 46 Inversión Taller de Competencias.....	206
Tabla 47 Cronograma de actividades	207
Tabla 48 Plan de acción	208
Tabla 49 Formato de compilación de calificaciones.....	210
Tabla 50 Resultados de la evaluación 360°	215
Tabla 51 Presupuesto	218
Tabla 52 Tabla de remuneraciones	221

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país con una diversidad infinita de culturas y expresiones tradicionales, en cada uno de sus rincones existe una característica que lo hace diferente de los otros; así mismo, existen varias expresiones culturales que se tornan similares en toda la región como son las Bandas de Pueblo , que a lo largo de los tiempos han formado parte de un proceso cultural que narra la historia de la música desde el sentir popular de la gente y que ha tomado mucha más fuerza en el Distrito Metropolitano de Quito siendo consideradas Patrimonio Cultural Intangible.

La Alcaldía del Municipio de Quito, en su afán por mantener el patrimonio, lleva a cabo una serie de programas y proyectos que permiten la transmisión de saberes orales y tradiciones a la comunidad, uno de estos proyectos es el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”, que se encuentra ubicado en el sector de La Tola y cuyo objetivo principal es el de formar académicamente a músicos y directores para proyectar una mejor calidad escénica e interpretativa en las bandas de pueblo de Quito.

El proyecto del Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ” es de reciente creación y sin un modelo de gestión establecido, razón por la cual solicitamos a la Secretaría de Cultura el aval para diseñar un modelo de gestión administrativa que permita su óptimo funcionamiento y que potencialice a los músicos como profesionales en el ámbito laboral a través de las artes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Como gerente, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. La administración se aplica a cualquier tipo de organización. Se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia(KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE, 2012).

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (know-how) y experiencia; la maquinaria, materias primas; tecnologías de cómputo y de información, y patentes, capital económico y empleados y clientes leales(JONES Y GEORGE, 2010).

1.1.1 Importancia

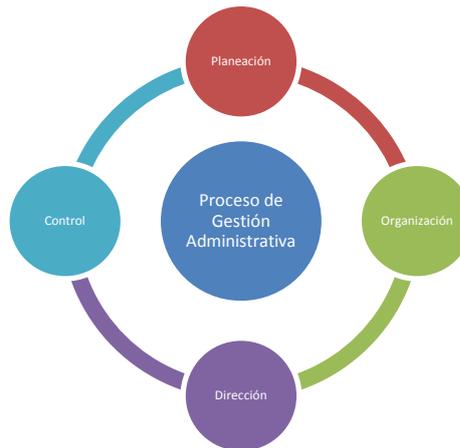
La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos (MÛNCH, 2010).

1.1.2 Proceso de gestión administrativa

Una de las herramientas más importantes que tiene un administrador es el proceso de gestión administrativa, ya que constituyen pasos secuenciales que son realizados con el fin de lograr resultados favorables para la organización.

Figura 1

Proceso de gestión administrativa



Fuente:CHIAVENATO, 2007

Elaborado por:Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

1.1.2.1 Planeación

✓ Concepto

Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son:

- 1) Decidir qué metas perseguirá la organización
- 2) Decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas y
- 3) Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño(JONES Y GEORGE, 2010).

✓ **Importancia de la planeación**

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación que promueve la eficiencia, optimiza recursos, reduce costos e incrementa la productividad(MÛNCH, 2010).

✓ **Tipos de planeación**

- 1) Estratégica
- 2) Táctica o funcional
- 3) Operativa

✓ **Elementos del plan estratégico(MÛNCH, 2010)**

- a) **Filosofía:** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son las razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- b) **Misión:** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- c) **Visión:** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- d) **Objetivos** estratégicos: Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- e) **Políticas:** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

- f) **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

- g) **Programas:** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsabilidades y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

- h) **Presupuesto:** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos, se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que quiera la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros.

1.1.2.2 Organización

Concepto

“Organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”. (ARAMBURU Y RIVERA, 2008, pág. 15).

“Organizar incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones”. (ROBBINS S. , 2009, pág. 7).

Importancia de la organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.(MÛNCH, 2010)

En esta etapa se definen áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

1.1.2.3 Dirección

Concepto

“Dirigir es articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización, es una de las cuatro funciones gerenciales principales”.(JONES Y GEORGE, 2010, pág. 12)

Es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente por el trabajo duro y se orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección, los administradores construyen compromisos hacia una visión común, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.(SCHERMERHORN, 2010).

Importancia de la dirección

Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.(MÛNCH, 2010).}

Principios de la dirección

- a) **Resolución de conflictos:** Los problemas deben resolverse cuando aparecen.

- b) **Aprovechamiento del conflicto:** Los conflictos y obstáculos se deben visualizar como oportunidades.

- c) **Impersonalidad de mando:** Cuando un jefe emita una orden no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.
- d) **Coordinación de intereses:** Todos los miembros de una empresa deben perseguir los mismos objetivos relacionados directamente con la misión y la visión.
- e) **De la vía jerárquica:** Se deben respetar todos los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal para que se transmita en base al órgano regular.

1.1.2.4 Control

✓ Concepto

El control es el proceso de vigilar el desempeño, compararlo contra las metas, y corregir todas las desviaciones importantes. (ROBBINS S. , 2009)

El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. (MÛNCH, 2010).

✓ Importancia del control

El control está íntimamente ligado con la planeación. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir con la misión de la organización.(MÛNCH, 2010).

✓ Principios del control

- a) Equilibrio
- b) Indicadores

- c) Oportunidad
- d) Desviaciones
- e) Costeabilidad
- f) Excepción
- g) Función Controlada

1.1.3 Gestión

1.1.3.1 Definición

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. (Definición de, 2008-2013)

1.1.3.2 Objetivos

Dentro de los objetivos principales que tiene la gestión, se pueden enumerar los siguientes:

- a) Realizar un proceso que permita obtener resultados óptimos para la empresa.
- b) Planificar las actividades que se van a llevar a cabo dentro de la organización, a fin de que funcionen de base para los siguientes procesos.
- c) Asignar tareas que se desarrollaran bajo la fase de planificación.
- d) Medir el desempeño de la organización en todos sus ámbitos.

1.1.3.3 Tipos de gestión(Definición A, B, C, 2007-2013)

Existen diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, estas se enuncian a continuación:

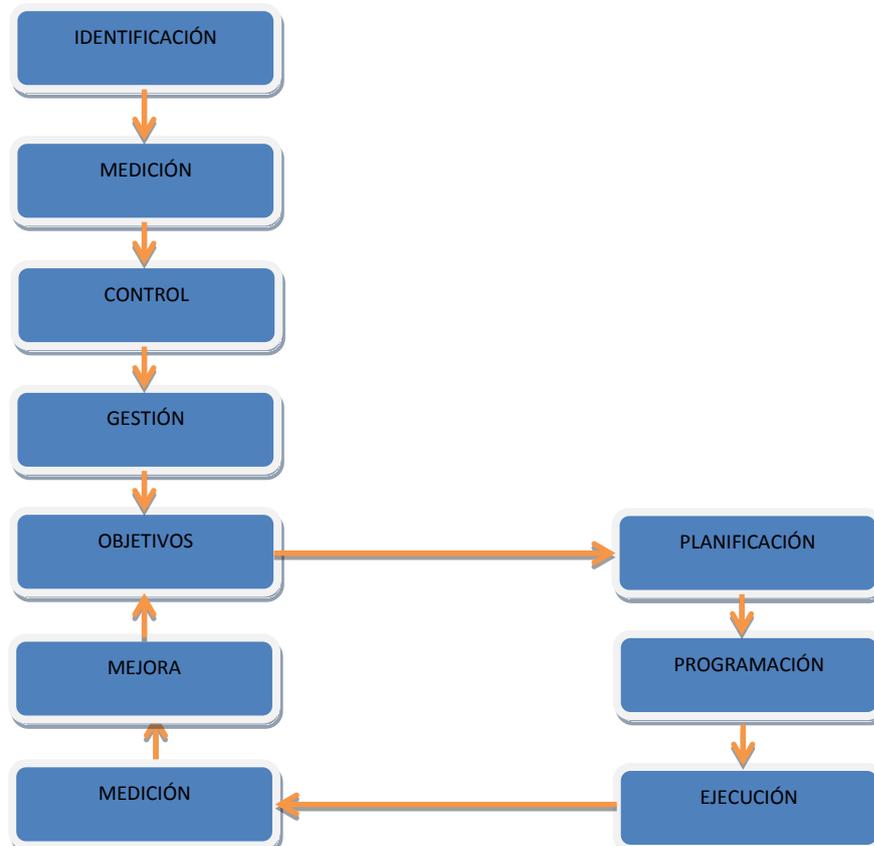
- a) **Gestión social:**Es aquella que se ocupa de construir espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia y grupos.

- b) **Gestión administrativa:** Consiste en actividades que realizan las unidades administrativas para ejercer sus funciones y que pueden ser comunes o específicas.
- c) **Gestión de proyectos:** Se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen.
- d) **Gestión ambiental:** Es un concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.
- e) **Gestión del conocimiento:** Es una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.
- f) **Gestión cultural:** Es la administración de los recursos de una organización cultural, donde gestionar significa una sensibilidad y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura tiene competencia.

1.1.3.4 Ciclo de la gestión

Son varias las etapas que tiene que pasar toda organización en cuanto a la gestión, por lo que a continuación se detalla un cuadro que muestra el ciclo de la misma.

Figura 2
Ciclo de la gestión



Fuente: PÉREZ, 2010

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

En relación al gráfico, las cuatro primeras fases: identificación, medición, control y gestión forman parte del ciclo previo de la gestión; por esta razón en los siguientes párrafos se explicarán cada una de estas fases.

- a) **Identificación:** Esta etapa consiste en tener identificado el “sujeto” a gestionar.

- b) **Medición:** Consiste en obtener alguna valoración de alguna característica en particular del producto.

c) **Control:** Hace referencia a tener a la variable contralada mediante un sistema de control de gestión que permite mantenerlo de esa manera.

d) **Gestión:** Se basa en la gestión de personas, gestión de la satisfacción del cliente, gestión administrativa, por procesos, entre otras.

En cuanto a las siguientes fases, estas están dentro del ciclo de la gestión, que a continuación se expone:

e) **Objetivo:** El ciclo comienza porque para llevar a cabo cualquier actividad, es indispensable tener un objetivo en común, el mismo que deberá ser cumplido mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas. En relación con los objetivos es importante también considerar:

1) La estrategia que utilizará la empresa para poder cumplir el objetivo.

2) El escenario en el que se encuentra la organización (sea este con la competencia, con los clientes, etc.).

f) **Planificación:** Consiste en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales, como materiales y financieros.

g) **Ejecución:** Está fase se refiere a llevar a cabo las actividades que fueron planteadas con anterioridad, por lo que es importante tener una buena planificación ya que esta garantizará la calidad del producto.

h) **Medición:** Tiene que ver con la verificación de los objetivos cumplidos. Para llevar a cabo esta fase, es importante establecer parámetros de evaluación, que permitan decidir si se obtuvieron los resultados esperados.

i) **Actuar:** Es la finalización de este ciclo, y consiste en transmitir el aprendizaje a otras áreas de la empresa.

1.1.4 Tipos de Modelos de Gestión Administrativa

Existen varios modelos de gestión administrativa, tales como:

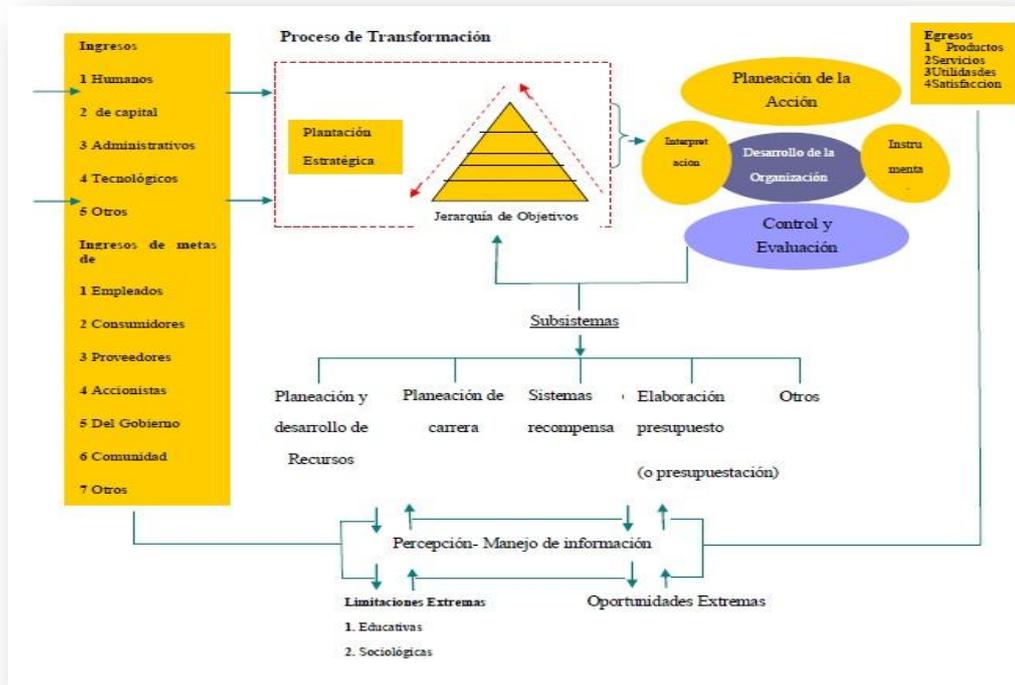
- a) Modelo de Administración por Objetivos
- b) Modelo Europeo de Calidad
- c) Modelo de Gestión Administrativa por Competencias.

1.1.4.1 Administración por Objetivos (APO)

Se define como un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática, y está conscientemente dirigida hacia el logro de los objetivos organizacionales e individuales. Este punto de vista de APO como un sistema para administrar no es compartido por todos. En tanto que algunos aun definen APO de manera muy estrecha y limitada, sin embargo, es un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito.

Este modelo se usa además para la evaluación de desempeño, como un instrumento para motivar individuos. Existen otros dos subsistemas gerenciales que pueden ser integrados al proceso APO que incluyen la planeación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la organización), planeación en la institución (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por desempeño), presupuestar (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para una posición específica. Estas diversas actividades gerenciales necesitan estar integradas a un sistema.

Figura 3
Esquema de un modelo de gestión APO



Fuente: KOONTZ, 2012

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

En resumen, para que APO se efectiva, debe considerarse como una forma de administrar y no como una adhesión al puesto gerencial.

1) Beneficios de administrar por objetivos APO

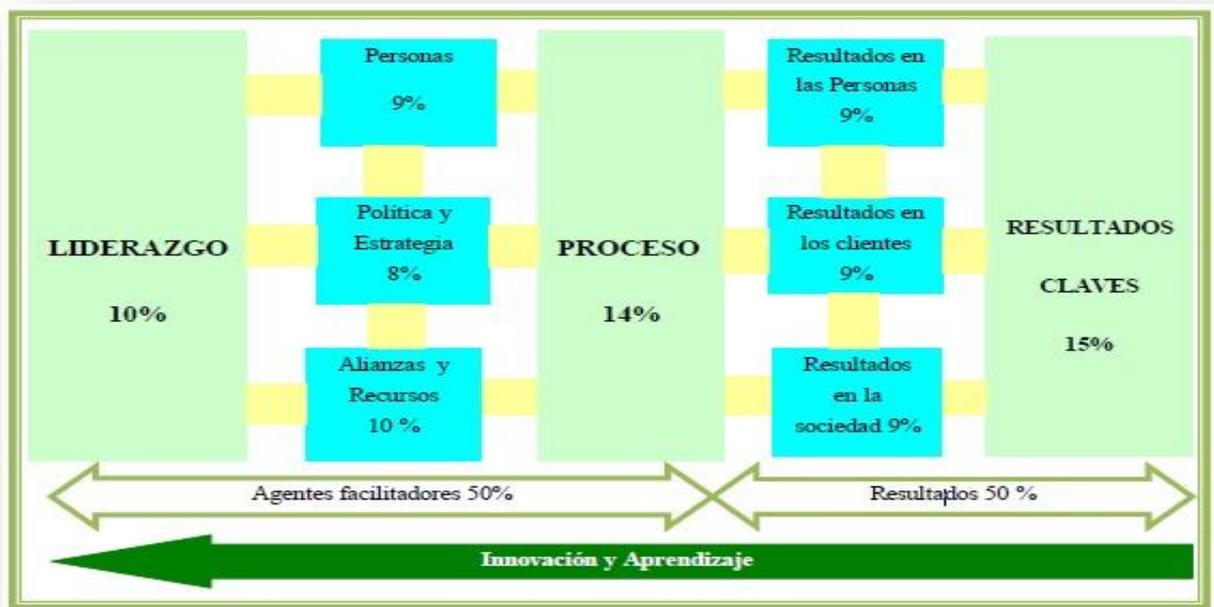
- Mejoraría la administración a través de la plantación orientada a resultados.
- Clarificación de los papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que desempeñan los papeles.
- Alentar con el compromiso a las metas personales y de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen a acciones correctivas (KOONTZ).

1.1.4.2 Modelo Europeo de Calidad (EFQM)

El Modelo de Excelencia Empresarial de la European Foundation Quality (Modelo EFQM) se fundamenta en que los resultados excelentes respecto a los clientes y a los diferentes grupos de interés, se consiguen mediante: el liderazgo, la política, la estrategia, las personas de la organización, las alianzas, recursos y los procesos. El Modelo Europeo para la Calidad EFQM es un marco de trabajo no prescriptivo, que reconoce que la excelencia de una Organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general no prescriptivo existen ciertos conceptos fundamentales, que constituyen la base del modelo. La implantación de esta herramienta de gestión de la calidad total en las organizaciones permite conseguir mayor eficacia y flexibilidad en los procesos, optimizando resultados y aumentando la satisfacción en los clientes.

Se basa en la orientación hacia la obtención de resultados y promueve la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico. (HAYA, s.f)

Figura No. 4
Modelo EFQM



Fuente: SANGUESA, 2009

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

1.1.4.3 Modelo de Gestión por Competencias

1.1.4.3.1 Definición

Constituye un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (NUÑEZ, 2013).

La gestión por competencias más allá de mirar al ser humano como un recurso, lo visualiza como el eje principal para la realización de las actividades que marcan el giro del negocio, esto debido a que gracias a los colaboradores es que la organización puede llegar a cumplir con sus objetivos y metas.

1.1.4.3.2 Propósito

“El propósito de la implementación de un modelo de gestión por competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa” (ALLES, 2006)

1.1.4.3.3 Importancia

Si la organización diseña de una manera adecuada el modelo de gestión por competencias, y lo implementa correctamente dentro de cada una de las áreas, este será un sistema en el que se llega a GANAR-GANAR, debido a que al medir las competencias de los colaboradores, estos serán ubicados en puestos de trabajo de acuerdo al perfil de cada uno de ellos, generando de esta manera un mejor

desempeño dentro de la organización y por lo tanto un crecimiento dentro de la misma, constituyéndose de esta manera el talento humano como un eje principal para la puesta en marcha del negocio.

1.1.4.3.4 Ventajas

La creación de un modelo de gestión por competencias genera dentro de la organización varias ventajas, tales como:

- Definir perfiles profesionales en los colaboradores, que van de acuerdo a los requerimientos de la organización, favoreciendo de esta manera a la obtención de mejores resultados dentro de la empresa.
- Permite que cada colaborador posea dentro de su equipo de trabajo, competencias necesarias para un mejor desempeño en un área específica dentro de la organización.
- Se identifican los puntos débiles que afectan directamente al desarrollo de la organización, permitiendo de esta manera realizar intervenciones de mejoras que garantizan el cumplimiento de objetivos, generando así resultados.
- Concientización de los equipos de trabajo, para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

1.1.4.3.5 Competencias

“Se puede definir a una competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con el estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación”. (ALLES, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2006, pág. 59)

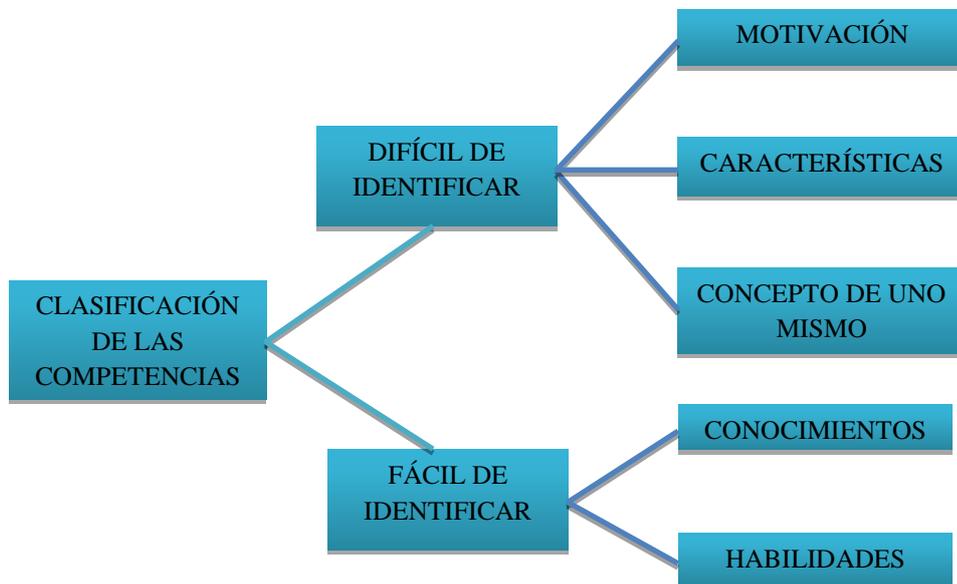
Una competencia es una combinación de características de personalidad, destrezas, comportamientos, habilidades y actitudes que contribuyen a obtener un mejor desempeño en la realización de diferentes actividades, generando así buenos resultados para la organización. Las competencias difieren de acuerdo a la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización.

1.1.4.3.5.1 Características

A pesar que cada una de las competencias tiene sus características específicas, estas deben tener también características generales, tales como:

- ✓ Es un concepto multidimensional
- ✓ Adecuadas al negocio
- ✓ Adecuadas a la realidad actual
- ✓ Exhaustiva
- ✓ Lenguaje conocido por todos.
- ✓ Carácter de permanencia en el tiempo
- ✓ Su aplicación supone la consecución de un logro
- ✓ Es medible
- ✓ Reflejan la aportación más que la actividad o función

Figura 5
Clasificación de las competencias



Fuente: ALLES, 2006.

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

- ✓ **Motivación:** Son los deseos e intereses que tiene una persona constantemente y que lo impulsan a realizar acciones y lograr objetivos.

- ✓ **Características:** Son físicas y naturales, posibilitan un grado de realización de una acción.
- ✓ **Concepto de uno mismo:** Imagen que cada persona tiene de sí mismo.
- ✓ **Conocimiento:** Constituye la información que una persona ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo sobre temas específicos.
- ✓ **Habilidades:** Es la capacidad de desempeñar una tarea.

1.1.4.3.5.2 Modelo del Iceberg

Figura 6
Modelo de Iceberg



Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

1.1.4.3.5.3 Grados de Competencias

Es necesario que se definan distintos grados para cada competencia, estos dependen de cada una de ellas y deben estar acompañadas de notas explicativas.

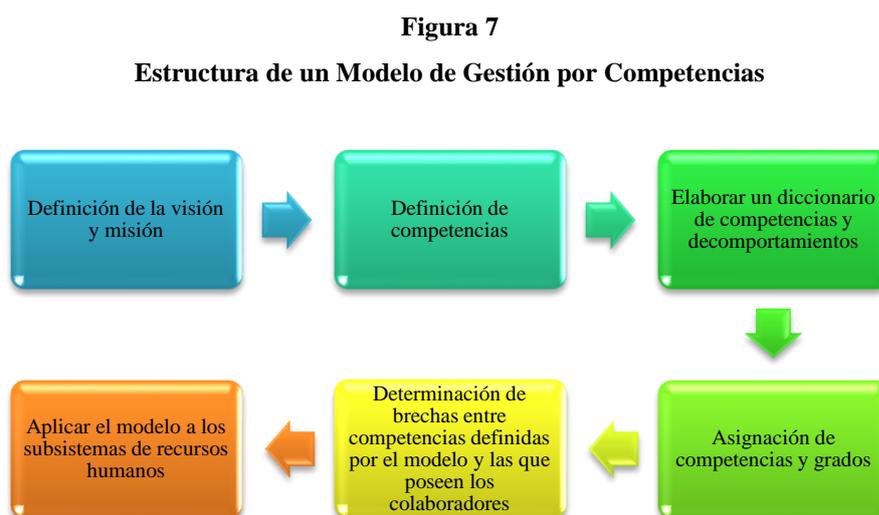
Los grados deben definir una conducta en su rango máximo (NIVEL A) y luego se deben adaptar a rangos menores (NIVEL B, C o D), utilizando generalmente la misma definición. De acuerdo a varios autores, la división en grados puede hacerse de diferentes maneras, ya sea utilizando cinco niveles o en otros casos ò más y estas van

de acuerdo a los requerimientos que en nuestro caso tendrá el Centro Cultural Casa de las Bandas.

Generalmente dicha división se realiza de la siguiente manera:

- **Grado A:** Alto
- **Grado B:** Bueno por encima del estándar
- **Grado C:** Mínimo necesario para el puesto. No identifica una subvaloración de la competencia
- **Grado D:** Insatisfactorio.

1.1.4.3.6 Estructura de un modelo de Gestión por Competencias



Fuente: ALLES,2006

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

1.1.4.3.6.1 Definición de la visión y misión de la organización

Es importante que para dar inicio con el modelo de gestión por competencias, se obtenga la información de la organización; su misión y visión y todo material que nos sea de utilidad y que tenga relación con las estrategias.

La misión constituye uno de los ejes principales de toda organización, ya que es la razón de ser de la empresa, la función o tarea básica a la que se enfoca la empresa.

Mientras que la visión indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo; esto permitirá orientar a todos los miembros de la organización hacia un mismo objetivo.

1.1.4.3.6.2 Definición de competencias

El segundo paso a llevar a cabo es poder incluir a los directivos de la organización en la definición del modelo de gestión por competencias, las mismas que deberán ser elaboradas en función de las estrategias y se clasifican en:

- Competencias cardinales: deben poseerlas todos los colaboradores de la organización, sin importar el cargo que estos ocupen.
- Competencias específicas: están definidas para un grupo de personas en particular.

1.1.4.3.6.3 Elaborar un diccionario de competencias y de comportamientos

La elaboración de estos documentos difiere de empresa a empresa y se construirá de acuerdo a la realidad de la organización. La creación de los diccionarios permitirá obtener las definiciones de competencias y comportamientos, de manera que posibiliten conocer las necesidades reales de la organización.

La diferencia radica en que el diccionario de competencias define capacidades, mientras que el diccionario de comportamientos permiten realizar una evaluación de dichas competencias en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

1.1.4.3.6.4 Asignación de competencias y grados

Se debe realizar esta asignación en los diferentes puestos de la organización, creando de esta manera un perfil por competencias de acuerdo a nuestras necesidades.

1.1.4.3.6.5 Determinación de brechas entre competencias definidas por el modelo y las que poseen los colaboradores

Es necesario realizar una validación de las competencias que se están proponiendo dentro del nuevo modelo y de las que actualmente existen dentro de la organización.

1.1.4.3.6.6 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

a) Análisis y descripción de puestos

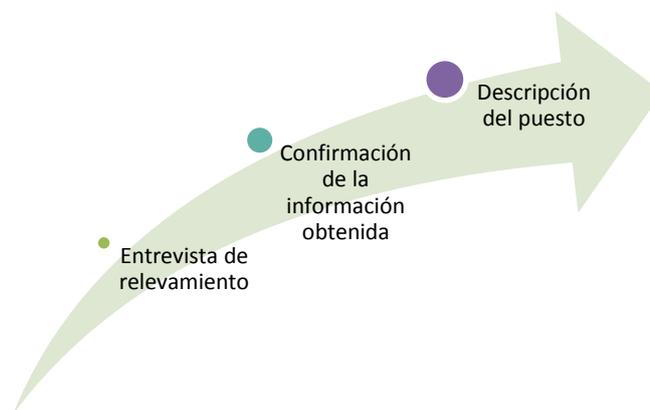
Constituye una herramienta básica para el desarrollo de las actividades de la organización, recoge información de un puesto de trabajo de manera sintética, estructurada y clara.

Se deben clasificar los puestos, según el nivel jerárquico, y recolectar información para su descripción:

- Por la formación requerida
- Por los resultados de la gestión a su cargo
- Por los recursos humanos que maneja

El análisis de puestos incluye tres fases:

Figura 8
Fases del análisis de puestos



Fuente: ALLES, 2006

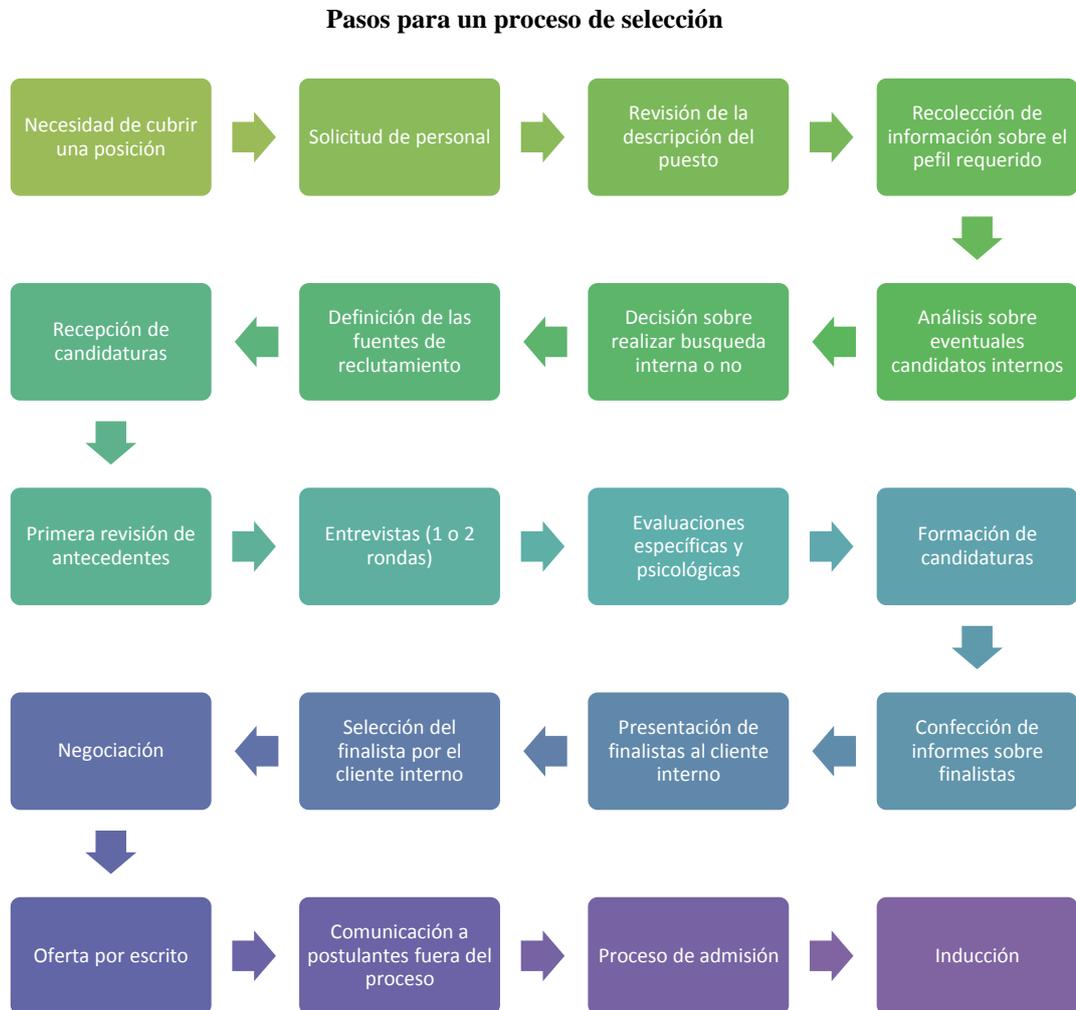
Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

b) Selección

La selección consiste en elegir a una persona para desempeñar un cargo en particular, de acuerdo a criterios preestablecidos.

El proceso de selección tiene como objetivo cubrir una posición con quien más se adecue a los requerimientos y necesidades que tenga la organización; por lo que es necesario elaborar los perfiles y la descripción de puestos por competencias.

Figura 9



Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

1. Necesidad de cubrir una posición

Esto dependerá del puesto que se requiere cubrir.

2. Solicitud de personal

Se origina desde la organización de acuerdo a la demanda del puesto a cubrir

3. Revisión de la descripción del puesto

Para lo cual se realizará un formato previamente establecido.

4. Recolección de información sobre el perfil requerido

Se deberá recolectar dicha información a fin de poder realizar un análisis de cargos.

5. Análisis sobre eventuales candidatos internos

Se debe realizar un análisis del personal interno que puede ser candidato a ocupar la nueva posición siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos.

6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

Para realizar la búsqueda interna se puede implementar jobposting o auto postulación.

7. Definición de las fuentes de reclutamiento

En este paso es importante tomar en consideración cuales son las fuentes adecuadas para realizar el reclutamiento de personal, esto dependerá de cada organización.

8. Recepción de candidaturas

Se aceptarán carpetas de los candidatos ya sean estos internos o externos.

9. Primera revisión de antecedentes

Implica lecturas de curriculum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet.

10. Entrevistas (1 o 2 rondas)

Durante la entrevista se realizará una presentación del puesto que el postulante desea ocupar, se debe realizar un análisis y evaluación de la historia laboral para determinar competencias y conocimientos.

11. Evaluaciones específicas y psicológicas

Las evaluaciones específicas permiten evaluar aspectos relacionados con conocimientos. Las evaluaciones psicológicas evalúan actitudes, personalidad, entre otros aspectos.

12. Formación de candidaturas

Es importante identificar a los mejores postulantes de acuerdo al perfil solicitado.

13. Confección de informes sobre finalistas

Se debe realizar un informe completo sobre los finalistas, a fin de que los directivos de la organización tomen la mejor decisión.

14. Presentación de finalistas al cliente interno

Dar a conocer a los directivos los finalistas a ocupar el cargo.

15. Selección del finalista por el cliente interno

Se debe asesorar a los directivos para que tomen su decisión.

16. Negociación

Se realizará de acuerdo a las políticas de la empresa y al puesto para el cuál se ha seleccionado un aspirante.

17. Oferta por escrito

Se puede considerar la posibilidad de presentar la oferta económica por escrito, a fin de que la persona contratada no tenga dudas al respecto que en un futuro pueden ocasionar conflictos.

18. Comunicación a postulantes fuera del proceso

Una vez que se haya seleccionado a la persona idónea para el puesto, se debe comunicar a las personas que no fueron seleccionadas de la decisión de la organización.

19. Proceso de admisión

Se cumple el protocolo de acuerdo a la institución.

20. Inducción

Se hace una breve presentación del estado de las funciones que va a asumir el nuevo empleado.

c) Desarrollo de planes de sucesión

Estos deben incluir los requerimientos de competencias y conocimientos del puesto que se vaya ocupar.

d) Formación

Según la autora Martha Alles, se sugieren tres vías para la formación en competencias, estas son:

- Autodesarrollo
- Entrenamiento experto y
- Codesarrollo: constituyen actividades de formación diseñadas para el desarrollo de competencias de personas bajo el concepto “formador de formadores”.

e) Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño son necesarias para:

- Tomar decisiones sobre incentivos y remuneraciones
- Revisar las evaluaciones sobre el comportamiento del colaborador en el ambiente laboral
- Llevar a cabo una retroalimentación de acuerdo a los puestos.
- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas clave en el trabajo

f) Remuneraciones y beneficios

Dependen de las políticas de cada empresa.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

2.1.1 Antecedentes

El Distrito Metropolitano de Quito, está conformado por 33 parroquias urbanas y 32 parroquias rurales donde según el último censo del 2010 se indica que está conformado por una población de 2.240.000 habitantes. En este territorio convive una diversidad de culturas por ser la capital de país, subsisten tanto en la parte urbana como en la rural del DMQ, alrededor de 80 bandas de pueblo con un peso mayor en el sector rural. Están organizaciones socio culturales ligadas su accionar fundamentalmente alrededor de los ritos religiosos y a los temas festivos. Su rol también es ser parte de la dinámica de la vida organizacional de su comunidad.

Dentro del Organigrama Funcional del Municipio de Quito, de la Secretaría de Cultura dependen directamente la Fundación Museos de la Ciudad, Fundación Teatro Sucre, Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Benjamín Carrión y los departamentos de Planificación, Desarrollo y Promoción Cultural.

Figura 10
Organigrama funcional Secretaría de Cultura



Fuente: Manual Orgánico Funcional DMQ, 2010

Dentro del proceso de descentralización del Municipio del Distrito de Quito, y como una política de trabajo y diseño administrativo acorde con lo propuesto en el Plan de Gestión de la Actual Administración Municipal se busca integrar esta propuesta en la Secretaría de Cultura, específicamente en el Área de Bandas Parroquiales que es la instancia que viene trabajando con alrededor de 30 bandas de pueblo tanto en programas educativos como en procesos de organización y difusión cultural, para ello se considera la propuesta de planificación tanto de ejes como de objetivos, políticas y programas planteados por la municipalidad.

La unidad de Bandas Parroquiales trabaja de forma permanente por la profesionalización de los músicos integrantes de las bandas.

2.1.2 Reseña de creación

El Concejo Metropolitano de Quito, en sesión extraordinaria oficializó el 30 de noviembre del 2011 la declaratoria de Patrimonio Cultural Intangible a las bandas de pueblo del Distrito Metropolitano de Quito. Con la designación, el Cabildo se desarrolló el proyecto La Casa de las Bandas. El objetivo principal de la Alcaldía es realizar labores de investigación, estudio y transmisión cultural de este oficio de corte popular.(El Comercio.com, 2011)

El 15 de diciembre del 2012, se inauguró el espacio físico del “Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ” con una inversión de 2’300.000,00 dólares y con el objetivo de que las bandas populares revitalicen y desarrollen las expresiones, la interculturalidad, la participación ciudadana y la inclusión social para afirmar la identidad cultural del Distrito.(Agencia Pública de Noticias Quito, 2010-2013)

Figura 11
Inauguración oficial Casa de las Bandas



Fuente: El Comercio.com diciembre 2012

El proyecto persigue cinco objetivos principales relacionados directamente con la profesionalización de los músicos y la permanencia del arte de las Bandas de Pueblo en el Distrito(Proyecto Creación Casa de las Bandas , 2009):

- a) Capacitación y formación
- b) Investigación y Sistematización: Archivo Sonoro de las Bandas
- c) Infraestructura y equipamiento
- d) Publicación de textos
- e) Promoción y difusión
- f) Producción musical
- g) Museo de Instrumentos de Banda y Fondo Documental

El proyecto Casa de las Bandas de Pueblo se encuentra bajo la dirección del Maestro Gonzalo Puchaicela, proyecto cuyo costo de implementación financiará directamente la Secretaría de Cultura. Nuestra propuesta se basa en el diseño de un modelo de gestión administrativa que permita iniciar el funcionamiento del proyecto del Centro Cultural, además de la sostenibilidad del mismo.

2.2 Metodología de la investigación

2.2.1 Tipos de investigación

Si bien la investigación cuantitativa, nos proporcionará información estadística importante, hemos decidido que adicionalmente a esta, se debe realizar una investigación cualitativa, ya que nos facilitará diferentes alternativas para tener un conocimiento más profundo de nuestro estudio.

2.2.2 Población y muestra

Durante los años 60, el Municipio de Quito inicio con un programa de capacitación para las bandas de pueblo en el que participaron alrededor de 50 bandas, cada una de ellas con su propio capacitador. La población en el Distrito Metropolitano de Quito fue creciendo y lo mismo sucedió con las bandas; tal es el caso que para el 2003 un estudio dio como resultado la existencia de 220 bandas de pueblo, de estas existen 32 bandas activas. En la actualidad, el Municipio de Quito cubre la capacitación de 19 Bandas, con un promedio de 12 integrantes cada una, así como estudiantes que se capacitan los días sábados.

Para nuestra investigación hemos definido que la población estará conformada por los responsables de la elaboración del Proyecto del Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo de Quito”, ellos son el Secretario de Cultura del DMQ, el responsable de la Unidad de Bandas de Pueblo, el Director de la Banda Municipal, Jefe Financiero de la Secretaría de Cultura, Instructores del plan de Capacitación existente en la actualidad (9), el Director de Cultura en el Espacio Público, Director Metropolitano de Parroquias Rurales, Director de Proyectos de la Secretaría de Cultura, Secretario de Comunicación, Responsable de Comunicación de la Secretaría de Cultura, Director Ejecutivo del Instituto de Patrimonio, Directores de las bandas de pueblo que actualmente se benefician del programa de Capacitación de bandas (19).

Todo esto indica para nuestro estudio una población N= 38 individuos que forman parte del Proyecto.

2.2.2.1 Muestra

Uno de los principales componentes del diseño de investigación es la determinación de la muestra. La muestra constituye un subgrupo de la población seleccionado para participar del estudio, las características de esta es utilizada para realizar deducciones acerca de la población.

2.2.2.2 Determinación de la muestra

2.2.2.2.1 Definir la población objetivo

Para poder iniciar con la investigación, es importante determinar con precisión la población objetivo, ya que si no se lo realiza de manera precisa esta podrá ser portadora de errores y por lo tanto causará una investigación ineficaz.

La población objetivo es la recolección de elementos que contienen la información que requerimos a fin de realizar la investigación.

2.2.2.2.2 Determinar el marco de muestreo

La fórmula general que nos permite determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * pq * Z^2}{pq * Z^2 + (N - 1)e^2}$$

En donde

Tabla 1
Nomenclatura

NOMENCLATURA	SIGNIFICADO	VALOR A CONSIDERAR
N	Población	37
P	Probabilidad de éxito	98%
Q	Probabilidad de fracaso	2%
Z	Nivel de confianza	1,96
E	Margen de error	5%

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

El universo muestral está compuesto por hombres y mujeres descrito anteriormente $N= 38$ además se establece un nivel de error ($e=5\%$), para obtener un resultado confiable en las encuestas. El nivel de confianza se definirá en un 95% y mediante el uso de la Tabla Z se consiguió definir el valor de $Z=1,96$.

Finalmente, para definir los valores tanto de p como de q se consideró que la población está integrada de manera equitativa entre directivos responsables del proyecto como instructores y músicos beneficiarios del mismo en representación de las Bandas de pueblo del Distrito, razón por la cual, se define que $p=0,5$ y $q=0,5$. Con estos datos que se presentan en la siguiente tabla se procederá a realizar el cálculo de la muestra reemplazándolo de la ecuación citada anteriormente:

$$n = \frac{38 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{0,5 * 0,5 * 1,96^2 + (38 - 1) * 0,05^2}$$

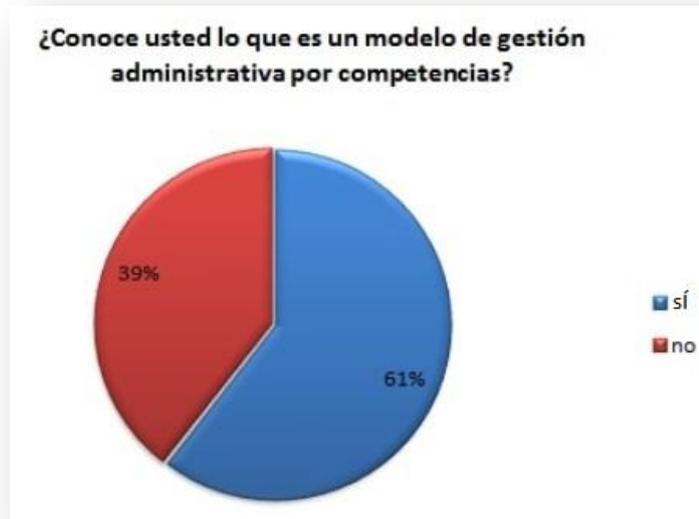
$$n = \frac{36,4952}{1,0529} = 34,66; \text{ 35 encuestas}$$

Al aplicar la fórmula se nota que el tamaño de la muestra no difiere mucho del tamaño total de la población, de tal manera que para obtener una confiabilidad del 100% encuestaremos al total de la población (38 encuestas).

2.2.2.2.3 Tabulación de la encuesta

1. Pregunta No. 1

Figura 12

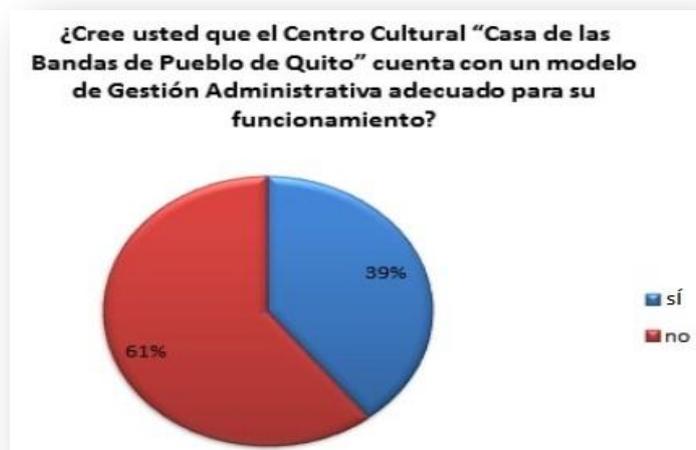


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

2. Pregunta No. 2

Figura 13

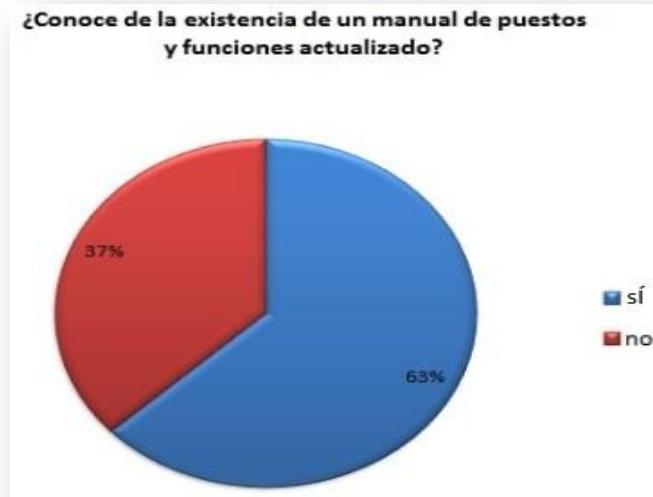


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

3. Pregunta No. 3

Figura 14

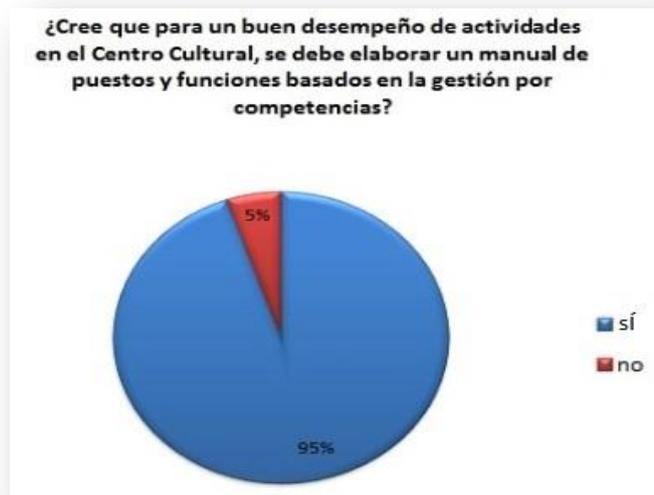


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

4. Pregunta No. 4

Figura 15

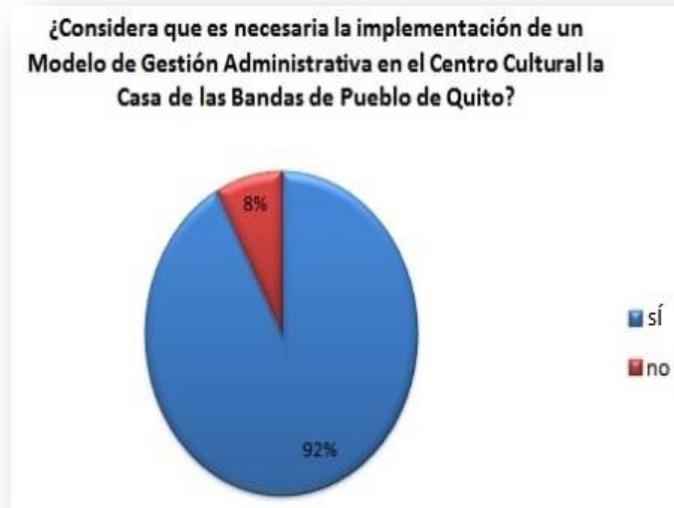


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

5. Pregunta No. 5

Figura 16

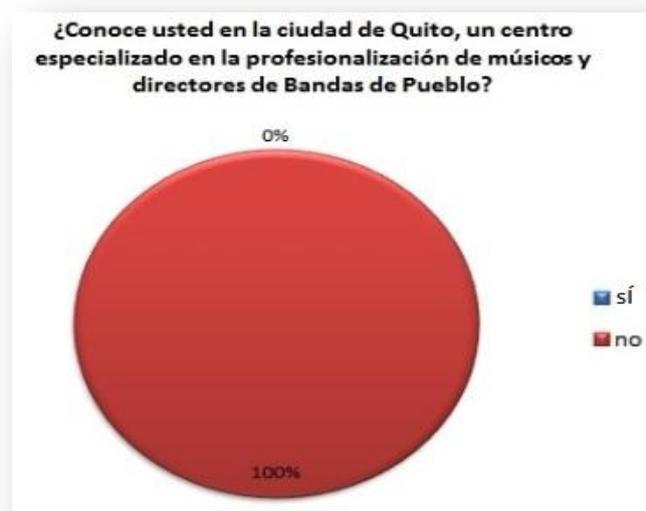


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

6. Pregunta No. 6

Figura 17

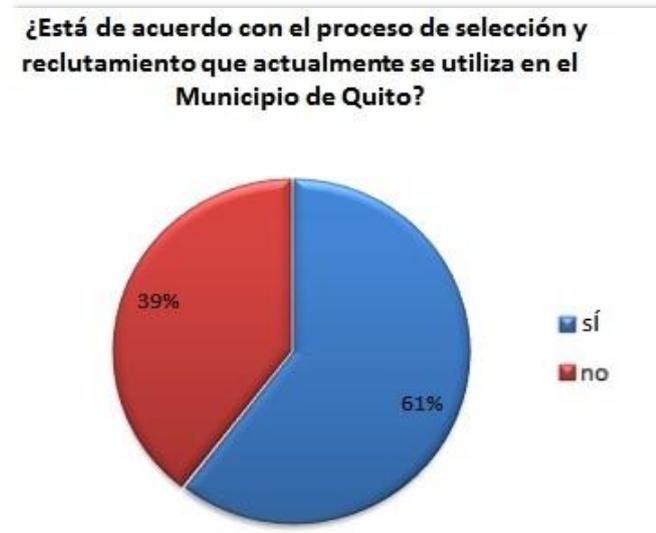


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

7. Pregunta No. 7

Figura 18



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

8. Pregunta No. 8

Figura 19

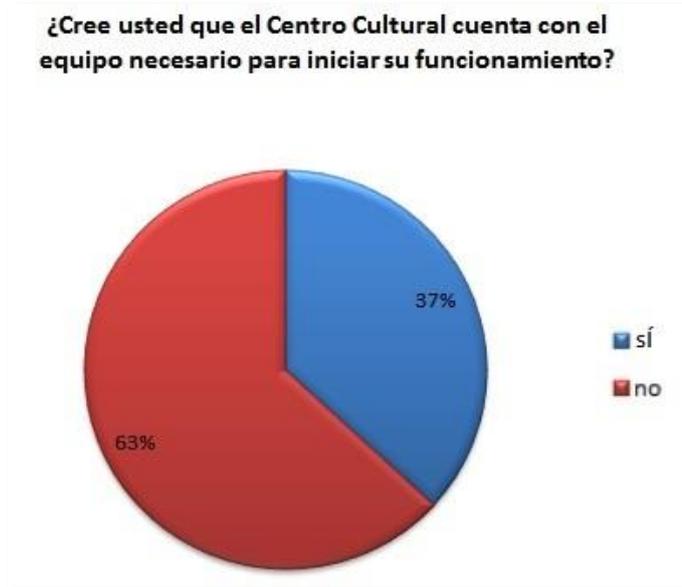


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

9. Pregunta No. 9

Figura 20

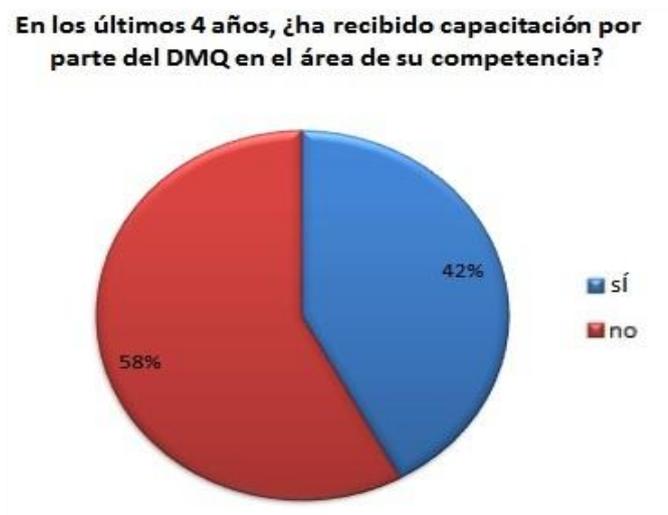


Fuente: Encuestas – Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

10. Pregunta No. 10

Figura 21



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

11. Pregunta No. 11

Figura 22

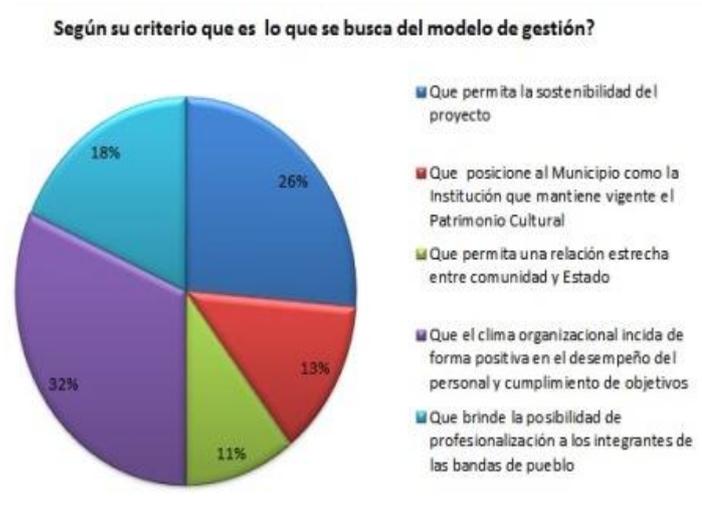


Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

12. Pregunta No. 12

Figura 23



Fuente: Encuestas - Investigación

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

<p>y Patrimonio en el sector público y privado para fortalecer la capacitación del talento humano del Centro Cultural y demás apoyos que coadyuven a su funcionamiento.</p> <p>O4. La comunidad tiene conciencia de que las Bandas son parte importante dentro de la cultura popular, lo que permite que el Centro Cultural cuente con usuarios de todo el Distrito.</p> <p>O5. Realización de convenios con las Instituciones Educativas para la promoción de los productos que genere el Centro Cultural, permitiendo de esta manera que los estudiantes de colegios, escuelas y universidades conozcan la labor del Centro Cultural.</p> <p>O6. En la coyuntura de que Quito es la ciudad más galardonada del Ecuador y de Latinoamérica en el 2014, el modelo de gestión del Centro Cultural puede ser compartido como experiencia para el manejo de otros centros culturales a nivel nacional e internacional.</p>	<p>todos los ecuatorianos como beneficiarios en general. (F2-O2).</p> <p>FO3. Vinculación de personal de diferentes lugares del país que tengan las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo y así puedan relacionarse con la comunidad nacional para compartir la experiencia de este modelo de gestión administrativa (F3-O6).</p> <p>FO4. Establecer mecanismos para optimizar la producción audio-visual y escénica que se genere en el Centro Cultural que nos permita realizar convenios con las Instituciones Educativas para promocionar estos productos (F4-O5).</p> <p>FO5. Utilizar adecuadamente el presupuesto asignado, a fin de implementar un modelo de gestión que permita trabajar en varios frentes y realizar alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado que permitan la sostenibilidad del proyecto y permita una capacitación basada en las necesidades reales de los funcionarios (F5-O3).</p> <p>FO6. Fortalecer el trabajo que la Unidad de Bandas Parroquiales realizó con la comunidad para posicionar a las bandas de pueblo como parte importante de las fiestas populares (F6-O4).</p>	<p>DO3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un adecuado plan de carrera y sucesión que anime a los directivos y funcionarios del Centro Cultural a posicionar al mismo como uno de los mejores del mundo en su campo de acción (D3-O6).</p> <p>DO4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un manual de puestos y funciones de tal manera que el trabajo de los funcionarios se optimice constantemente y trabaje en mantener el interés de los integrantes de las bandas por formar parte del Centro Cultural, así como de la comunidad de ser partícipes del mismo (D4-O1).</p> <p>DO5. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un sistema de capacitación semestral que apoye el trabajo de generación y manejo de convenios con diferentes Instituciones para la difusión de los productos generados en el Centro Cultural (D5-O5).</p> <p>DO6. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita evaluar de una manera adecuada el desempeño de los funcionarios del Centro Cultural y conocer cómo realiza su trabajo para optimizar una buena relación con la comunidad dentro y fuera del Centro Cultural (D6-O4).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Cambios de las autoridades a nivel municipal debido a la situación política.</p> <p>A2. Rotación constante de personal en las diferentes áreas del Municipio.</p> <p>A3. Disminución de recursos desde el Estado Ecuatoriano para los municipios.</p> <p>A4. Desvalorización del patrimonio intangible por parte de la comunidad.</p> <p>A5. Retiro de los apoyos Interinstitucionales al proyecto y por ende a la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1. Generar un modelo de Gestión administrativa que permita mantener la vigencia del Centro Cultural como un espacio en el que se formen instrumentistas y directores de bandas en la ciudad de Quito sin depender netamente de los apoyos interinstitucionales (F1-A5).</p> <p>FA2. Incluir en el modelo de gestión administrativa puestos de trabajo que permitan extender la permanencia del personal para continuar con el proceso la mayor parte del tiempo posible (F2-A2).</p> <p>FA3. Proponer ciertas mejoras en la selección y reclutamiento de personal que permitan a los funcionarios concluir con los procesos iniciados en el Centro Cultural antes de que los cambios políticos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita trabajar en investigación, capacitación, promoción y difusión, producción musical y vigencia del patrimonio para minimizar la influencia de las culturas extranjeras fortaleciendo la identidad nacional en todos los aspectos (D1-A6).</p> <p>DA2. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita optimizar los recursos asignados al Centro Cultural (D2-A5).</p> <p>DA3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un plan de sucesión y carrera sólidos para disminuir la rotación constante del personal (D3-A2).</p>

<p>A6. Influencia de ritmos extranjeros en las nuevas generaciones.</p>	<p>afecten su gestión. Con ello los procesos de transición serán más ordenados y la gestión podrá tener continuidad independientemente del momento político que viva el Municipio (F3-A1).</p> <p>FA4. Generar un modelo de gestión administrativa con puestos de trabajo que encaminen a optimizar los espacios del Centro Cultural para la realización de actividades con la comunidad que permitan la sostenibilidad propia del proyecto independientemente de la asignación de recursos para el funcionamiento del mismo (F4-A3).</p> <p>FA5. Fortalecer en la comunidad la apropiación de las Bandas de Pueblo como patrimonio intangible, mediante una distribución ordenada de los recursos que permitan dar a conocer el trabajo que las bandas de pueblo están llevando a cabo.(F5-A4).</p> <p>FA6. Continuar con la labor q venía realizando la Unidad de Bandas de Pueblo fortaleciendo su enfoque de la apropiación de ritmos nacionales en las Bandas de Pueblo para que los productos que genere el Centro Cultural mantengan la identidad nacional (F6-A6).</p>	<p>DA4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un manual de funciones que permita la continuidad de los procesos a pesar de los cambios políticos que sufra la actual administración (D4-A1).</p> <p>DA5. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita a los funcionarios contar con una capacitación adecuada para el óptimo desempeño de sus funciones y así fortalezcan su trabajo en la apropiación de la comunidad con respecto al patrimonio intangible (D5-A4).</p> <p>DA6. Diseñar un modelo de gestión administrativa con un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita estimar el trabajo que realizan los funcionarios para cubrir todos los frentes en los cuales se enfoca el proyecto (D6-A6).</p>
--	---	--

Fuente: Observación y diálogo con integrantes del Centro Cultural

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 3

Matriz de valoración de Holmes para determinar las estrategias más viables a corto plazo

<p>ESTRATEGIAS FO ¿CUÁL ES LA MÁS VIABLE A CORTO PLAZO?</p>	<p>FO1. Implementar dentro del modelo de gestión administrativa, la creación de un puesto de trabajo que permita la difusión del trabajo del Centro Cultural para que las bandas interesadas puedan formar parte activa del mismo (F1-O1).</p>	<p>FO2. Con el compromiso absoluto del Municipio de Quito por sacar adelante este Centro Cultural y el apoyo del Estado Ecuatoriano para mantener vigente el patrimonio intangible se debe implementar un sistema de gestión integrador no solo de la comunidad quiteña sino de todos los ecuatorianos como beneficiarios en general. (F2-O2).</p>	<p>FO3. Vinculación de personal de diferentes lugares del país que tengan las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo y así puedan relacionarse con la comunidad nacional para compartir la experiencia de este modelo de gestión administrativa (F3-O6).</p>	<p>FO4. Establecer mecanismos para optimizar la producción audiovisual y escénica que se genere en el Centro Cultural que nos permita realizar convenios con las Instituciones Educativas para promocionar estos productos (F4-O5).</p>	<p>FO5. Utilizar adecuadamente el presupuesto asignado, a fin de implementar un modelo de gestión que permita trabajar en varios frentes y realizar alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado que permitan la sostenibilidad del proyecto y permita una capacitación basada en las necesidades reales de los funcionarios (F5-O3).</p>	<p>FO6. Fortalecer el trabajo que la Unidad de Bandas Parroquiales realizó con la comunidad para posicionar a las bandas de pueblo como parte importante de las fiestas populares (F6-O4).</p>	<p>TOTAL</p>	<p>ORDEN DE IMPORTANCIA</p>
<p>FO1. Implementar dentro del modelo de gestión administrativa, la creación de un puesto de trabajo que permita la difusión del trabajo del Centro Cultural para que las bandas interesadas puedan formar parte activa del mismo (F1-O1).</p>		0	0	0	0	0	0	

<p>FO2. Con el compromiso absoluto del Municipio de Quito por sacar adelante este Centro Cultural y el apoyo del Estado Ecuatoriano para mantener vigente el patrimonio intangible se debe implementar un sistema de gestión integrador no solo de la comunidad quiteña sino de todos los ecuatorianos como beneficiarios en general. (F2-O2).</p>	1		1	0	0	0	2	
<p>FO3. Vinculación de personal de diferentes lugares del país que tengan las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo y así puedan relacionarse con la comunidad nacional para compartir la experiencia de este modelo de gestión administrativa (F3-O6).</p>	1	0		0	0	0	1	
<p>FO4. Establecer mecanismos para optimizar la producción audio-visual y escénica que se genere en el Centro Cultural que nos permita realizar convenios con las Instituciones Educativas para promocionar estos productos (F4-O5).</p>	1	1	1		1	0	4	2

<p>FO5. Utilizar adecuadamente el presupuesto asignado, a fin de implementar un modelo de gestión que permita trabajar en varios frentes y realizar alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado que permitan la sostenibilidad del proyecto y permita una capacitación basada en las necesidades reales de los funcionarios (F5-O3).</p>	1	1	1	0		0	3	3
<p>FO6. Fortalecer el trabajo que la Unidad de Bandas Parroquiales realizó con la comunidad para posicionar a las bandas de pueblo como parte importante de las fiestas populares (F6-O4).</p>	1	1	1	1	1		5	1

<p>ESTRATEGIAS DO ¿CUÁL ES LA MÁS VIABLE A CORTO PLAZO?</p>	<p>DO1.Diseñar un modelo de gestión administrativa que recoja las necesidades de la Institución, la comunidad y las bandas de pueblo para obtener un óptimo funcionamiento del Centro Cultural (D1-O2).</p>	<p>DO2. Aprovechar la generación de alianzas estratégicas con el sector público y privado que permitan al Centro Cultural la dotación de los recursos necesarios para iniciar su funcionamiento (D2-O3).</p>	<p>DO3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un adecuado plan de carrera y sucesión que anime a los directivos y funcionarios del Centro Cultural a posicionar al mismo como uno de los mejores del mundo en su campo de acción (D3-O6).</p>	<p>DO4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un manual de puestos y funciones de tal manera que el trabajo de los funcionario se optimice constantemente y trabaje en mantener el interés de los integrantes de las bandas por formar parte del Centro Cultural, así como de la comunidad de ser partícipes del mismo (D4-O1).</p>	<p>DO5 Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un sistema de capacitación semestral que apoye el trabajo de generación y manejo de convenios con diferentes Instituciones para la difusión de los productos generados en el Centro Cultural (D5-O5).</p>	<p>DO6: Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita evaluar de una manera adecuada el desempeño de los funcionarios del Centro Cultural y conocer cómo realiza su trabajo para optimizar una buena relación con la comunidad dentro y fuera del Centro Cultural (D6-O4).</p>	<p>TOTAL</p>	<p>ORDEN DE IMPORTANCIA</p>
<p>DO1.Diseñar un modelo de gestión administrativa que recoja las necesidades de la Institución, la comunidad y las bandas de pueblo para obtener un óptimo funcionamiento del Centro Cultural (D1-O2).</p>	1	0	1	0	0	2		
<p>DO2. Aprovechar la generación de alianzas estratégicas con el sector público y privado que permitan al Centro Cultural la dotación de los recursos necesarios para iniciar su funcionamiento (D2-O3).</p>	0	1	0	0	0	0	0	
<p>DO3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un adecuado plan de carrera y sucesión que anime a los directivos y funcionarios del Centro Cultural a posicionar al mismo como uno de los mejores del mundo en su campo de acción (D3-O6).</p>	1	1	1	1	0	4	1	

<p>DO4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un manual de puestos y funciones de tal manera que el trabajo de los funcionarios se optimice constantemente y trabaje en mantener el interés de los integrantes de las bandas por formar parte del Centro Cultural, así como de la comunidad de ser partícipes del mismo (D4-O1).</p>	0	1	0		1	1	3	2
<p>DO5. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un sistema de capacitación semestral que apoye el trabajo de generación y manejo de convenios con diferentes Instituciones para la difusión de los productos generados en el Centro Cultural (D5-O5).</p>	1	1	0	0		0	2	
<p>DO6 Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita evaluar de una manera adecuada el desempeño de los funcionarios del Centro Cultural y conocer cómo realiza su trabajo para optimizar una buena relación con la comunidad dentro y fuera del Centro Cultural (D6-O4).</p>	1	1	1	0	1		4	1

ESTRATEGIAS FA ¿CUÁL ES LA MÁS VIABLE A CORTO PLAZO?	FA1. Generar un modelo de Gestión administrativa que permita mantener la vigencia del Centro Cultural como un espacio en el que se formen instrumentistas y directores de bandas en la ciudad de Quito sin depender netamente de los apoyos interinstitucionales (F1-A5).	FA2. Incluir en el modelo de gestión administrativa puestos de trabajo que permitan extender la permanencia del personal para continuar con el proceso la mayor parte del tiempo posible (F2-A2).	FA3. Proponer ciertas mejoras en la selección y reclutamiento de personal que permitan a los funcionarios concluir con los procesos iniciados en el Centro Cultural antes de que los cambios políticos afecten su gestión. Con ello los procesos de transición serán más ordenados y la gestión podrá tener continuidad independientemente del momento político que viva el Municipio (F3-A1).	FA4. Generar un modelo de gestión administrativa con puestos de trabajo que encaminen a optimizar los espacios del Centro Cultural para la realización de actividades con la comunidad que permitan la sostenibilidad propia del proyecto independientemente de la asignación de recursos para el funcionamiento del mismo (F4-A3).	FA5. Fortalecer en la comunidad la apropiación de las Bandas de Pueblo como patrimonio intangible, mediante una distribución ordenada de los recursos que permitan dar a conocer el trabajo que las bandas de pueblo están llevando a cabo. (F5-A4).	FA6. Continuar con la labor que venía realizando la Unidad de Bandas de Pueblo del Distrito Metropolitano de Quito fortaleciendo su enfoque de la apropiación de ritmos nacionales en las Bandas de Pueblo para que los productos que genere el Centro Cultural mantengan la identidad nacional (F6-A6).	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
FA1. Generar un modelo de Gestión administrativa que permita mantener la vigencia del Centro Cultural como un espacio en el que se formen instrumentistas y directores de bandas en la ciudad de Quito sin depender netamente de los apoyos interinstitucionales (F1-A5).		1	1	1	1	1	5	1
FA2. Incluir en el modelo de gestión administrativa puestos de trabajo que permitan extender la permanencia del personal para continuar con el proceso la mayor parte del tiempo posible (F2-A2).	0		0	0	0	0	0	

<p>FA3. Proponer ciertas mejoras en la selección y reclutamiento de personal que permitan a los funcionarios concluir con los procesos iniciados en el Centro Cultural antes de que los cambios políticos afecten su gestión. Con ello los procesos de transición serán más ordenados y la gestión podrá tener continuidad independientemente del momento político que viva el Municipio (F3-A1).</p>	0	1		0	0	0	1	
<p>FA4. Generar un modelo de gestión administrativa con puestos de trabajo que encaminen a optimizar los espacios del Centro Cultural para la realización de actividades con la comunidad que permitan la sostenibilidad propia del proyecto independientemente de la asignación de recursos para el funcionamiento del mismo (F4-A3).</p>	0	1	1		1	0	3	3
<p>FA5. Fortalecer en la comunidad la apropiación de las Bandas de Pueblo como patrimonio intangible, mediante una distribución ordenada de los recursos que permitan dar a conocer el trabajo que las bandas de pueblo están llevando a cabo. (F5-A4).</p>	0	1	1	0		0	2	

<p>FA6. . Continuar con la labor que venía realizando la Unidad de Bandas de Pueblo del Distrito Metropolitano de Quito fortaleciendo su enfoque de la apropiación de ritmos nacionales en las Bandas de Pueblo para que los productos que genere el Centro Cultural mantengan la identidad nacional (F6-A6).</p>	0	1	1	1	1		4	2
---	---	---	---	---	---	--	---	---

<p>ESTRATEGIAS DA ¿CUÁL ES LA MÁS VIABLE A CORTO PLAZO?</p>	<p>DA1. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita trabajar en investigación, capacitación, promoción y difusión, producción musical y vigencia del patrimonio para minimizar la influencia de las culturas extranjeras fortaleciendo la identidad nacional en todos los aspectos (D1-A6).</p>	<p>DA2. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita optimizar los recursos asignados al Centro Cultural (D2-A5).</p>	<p>DA3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un plan de sucesión y carrera sólidos para disminuir la rotación constante del personal (D3-A2).</p>	<p>DA4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un manual de funciones que permita la continuidad de los procesos a pesar de los cambios políticos que sufra la actual administración (D4-A1).</p>	<p>DA5. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita a los funcionarios contar con una capacitación adecuada para el óptimo desempeño de sus funciones y así fortalezcan su trabajo en la apropiación de la comunidad con respecto al patrimonio intangible (D5-A4).</p>	<p>DA6. Diseñar un modelo de gestión administrativa con un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita estimar el trabajo que realizan los funcionarios para cubrir todos los frentes en los cuales se enfoca el proyecto (D6-A6).</p>	<p>TOTAL</p>	<p>ORDEN DE IMPORTANCIA</p>
<p>DA1. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita trabajar en investigación, capacitación, promoción y difusión, producción musical y vigencia del patrimonio para minimizar la influencia de las culturas extranjeras fortaleciendo la identidad nacional en todos los aspectos (D1-A6).</p>		1	0	0	0	0	1	

DA2. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita optimizar los recursos asignados al Centro Cultural (D2-A5).	0		0	0	0	0	0	
DA3. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un plan de sucesión y carrera sólidos para disminuir la rotación constante del personal (D3-A2).	1	1		1	1	1	5	1
DA4. Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un manual de funciones que permita la continuidad de los procesos a pesar de los cambios políticos que sufra la actual administración (D4-A1).	1	1	0		1	1	4	2
DA5. Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita a los funcionarios contar con una capacitación adecuada para el óptimo desempeño de sus funciones y así fortalezcan su trabajo en la apropiación de la comunidad con respecto al patrimonio intangible (D5-A4).	1	1	0	0		1	3	3
DA6. Diseñar un modelo de gestión administrativa con un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita estimar el trabajo que realizan los funcionarios para cubrir todos los frentes en los cuales se enfoca el proyecto (D6-A6).	1	1	0	0	0		2	

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Luego de aplicar la Matriz de Ponderación de Holmes, concluimos, por su valoración, que las estrategias con mayor importancia para ser aplicadas y lograr el cumplimiento de objetivos a corto plazo son:

- ✓ **FO4.** Establecer mecanismos para optimizar la producción audio-visual y escénica que se genere en el Centro Cultural que nos permita realizar convenios con las Instituciones Educativas para promocionar estos productos.
- ✓ **FO5.** Utilizar adecuadamente el presupuesto asignado, a fin de implementar un modelo de gestión que permita trabajar en varios frentes y realizar alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado que permitan la sostenibilidad del proyecto y permita una capacitación basada en las necesidades reales de los funcionarios.
- ✓ **FO6.** Fortalecer el trabajo que la Unidad de Bandas Parroquiales realizó con la comunidad para posicionar a las bandas de pueblo como parte importante de las fiestas populares.
- ✓ **DO4.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita contar con un manual de puestos y funciones de tal manera que el trabajo de los funcionarios se optimice constantemente y trabaje en mantener el interés de los integrantes de las bandas por formar parte del Centro Cultural, así como de la comunidad de ser partícipes del mismo.
- ✓ **DO3.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un adecuado plan de carrera y sucesión que anime a los directivos y funcionarios del Centro Cultural a posicionar al mismo como uno de los mejores del mundo en su campo de acción.
- ✓ **DO6.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita evaluar de una manera adecuada el desempeño de los funcionarios del Centro Cultural y conocer cómo realiza su trabajo para optimizar una buena relación con la comunidad dentro y fuera del Centro Cultural.

- ✓ **FA1.** Generar un modelo de Gestión administrativa que permita mantener la vigencia del Centro Cultural como un espacio en el que se formen instrumentistas y directores de bandas en la ciudad de Quito sin depender netamente de los apoyos interinstitucionales.

- ✓ **FA4.** Generar un modelo de gestión administrativa con puestos de trabajo que encaminen a optimizar los espacios del Centro Cultural para la realización de actividades con la comunidad que permitan la sostenibilidad propia del proyecto independientemente de la asignación de recursos para el funcionamiento del mismo.

- ✓ **FA6.** . Continuar con la labor que venía realizando la Unidad de Bandas de Pueblo del Distrito Metropolitano de Quito fortaleciendo su enfoque de la apropiación de ritmos nacionales en las Bandas de Pueblo para que los productos que genere el Centro Cultural mantengan la identidad nacional.

- ✓ **DA3.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un plan de sucesión y carrera sólidos para disminuir la rotación constante del personal.

- ✓ **DA4.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que cuente con un manual de funciones que permita la continuidad de los procesos a pesar de los cambios políticos que sufra la actual administración.

- ✓ **DA5.** Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita a los funcionarios contar con una capacitación adecuada para el óptimo desempeño de sus funciones y así fortalezcan su trabajo en la apropiación de la comunidad con respecto al patrimonio intangible.

Tabla 4
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Nuestra Matriz de Evaluación de los Factores Externos, responde a las siguientes calificaciones:

4 = Oportunidad importante

3 = Oportunidad menor

2 = Amenaza menor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Existe el interés, de las bandas que actualmente son beneficiarias del programa de capacitación, de formar parte de este Centro Cultural.	0,08	3	0,24
O2. El Estado Ecuatoriano propone constantemente el SumakKawsay, y a través de ello, fomenta la revitalización de la cultura a nivel nacional.	0,06	3	0,18
O3. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con Instituciones involucradas con el Turismo, Cultura, Educación y Patrimonio en el sector público y privado para fortalecer la capacitación del talento humano del Centro Cultural.	0,09	4	0,36
O4. La comunidad tiene conciencia de que las Bandas son parte importante dentro de la cultura popular, lo que permite que el Centro Cultural cuente con usuarios de todo el Distrito.	0,07	3	0,21
O5. Realización de convenios con las Instituciones Educativas para la promoción de los productos que genere el Centro Cultural, permitiendo de esta manera que los estudiantes de colegios, escuelas y universidades conozcan la labor del Centro Cultural.	0,09	3	0,27
O6. En la coyuntura de que Quito es la ciudad más galardonada del Ecuador y de Latinoamérica en el 2014, el modelo de gestión del Centro Cultural puede ser compartido como experiencia para el manejo de otros centros culturales a nivel nacional e internacional.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
A1. Cambios de las autoridades a nivel municipal debido a la situación política.	0,1	1	0,1
A2. Rotación constante de personal en las diferentes áreas del Municipio.	0,06	1	0,06
A3. Disminución de recursos desde el Estado Ecuatoriano para los municipios.	0,1	1	0,1
A4. Desvalorización del patrimonio intangible por parte de la comunidad.	0,07	2	0,14

A5. Retiro de los apoyos Interinstitucionales al proyecto y por ende a la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa.	0,08	1	0,08
A6. Influencia de ritmos extranjeros en las nuevas generaciones.	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,14

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Una vez que hemos realizado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), podemos observar que el total de los valores ponderados es de 2,14 lo que significa que está bajo el promedio de 2.5.

De esta manera podemos observar que el Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo” actualmente mantiene estrategias que no permiten aprovechar por completo las oportunidades que nos brinda el entorno; por lo que es necesario la creación de un modelo de gestión que permita crear estrategias más eficientes que ayuden a minimizar las amenazas.

Tabla 5
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Las calificaciones de nuestra Matriz de Evaluación de Factores Internos, responde a lo siguiente:

4 = Fortaleza importante

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad importante

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
F1. En el Distrito Metropolitano no existen centros de capacitación que formen directores y músicos instrumentistas enfocados en las bandas de Pueblo.	0,13	4	0,52
F2. El Municipio de Quito tiene dentro de sus políticas culturales el fortalecimiento y vigencia del patrimonio cultural intangible y trabaja día a día por ello.	0,06	3	0,18
F3. El proceso de selección y reclutamiento que se usa actualmente es el adecuado para el sector público.	0,07	3	0,21
F4. La infraestructura de la Casa de las Bandas permite generar un sinnúmero de actividades de capacitación, difusión, intercambio cultural, estudios musicales y desarrollo pedagógico adecuado.	0,06	4	0,24
F5. El presupuesto asignado para el año 2014, permitirá la implementación de este modelo.	0,09	4	0,36
F6. La experiencia adquirida por el personal que laboró durante varios años en la Unidad de Bandas Parroquiales del Distrito Metropolitano de Quito	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
D1. No se cuenta con un modelo de gestión administrativa que permita el funcionamiento del Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo en Quito”.	0,1	1	0,1
D2. Falta de equipos de oficina en ciertas áreas del Centro Cultural.	0,05	2	0,1
D3. No existen planes de carrera o sucesión, dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas	0,09	1	0,09

D4. No se cuenta con un manual de funciones y puestos actualizado.	0,1	1	0,1
D5. Falta de planes de capacitación del Talento Humano.	0,09	2	0,18
D6. No se conocen los parámetros de evaluación del desempeño de los funcionarios que laboran en el Centro Cultural Casa de las Bandas	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,47

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Una vez desarrollada nuestra Matriz de Factores Internos (EFI), podemos observar que el total de los valores ponderados es de 2.47, lo que nos indica que está por debajo de la media de 2.5.

Esto pone en evidencia la situación interna que tiene la Casa de las Bandas, y los problemas que se encuentran cruzando actualmente los mismos que terminan afectando al desarrollo de las actividades que en ella se realizan.

Por lo tanto, es importante presentar una reestructuración en las estrategias que están siendo utilizadas actualmente en el Centro Cultural Casa de las Bandas, a fin de que se pueda optimizar con mayor eficiencia las fortalezas, así como trabajar para en la eliminación de las debilidades, para lograr un posicionamiento, en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CENTRO CULTURAL “LA CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DEL DMQ”

3.1 Definición de los planes

3.1.1 Misión

Potenciar en la comunidad las expresiones artísticas, participación ciudadana e inclusión social para generar un proceso que garantice la calidad del trabajo musical en el Distrito Metropolitano de Quito a través de las Bandas de Pueblo.

3.1.2 Visión

Ser un referente en la preparación de músicos profesionales que integren las Bandas de Pueblo del Distrito Metropolitano de Quito, garantizando su permanencia y difusión en el ámbito nacional e internacional.

3.1.3 Objetivo general

Generar procesos de gestión cultural permanente en el Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo” mediante un modelo de gestión por competencias que garantice la formación, difusión y sostenibilidad de los procesos de forma continua.

3.1.4 Objetivos específicos

- ✓ Involucrar a la comunidad en un proceso que genere productos de beneficio colectivo a través de programas de participación e inclusión.
- ✓ Generar productos musicales que fortalezcan la apropiación del trabajo cultural para que el modelo se vuelva sustentable.
- ✓ Entregar a la comunidad intérpretes formados profesionalmente para transmitir de forma adecuada los ritmos tradicionales del Ecuador a través de la Banda de Pueblo.

- ✓ Mostrar a la comunidad un trabajo musical de calidad basado en un proceso de formación constante para apropiación del patrimonio cultural intangible.

3.2 Definición del perfil por competencias

El siguiente paso a seguir de acuerdo a nuestro modelo de gestión por competencias, es su definición; de acuerdo al ámbito en el que se desempeña el Centro Cultural Casa de las Bandas proponemos la utilización de la técnica del Panel de Expertos ya que esta nos permitirá identificar las competencias que son requeridas para cada puesto de la organización.

3.3 Diccionario de competencias

Tomando en consideración que las instituciones del sector público deben basarse en los formatos presentados por el SENRES para el levantamiento de información de perfiles, el diccionario que se presenta a continuación tendrá como base estos formatos y el Manual Funcional del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 6

Competencias Cardinales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Centro Cultural Casa de las Bandas. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del Centro Cultural Casa de las Bandas. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de objetivos, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para mejorar el Centro Cultural Casa de las Bandas. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de

	resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cuál se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de otros involucrados. Poseer buena capacidad de juicio. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar de acuerdo a lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento donde actúe.
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior dentro del Centro Cultural. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con

	todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
Desarrollo de las personas	Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en el Centro Cultural Casa de las Bandas; ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para el Centro Cultural Casa de las Bandas, para el personal y para sí mismo. También implica que piensa y actúa con sentido común.
Fortaleza	Implica en el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor. Se relaciona con la prudencia y sensatez para tomar un punto medio de las distintas circunstancias sin caer en actuaciones de supremacía.
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y propositiva. Los niveles de actuación van más allá de concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Fuente: ALLES, 2009

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Tabla 7

Competencias específicas para niveles ejecutivos

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
Desarrollo del equipo	Es la habilidad de desarrollar un equipo internamente, el desarrollo de los propios recursos humanos. Debe tener facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.	A	Capacidad para desarrollar su equipo, así como el talento humano de la organización en general, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión en general. Habilidad para comprender el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
		B	Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico del talento humano para una mejor gestión del Centro Cultural
		C	Capacidad para comprender el concepto y el valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los miembros del equipo.
		D	Tiene escaso interés por el desarrollo de su equipo de trabajo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar habilidades para comunicarse; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la	A	Capacidad para formular preguntas que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión, y para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros
		B	Capacidad para demostrar seguridad y expresar opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto a los consejos y puntos de vista de los demás

	información que se posea	C	Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas
		D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
Liderazgo	Orienta el camino que deben seguir los miembros del Centro Cultural, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza, Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	A	Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo
		B	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchados
		C	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento a lo encomendado
		D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer seguimiento
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades del Centro Cultural, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para realizar	A	Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica.
		B	Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades, crear alianzas estratégicas

	alianzas estratégicas.	C	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno, detectando nuevas oportunidades
		D	Escasa percepción de los cambios del entorno
Adaptabilidad	Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto.	A	Capacidad de adaptarse inmediatamente a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto. Generar buenas relaciones interpersonales.
		B	Capacidad de adaptarse de manera rápida y adecuada a diferentes medios geográficos y desempeñarse eficazmente en cualquier contexto.
		C	Capacidad para adaptarse a diferentes medios necesitando un cierto tiempo para desempeñarse correctamente
		D	Escasa adaptación a otros medios.
Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas como gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés y la comunidad	A	Habilidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas, logrando la cooperación de personas con el Centro Cultural Casa de las Bandas
		B	Capacidad para establecer adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias de acuerdo con los objetivos planteados
		C	Habilidad para lograr relaciones puntuales convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias
		D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los usuarios que asisten regularmente al Centro Cultural “Casa de las Bandas”	A	Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con los usuarios a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para los usuarios.
		B	Habilidad para promover e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas de los usuarios, indagando proactivamente más allá de las necesidades que estos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades
		C	Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el usuario, para brindarle más de lo que éste espera. Capacidad para estar siempre disponible para los usuarios y dedicarles el tiempo necesario.
		D	Capacidad para promover el contacto permanente con el usuario, a fin de mantener una comunicación abierta con el, sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en	A	Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros de trabajo, preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas aunque la organización no le de suficiente apoyo. Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grado cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo

	equipo. Considerando a un equipo como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	B	Capacidad de animar y motivar a los demás, desarrollar el espíritu de equipo actual para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo
		C	Capacidad para solicitar opinión del resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos; al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad para valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
		D	Habilidad para cooperar, participar de buen grado con el grupo; apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan.
Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades de los usuarios o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran, con la consecución de los resultados esperados	A	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
		B	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos
		C	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño.

		D	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos
Emprenurial	Hace referencia a la calidad del entrepreneur, lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento en el desarrollo de las actividades.	A	Capacidad para visualizar inmediatamente como operar una situación nueva y transformarla en oportunidades para sí y para el Centro Cultural Casa de las Bandas. Capacidad para elaborar y proponer estrategias y cursos de acción exitosos
		B	Habilidad para conocer a fondo todas las situaciones, tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar su empresa, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos
		C	Habilidad para llevar adelante nuevos proyectos, siguiendo los lineamientos generales de la organización
		D	No se realiza aportes de cambio.
Empowerment	Establece objetivos de desempeño y las responsabilidades correspondientes personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo, para lograr un valor añadido al Centro Cultural Casa de las Bandas. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	A	Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el Centro Cultural. Habilidad para cumplir con la función de una persona confiable, compartiendo consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de los demás
		B	Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores de su equipo, a modo de mejorar el rendimiento del Centro Cultural Casa de las Bandas
		C	Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo

		D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la responsabilidad del Centro Cultural
Dinamismo	Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes como interlocutores, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto pueda afectar sus actividades diarias.	A	Capacidad para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando en situaciones cambiantes con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte sus actividades diarias. Capacidad para ser reconocido por colaboradores como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo
		B	Capacidad para desarrollar un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando en situaciones cambiantes con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que esto afecte sus actividades diarias. Habilidad para transmitir energía a su grupo y a sus acciones
		C	Capacidad de trabajar bajo presión en jornadas de trabajo exigentes
		D	Escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en situaciones como esas
Integridad	Es la capacidad de actuar de acuerdo a lo que se considera importante. Incluye comunicar las ideas o sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. No se permiten dobles discursos.	A	Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique riesgos. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad, dar permiso a una persona que no esta bien a causa de estrés o otras circunstancias de fuerza mayor hasta que se recupere, proponer o decidir.
		B	Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia, decir las cosas como son. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que considera no son éticas y aceptar este tipo de propuestas por parte de sus subordinados
		C	Capacidad de desafiar a otros a actuar de acuerdo a valores y creencias. Capacidad para ser honesto
		D	Habilidad para ser honesto y abierto en situaciones de trabajo, reconocer errores cometidos.

Iniciativa	Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro	A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo, actuar para evitar problemas o crear oportunidades. Habilidad para crear ideas innovadoras
		B	Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar problemas potenciales y para evaluar consecuencias de una decisión a largo plazo
		C	Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir, actuar rápida y decisivamente en una crisis.
		D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente a los problemas.

Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 8

Competencias específicas para niveles intermedios

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
Alta adaptabilidad-flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica	A	Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en el rol de líder de un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo ameriten.
		B	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo, revisando críticamente su accionar e instrumentando cambios de ser necesarias
		C	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo ameriten.
		D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Demostrar	A	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
		B	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.

	constantemente interés por aprender	C	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
		D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender
Empowerment	Establece objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo, para lograr un valor añadido al Centro Cultural Casa de las Bandas. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	A	Capacidad para definir claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Capacidad para aprovechar la diversidad de su equipo a fin de lograr un valor añadido superior en el Centro Cultural. Habilidad para cumplir con la función de una persona confiable, compartiendo consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Capacidad para emprender acciones destinadas a mejorar el talento y las capacidades de los demás
		B	Capacidad para fijar objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores de su equipo, a modo de mejorar el rendimiento del Centro Cultural Casa de las Bandas
		C	Habilidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades a su equipo
		D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la responsabilidad del Centro Cultural
Habilidad analítica	Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y	A	Capacidad para realizar análisis lógicos identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros estadísticos estableciendo conexiones relevantes en datos numéricos

	coordinar los datos relevantes.	B	Capacidad para analizar información identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
		C	Capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	A	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directrices que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y alcanzarlos con éxito. Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina.
		B	Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directrices recibidas transmitiendo a los otros por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logra cumplir
		C	Capacidad para instrumentar adecuadamente las directrices recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento para el grupo
		D	Raramente demuestra algún apoyo a las directrices recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad	A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos de la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de organización y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación
		B	Capacidad para ser reconocido en su área, por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
		C	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma verbal como escrita.
		D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el conocimiento adquirido en foros locales o internacionales.	A	Capacidad para ser reconocido, en el medio donde actúa y en la comunidad, como un experto en su especialidad. Habilidad para compartir sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
		B	Capacidad para participar en la comunidad actuando como referente y ofrecer su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.
		C	Capacidad para realizar un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y buscar y analizar proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción

		D	Mantiene su información técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información solo cuando la necesita, lee manuales para aumentar sus conocimientos básicos
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	A	Capacidad para comprender que todos son un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo
		B	Capacidad de promover el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir solucionando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su propio sector
		C	Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal
		D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o le preocupa el tema en cuestión.
Capacidad de planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área de los proyectos que se le asignen estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y	A	Capacidad para anticipar los puntos críticos de un problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.

	verificación de la información.	B	Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso
		C	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de tareas, definir prioridades y posteriormente controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas
		D	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos
Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, así como el Centro Cultural “Casa de las Bandas”	A	Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales a la medida de los requerimientos
		B	Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones.
		C	Capacidad para aplicar o recomendar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en casos similares
		D	Aplicar respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas similares a los presentados en su área
Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.	A	Capacidad para exigir un alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Habilidad para lograr que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que guarden relación con los planes de la organización y con las competencias de sus integrantes

		B	Capacidad para la asignación de objetivos claros a mediano plazo y mostrarse disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Habilidad para retener a la gente con talento y lograr una eficaz comunicación
		C	Capacidad para organizar equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Capacidad para mediar en situaciones de conflicto
		D	Capacidad para organizar el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer
Desarrollo estratégico de recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	A	Capacidad para realizar una proyección de posibles necesidades de recursos humanos, considerando distintos escenarios a largo plazo. Habilidad para ejercer un rol activo en la definición de políticas en función del análisis estratégico
		B	Capacidad para utilizar herramientas existentes en la organización o nuevas para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias
		C	Capacidad para aplicar las herramientas de desarrollo disponibles y definir acciones para el desarrollo de las competencias críticas, brindando feedback.
		D	Capacidad para utilizar las herramientas disponibles a fin de evaluar a su equipo de trabajo y planificar algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo
Empresarial	Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa. Aporta su	A	Capacidad para percibir el mundo con naturalidad y descubrir nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualizar como operarla y transformarla en oportunidades para sí. Capacidad para elaborar y proponer estrategias.

	espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo	B	Capacidad para tener una clara y positiva visión de la organización, conocer a fondo las situaciones planeadas, tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar a la propia empresa y generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograr esas metas
		C	Capacidad para llevar adelante planes de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización
		D	No realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios del entorno.
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con equipos multidisciplinarios, con otras áreas del Centro Cultural Casa de las Bandas u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal	A	Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector.
		B	Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales
		C	Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales
		D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas
Credibilidad técnica	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad	A	Capacidad para ser considerado un referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y ser consultado para la toma de decisiones
		B	Capacidad para demostrar tener una visión estratégica sobre las tendencias técnicas, participando en foros de discusión y gozando de credibilidad de convertirse en uno de los referentes técnicos del Centro Cultural Casa de las Bandas
		C	Capacidad para resolver problemas de los usuarios, relacionados con los aspectos técnicos, sobre la base del conocimiento acerca de los aspectos positivos y negativos de estos.

		D	Capacidad para comprender adecuadamente los requisitos de los usuarios, demostrando tener conocimiento acerca del Centro Cultural.
Impacto e influencia	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten diferentes acciones	A	Capacidad para utilizar estrategias concretas y a medida de cada situación. Habilidad para crear cadenas de influencia indirecta. Influir o persuadir a alguien para que este influya a su vez en otros generando cadenas de influencia entre personas clave
		B	Capacidad para utilizar a expertos o terceros para influir sobre varias personas de manera directa. Habilidad para influir en los demás en diferentes circunstancias, aún las más difíciles
		C	Capacidad para realizar acciones destinadas a persuadir a otros durante una conversación o presentación utilizando para ello información relevante
		D	Capacidad para producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causaran en los demás
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en el Centro Cultural Casa de las Bandas. Ello implica una capacidad para identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización	A	Capacidad para comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos, o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan
		B	Capacidad para comprender las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir.
		C	Capacidad para comprender y utilizar las estructuras informales, identificando las figuras clave; aplicar este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería
		D	Capacidad para identificar o utilizar la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, etc.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio.	A	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación
		B	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas, revisar y evaluar las consecuencias positivas o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
		C	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas
		D	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados de la organización.
		B	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios de la actividad. Habilidad para comprometer a su equipo al logro de objetivos intentando asumir riesgos
		C	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización
		D	Trabaja para alcanzar estándares definidos por los niveles superiores en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que	A	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y ser convocados por otros para colaborar en estas situaciones

	fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos	B	Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización
		C	Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás
		D	Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.
Perseverancia	Predisposición para mantenerse firme y constante en la persecución de acciones de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A	Capacidad para actuar de manera firme y constante en la persecución de acciones tendientes al logro de objetivos aún en situaciones difíciles en las que sería previsible la existencia de obstáculos
		B	Capacidad para actuar de manera firme y constante en la persecución de acciones para el logro de objetivos, identificando caminos alternativos para alcanzar las metas
		C	Capacidad para actuar de modo positivo frente a situaciones adversas. Habilidad para obtener ayuda a fin de solucionar problemas
		D	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.
Pensamiento analítico	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes	A	Capacidad para realizar análisis complejos organizando, secuenciando y analizando sistemas de alta complejidad.
		B	Capacidad para realizar análisis desagregando problemas en sus partes, comunicar las conclusiones y hacerlas comprensibles a otros
		C	Capacidad para analizar las relaciones entre las partes de un problema y reconocer las causas o consecuencias de las acciones
		D	Capacidad para analizar relaciones entre las partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia

Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, intereses o sentimientos de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho parcialmente.	A	Capacidad para comprender los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización y ayudar a resolver problemas que le plantean
		B	Capacidad para comprender los problemas, sentimientos y preocupaciones de otras personas identificando sus fortalezas y debilidades
		C	Capacidad para tomar en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás, a fin de realizar un diagnóstico y explicar sus conductas
		D	Tiene dificultad para comprender los estados de ánimo, demuestra incompreensión ante las emociones de los demás
Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas frente a provocaciones de los demás	A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones y evitar las manifestaciones del estrés, seguir desempeñándose bien a pesar del estrés.
		B	Capacidad para actuar con calma sin sentir emociones fuertes y continuar trabajando con tranquilidad
		C	Capacidad para controlar las emociones, sentir el impulso de hacer algo inapropiado y resistir la tentación.
		D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen de la discusión.
Búsqueda de la información	Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto	A	Capacidad para poner en marcha sistemas que permiten recoger información habitualmente. Habilidad para hacer que otras personas recojan información y se la proporcionen
		B	Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado tiempo para obtener la mejor información posible de todas las fuentes disponibles
		C	Capacidad para abordar personalmente el esclarecimiento de una situación cuando lo normal sería no hacerlo. Habilidad para encontrarse con las personas más cercanas al problema y hacerles preguntas y recurrir a otros aunque no estén involucrados en el problema

		D	Capacidad para hacer preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación, como a las directamente involucradas
Confianza en sí mismo	Es convencerse de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea	A	Capacidad para enfrentarse a superiores con convicción y firmeza sin ser brusco.
		B	Capacidad para buscar nuevas responsabilidades, hablar cuando no está de acuerdo con sus superiores, expresándolo claramente y presentando su posición de forma segura
		C	Capacidad para tomar decisiones o actuar sin necesidad de consultar
		D	Capacidad para trabajar sin requerir supervisión, mostrando confianza de sí mismo y aparecer seguro ante los demás
Desarrollo de las relaciones	Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	A	Capacidad para planificar y desarrollar redes de relaciones con usuarios y compañeros de trabajo, acudir a estas redes y mantenerse informado e identificar oportunidades
		B	Capacidad para incrementar su relaciones y formar un grupo de contactos con intereses comunes, mostrándose motivado por lograr esto
		C	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo
		D	Capacidad para relacionarse informalmente con la gente de la organización

Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 9
Competencias específicas para niveles iniciales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
Alta adaptabilidad-flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada	A	Habilidad para demostrar alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, tanto a nivel individual como en el rol de líder de un grupo.
		B	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas de forma adecuada y conseguir cambiar el rumbo del equipo a su cargo revisando críticamente su accionar
		C	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo requieren, cuando estos le son sugeridos por un superior
		D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar
Capacidad para aprender	Está asociada, a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de interpretar la realidad
		B	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos
		C	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos
		D	Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a los contenidos impartidos
Habilidad analítica	Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y	A	Capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer la información significativa y buscar y coordinar los datos relevantes.
		B	Capacidad para analizar información e identificar problemas coordinando datos relevantes. Capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos.

	coordinar los datos relevantes	C	Capacidad para analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y organizar y presentar datos numéricos
		D	Escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes
Iniciativa	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, así evita que los problemas se agraven	A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando que se agrave un problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar
		B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante
		C	Capacidad para actuar y resolver problemas
		D	Escasa predisposición para la acción que podría resolver los problemas que surgen diariamente
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella	A	Capacidad para desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y alcanzarlos. Es un referente a imitar por sus pares
		B	Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio excediendo lo que se espera para su nivel
		C	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo a lo esperado
		D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores
Responsabilidad	Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero	A	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios

		C	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo
		D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez
Tolerancia a la presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo.
		B	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia
		C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia
		D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole, desacuerdos, oposición, diversidad
Trabajo en equipo	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo	A	Capacidad para promover y alentar la comunicación, actuando como modelo en su área de actuación y lograr así comprensión y compromiso grupal, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones
		B	Habilidad para integrar los diversos estilos y capacidades existentes en un equipo a fin de optimizar el desempeño y promover el entusiasmo. Capacidad para ayudar al equipo a centrarse en los objetivos apoyar y alentar las actividades en equipo de los miembros
		C	Capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo siendo flexible y sensible. Habilidad para ayudar a los nuevos miembros a ingresar al equipo
		D	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales o los del equipo

Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro	A	Capacidad para llevar a cabo acciones destinadas a recoger información en relación con sus objetivos e intereses y ocuparse de que otras personas también lo hagan y se la proporcionen más allá de lo esperable para su posición
		B	Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles superando lo esperado para su nivel
		C	Capacidad para abordar personalmente el esclarecimiento de una situación; encontrar a las personas más cercanas al problema y aún a otros no involucrados directamente, a fin de obtener la información necesaria para resolverlo
		D	Capacidad para hacer preguntas directas a las personas implicadas en un problema y utilizar la información disponible
Conciencia organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas. Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo afectarán los nuevos acontecimientos o situaciones a las personas	A	Capacidad para comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones, o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan
		B	Capacidad para comprender, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes, dentro del Centro Cultural con un sentido claro de cómo influir en ellas.
		C	Capacidad para comprender y utilizar las estructuras informales identificando las figuras clave. Habilidad para aplicar este conocimiento aun en situaciones adversas
		D	Capacidad para identificar o utilizar la estructura formal o jerárquica del Centro Cultural Casa de las Bandas, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Capacidad para entender las normas, los procedimientos establecidos
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye	A	Capacidad para enfrentar a sus superiores en jerarquía con contundencia y firmeza. Habilidad para sumir misiones extremadamente desafiantes y personalmente muy arriesgadas, disfrutando el desafío que significan

	abordar nuevos o crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel / área de incumbencia	B	Capacidad para buscar nuevas responsabilidades. Habilidad para expresar sus desacuerdos con superiores, clientes o personas en una posición superior de manera educada, presentando su posición en forma clara y segura
		C	Capacidad para tomar decisiones o actuar con autonomía a pesar de no contar con el apoyo de sus compañeros más allá de sus atribuciones formales
		D	Capacidad para trabajar sin requerir supervisión. Habilidad para mostrarse seguro ante los demás
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas	A	Capacidad para planificar y desarrollar redes de relación con colegas, clientes y compañeros de trabajo, acudiendo a sus relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores dentro de su marco de incumbencia
		B	Capacidad para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de contactos con intereses comunes
		C	Habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas de las que es responsable
		D	Capacidad de relacionarse informalmente con personas de diferentes ámbitos
Impacto e influencia	Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión	A	Capacidad para utilizar influencias y cadenas de influencia indirectas utilizando una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones destinadas a influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Habilidad para anticiparse y prepararse para las reacciones de los otros

	determinada, cuando se persigue un objetivo	B	Capacidad para calcular el impacto de las palabras o acciones y adaptar los argumentos a fin de atraer el interés de los demás. Habilidad para anticiparse al efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él y llevar a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado
		C	Capacidad para llevar a cabo acciones destinadas a persuadir a otros y elaborar anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo
		D	Habilidad para realizar acciones tendientes a producir un impacto determinado sobre los demás, mostrando preocupación por la reputación, el estatus, etc.
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas	A	Capacidad para realizar el seguimiento de las tareas y proyectos asignados y preocuparse por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad, presentando a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad en las tareas
		B	Capacidad para realizar el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad del mismo de modo de asegurarse de que se siguen los procedimientos y las pautas de calidad establecidos. Habilidad para aplicar y explicar a otros normas y procedimientos que deben ser utilizados
		C	Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos
		D	Capacidad para demostrar preocupación por el orden y la transparencia y buscar la claridad de funciones, tareas, datos, expectativas, preferentemente por escrito. Habilidad para rechazar firmemente acciones contrarias a las normas y procedimientos

Pensamiento conceptual	Habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual	A	Capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada. Habilidad para explicar situaciones o resolver problemas y desarrollar conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás.
		B	Capacidad para analizar situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos en su experiencia. Habilidad para utilizar y adaptar los conceptos y principios complejos aprendidos
		C	Capacidad para identificar pautas, tendencias o eventualmente fallas o carencias de la información que maneja; y reconocer e identificar las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado
		D	Capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada.

Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 10
Competencias del conocimiento

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
Apoyo a los compañeros	Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.	A	Capacidad para establecer vínculos con los compañeros, basados en el conocimiento, apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado; generar confianza y respeto. Habilidad para ser considerado un referente entre sus pares de modo tal que todos comparten con el sin dudar, recibiendo a su vez retroalimentación informal sobre los resultados obtenidos, ser reconocido y requerirse su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.
		B	Capacidad para promover entre sus pares la actitud de compartir, informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Habilidad para ser reconocido por dar el ejemplo a la hora de llevarse a cabo entrenamientos exigentes y reconocerse a sí mismo como generador de conocimiento; capacidad para valorar y reconocer esta característica en sus pares, jefes y subordinados
		C	Capacidad para participar con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en los demás.
		D	Capacidad para participar activamente y compartir sus logros con los compañeros
Responsabilidad personal	Es la capacidad de poner énfasis en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente al	A	Capacidad para desempeñar sus tareas con dedicación, basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Habilidad para actuar con responsabilidad por encima de lo esperado en su nivel o posición.

	Centro Cultural.	B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordarlos.
		C	Capacidad para trabajar en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.
		D	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos, con la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado, sin comprometer el resultado en conjunto
Innovación del conocimiento	Se refiere al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado de la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo. Las ideas, las soluciones, los servicios se identifican mediante nuevas combinaciones de conocimiento existente o la creación de conocimiento nuevo.	A	Capacidad para presentar soluciones, proyectos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento, existente y creación de conocimiento nuevo.
		B	Capacidad para presentar soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
		C	Capacidad para aplicar, recomendar soluciones, proyectos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en casos similares. Habilidad para ofrecer soluciones basándose en el conocimiento de otros
		D	Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que cualquier otro darán a ese problema o situación
Profesionales inteligentes	Hace referencia a las capacidades individuales de las personas, cualificadas ya por si mismas (capacitación y competencias personales elevadas), que trabajan en equipo para construir, compartir y obtener beneficios del conocimiento. La competencia alude a la inteligencia desarrollada a partir del aporte de cada uno potenciado con el aporte de otros	A	Capacidad para trabajar permanentemente en equipo a fin de construir, compartir y obtener beneficios derivados de la gestión del conocimiento. Habilidad para ser un referente entre sus pares y en general al crear, participar o dirigir equipos inteligentes que comparten el conocimiento para alcanzar los objetivos y logros más importantes en su actividad
		B	Capacidad para participar activamente en equipos de trabajo que mediante el conocimiento compartido alcanzan mejores logros. Habilidad para impulsar el conocimiento creando un clima propicio para incrementarlo y compartirlo

	igualmente cualificados.	C	Capacidad para proponer y actuar en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología de trabajo
		D	Capacidad para participar en equipos formados por personas que comparten el conocimiento y alcanzan mejores logros a partir de este esquema de trabajo
Desarrollo de profesionales inteligentes	Hace referencia a la actitud permanente de aumentar las competencias de profesionales inteligentes, reconociendo y recompensando los resultados potenciadores del valor de los profesionales del conocimiento que contribuyen a incentivarlos para seguir comprometiéndose con la organización. La competencia se refiere tanto al desarrollo personal como al de los profesionales subordinados directa o indirectamente.	A	Capacidad para comunicar permanentemente a su personal el significado del concepto "profesional inteligente", ofreciendo retroalimentación para que los colaboradores sepan cuando están obrando de acuerdo con lo esperado. Habilidad para comunicar específicamente a los demás la evolución de su rendimiento a fin de favorecer su desarrollo, ofreciendo su ejemplo, comprometiéndose con la organización y velando para que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, desde el punto de vista tanto de carrera como de la compensación
		B	Capacidad para facilitar el aprendizaje del llamado "profesional inteligente", explicando cómo y por qué de las cosas se hacen de determinada manera. Habilidad para asegurarse por distintos medios que los demás han comprendido bien las explicaciones e instrucciones preocupándose además de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores desde el punto de vista tanto de carrera como de la compensación
		C	Capacidad para dedicar tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y a ofrecer sugerencias. Habilidad para preocuparse por la carrera de sus subordinados y brindarles consejo
		D	Capacidad para considerar que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento y hacer comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás

Conocimiento inteligente	Es el conocimiento que añade valor real a la organización mediante la gestión del conocimiento; de esta manera, este conocimiento circula entre las distintas unidades de la organización, para beneficio de todos.	A	Capacidad para entender, compartir y proclamar que el conocimiento debe ser compartido dentro de la organización. Habilidad para actuar en consecuencia incluso cuando se trata de divisiones de negocios poco relacionadas. Capacidad para comprender que todo el conocimiento compartido es útil.
		B	Capacidad para actuar convencido de que el conocimiento debe ser compartido dentro de la organización, más allá de las diferencias que puedan existir entre diferentes áreas. Habilidad para dar el ejemplo en ese sentido y hacer todo lo posible para que su equipo actúe con esa misma orientación
		C	Capacidad para compartir conocimientos de manera fluida con sus pares y su equipo de trabajo, acatando las pautas organizativas que existan sobre el particular.
		D	Capacidad para aceptar de buen grado las consignas de la organización en materia de conocimiento compartido
Competencias de los profesionales del conocimiento	Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en el Centro Cultural Casa de las Bandas añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y solo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización	A	Capacidad para preocuparse permanentemente de que el conocimiento del Centro Cultural Casa de las Bandas, llegue a todos los interesados y coordinar, comunicar y controlar el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor al Centro Cultural
		B	Capacidad para coordinar y controlar el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos del Centro Cultural. Habilidad para compartir logros y experiencias
		C	Capacidad para compartir información cuidando el correcto flujo de la misma dentro del Centro Cultural, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento
		D	Capacidad para participar e instrumentar las pautas organizacionales con relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados

Desarrollo de redes flexibles	Se refiere a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades. Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas e innovar con el propósito de mejorar los resultados	A	Capacidad para desarrollar, imaginar y poner en marcha nuevas dimensiones de redes formales e informales destinadas a compartir e incrementar conocimientos. Las redes pueden tener un soporte digital o no.
		B	Capacidad para participar activamente en redes formales e informales de conocimiento que comparte con otros, tanto en materia de novedades como de experiencias y aprovechar a pleno las potencialidades de las redes formales
		C	Capacidad para participar proactivamente en redes formales e informales de conocimiento para el mejor logro de los objetivos organizacionales
		D	Capacidad para participar de redes y transmitir los conocimientos adquiridos a los grupos de trabajo en los que participa
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes	Hace referencia al nacimiento de nuevas formas organizativas para que los profesionales puedan trabajar con altos estándares de rendimiento aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, con el fin de crear valor para el Centro Cultural Casa de las Bandas.	A	Capacidad para desarrollar y dirigir equipos de trabajo asumiendo un alto grado de autoridad con el fin de agregar valor a la organización, mediante objetivos grupales que impliquen aprendizaje continuo.
		B	Capacidad para crear equipos de aprendizaje continuo con fuertes desafíos que agregan valor a la organización. Habilidad para dar aliento al equipo para que vaya siempre un paso más adelante, generando un compromiso con los objetivos organizacionales
		C	Capacidad para conducir equipos de aprendizaje continuo y proponerse alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la organización
		D	Capacidad para conducir equipos de aprendizaje continuo con objetivos desafiantes que agregan valor

Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 11
Competencias de empresas del conocimiento

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
Comunicación para compartir conocimientos	Habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos	A	Capacidad para promover y alentar una actitud abierta con relación a la comunicación, para lo cual su actuación es un modelo. Habilidad para lograr comprensión y compromiso de cooperación, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones
		B	Capacidad para identificar y dirigir de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Habilidad para confiar y responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Capacidad para formular preguntas perspicaces que van al centro del problema y para comprender y comunicar temas complejos tanto en su ámbito habitual de acción como en un entorno internacional
		C	Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar opiniones, haciéndolo con claridad y precisión, y para alentar el intercambio de información e ideas.
		D	Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los integrantes del equipo, formulando preguntas constructivas. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión y ser abierto y honesto al aportar en las discusiones del equipo. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas

<p>Orientar y desarrollar a otras personas</p>	<p>Capacidad para ayudar a que los demás descubran y alcancen su potencial</p>	A	<p>Capacidad para conocer las opciones de desarrollo profesional, contribuyendo con la planificación de carreras a largo plazo. Habilidad para ayudar a reevaluar los objetivos de carrera y de aprendizaje del personal. Capacidad para buscar el desarrollo de los ejecutivos y responsabilizarse por ello, reconociendo la necesidad de ser él mismo un modelo a seguir</p>
		B	<p>Capacidad para ayudar a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindando oportunidad y espacio para que las personas asuman tareas estimulantes. Habilidad para aportar ideas específicas y sugerencias para el desarrollo del personal y permitir que éste corra riesgos razonables, ayudándolo a aprender de sus errores y colaborando para superar los obstáculos</p>
		C	<p>Capacidad para compartir proactivamente su experiencia con los demás, expresar una actitud positiva y estimular a los colegas mediante desafíos y reuniones. Habilidad para alentar a los miembros del equipo a asumir responsabilidad por el trabajo</p>
		D	<p>Capacidad para conocer las capacidades de los miembros del equipo, brindando apoyo y retroalimentación adecuados</p>
<p>Gerenciamiento de proyectos</p>	<p>Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo</p>	A	<p>Capacidad para dirigir trabajos pluriculturales, y para identificar, seleccionar y dirigir recursos a fin de alcanzar objetivos, incluso complejos, fijando prioridades y formando equipos de trabajo exitosos. Habilidad para manejar equipos virtuales</p>
		B	<p>Capacidad para dirigir e integrar el trabajo en las tareas complejas, brindando liderazgo y dirección a las personas que desempeñan distintas funciones. Habilidad para responder a los problemas fuera de lo común con creatividad</p>

		C	Capacidad para planificar y comunicar el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Habilidad para dirigir e integrar las actividades y las competencias de los otros miembros del equipo, re direccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes.
		D	Capacidad para manejar sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos; vincular conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Habilidad para actuar de manera realista y ser flexible respecto de su enfoque del trabajo
Trabajo en equipo centrado en objetivos	Habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común	A	Capacidad para conducir al equipo, alentar el liderazgo y comunicar una visión clara de los propósitos planteados. Habilidad para comprender la dinámica de un grupo de trabajo y utilizar esta habilidad para unir y movilizar el equipo entero a la vez que iniciar y mantener contacto con otros equipos para formar una red de apoyo y de información
		B	Capacidad para entender la manera de integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo, con el fin de optimizar su desempeño y elevar su entusiasmo. Habilidad para tomar un punto de vista objetivo del desempeño y reputación del equipo y ser un defensor del grupo
		C	Capacidad para ayudar a que el equipo se centre en sus objetivos. Habilidad para apoyar y alentar las actividades en equipo de los miembros del grupo de trabajo y transformarse en un facilitador de los enfoques compartidos
		D	Capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con su equipo, en base a su flexibilidad y sensibilidad. Habilidad para ayudar a los nuevos miembros del grupo de trabajo a integrarse al equipo discutiendo su función y trabajar para su progreso
Demostrar valor	Contribuye al crecimiento y a incrementar el número de usuarios en el Centro Cultural Casa de las Bandas y se asegura de que estos reconozcan	A	Capacidad para establecer una relación de igual a igual con el usuario y demostrar profesionalidad. Habilidad para ayudar al usuario a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la organización

	el valor del servicio prestado.	B	Capacidad para identificar y calificar el valor que se puede dar al usuario. Habilidad para persuadirlo, brindando soluciones innovadoras que afirman las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio recibido. Capacidad para controlar constantemente la satisfacción del usuario, asegurándose de que cualquier problema se resuelva abiertamente
		C	Capacidad para anticipar las necesidades del usuario e identificar soluciones y ayudar al equipo a que desarrolle y brinde dichas respuestas. Habilidad para saber cuándo y como exceder las expectativas del usuario
		D	Habilidad para ser sensible y accesible al usuario; para impresionar al usuario respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad del servicio que se había prometido. Capacidad para mantener informado al usuario sobre el progreso de sus trabajos a fin de evitar sorpresas
Metodología para la calidad	Utiliza los procedimientos para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente	A	Capacidad para participar y desarrollar nuevas formas de trabajar y conducir su presentación exitosa. Habilidad para ser reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad
		B	Capacidad para cuestionar métodos de trabajo y descubrir otros nuevos, a fin de mejorar los procedimientos y las formas de trabajar establecidos, obtener apoyo para estos cambios y conducir su exitosa puesta en marcha
		C	Capacidad para explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado
		D	Capacidad para asegurarse de que su trabajo se relacione adecuadamente con los procesos de funcionamiento.
Manejo de relaciones de negocios	Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el	A	Capacidad para generar una red de contactos nacionales e internacionales, que utiliza para hacer conocer las ideas generales del Centro Cultural Casa de las Bandas en la web y en la comunidad

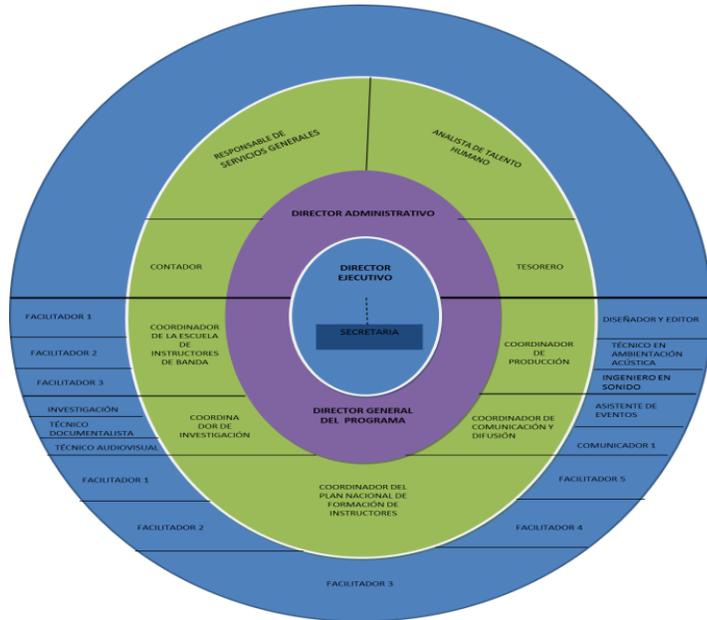
	objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los proyectos institucionales.	B	Capacidad para construir redes de personas clave dentro y fuera de la organización, incluyendo a estos individuos como jugadores de un "equipo virtual" que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones de largo plazo para solucionar posibles problemas
		C	Capacidad para identificar correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar tareas o alcanzar sus objetivos manteniendo con ellas contactos informales
		D	Capacidad para participar de redes informales que podrían ayudarlo en sus tareas

Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

3.4 Organigrama estructural circular

Figura 24
Organigrama Estructural Circular Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”



Fuente: ESCUDERO, 2011

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

3.5 Perfil por competencias

Figura 25
Gestión por competencias



Fuente: ALLES, Martha Gestión por Competencias 2006

3.5.1 Análisis y descripción de puestos

Tabla 12
Análisis y descripción del puesto de Director Ejecutivo

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Director Ejecutivo	
UNIDAD	Dirección Ejecutiva	
NIVEL OCUPACIONAL	Directivo	
GRADO	Funcionario Directivo 4	
ASIGNACIÓN SALARIAL	3.300,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR Director[DIRECTOR EJECUTIVO] -.- Secretaria[SECRETARIA] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Magister en Dirección y Administración de Empresas		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Llevar a cabo una planificación estratégica que permita establecer metas y objetivos a corto y largo plazo	T	E
2. Generar estrategias que posibiliten la sostenibilidad del Centro Cultural.	M	E
3. Promover el coaching y feedback para el desarrollo de cada uno de los colaboradores.	D	D
4. Definir responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo	T	D
5. Realizar un seguimiento a cada uno de los indicadores de gestión con el fin de tomar decisiones adecuadas y en el momento oportuno	M	A
6. Autorizar el pago a proveedores	D	D

7. Autorizar los procesos de contratación de personal para el Centro Cultural		D	D	
8. Recepción de documentación para autorizaciones y rubricas.		D	E	
9. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las actividades de las diferentes direcciones y coordinaciones.		M	C	
10. Aprobar los informes y planes presentados por las diferentes unidades		M	C	
11. Suscribir acuerdos y convenios con otras instituciones interesadas en trabajar conjuntamente con el Centro Cultural Casa de las Bandas		M	E	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			A	
Empowerment			B	
Autocontrol			B	
Desarrollo de las personas			A	
Conciencia organizacional			A	
Iniciativa			A	
Desarrollo del equipo			A	
Habilidades mediáticas			A	
Modalidades de contacto			A	
Liderazgo			A	
Pensamiento estratégico			B	
Relaciones Públicas			A	
Trabajo en equipo			A	
Orientación a los resultados			B	
Emprenurial			A	
Conocimiento inteligente			A	
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			A	
Comunicación para compartir conocimientos			B	
Orientar y desarrollar a otras personas			B	
Gerenciamiento de Proyectos			A	
RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.		X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a			X	

los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.		X	
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.		X	
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 13
Análisis y descripción del puesto de Secretaria

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Secretaria	
UNIDAD	Dirección Ejecutiva	
NIVEL OCUPACIONAL	Apoyo	
GRADO	Asistente de Servicios Municipales 4	
ASIGNACIÓN SALARIAL	622,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Brindar apoyo y asistencia de carácter administrativo y logístico al personal de la unidad administrativa donde labora, de acuerdo con los procedimientos, normas legales y reglamentarias vigentes.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[DIRECTOR EJECUTIVO] -.- B[SECRETARIA] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Estudios Universitarios o Estudiantes de Administración, con conocimientos en labores administrativas de apoyo, logísticas o secretariales.		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Cumplir trabajos de toma de dictado y mecanografiado de oficios, cartas, circulares, memorandos, actas de reuniones e informes.	D	E
2. Preparar listas de asuntos pendientes de trámite y resolución, en poder de la autoridad administrativa y hacer su seguimiento.	D	E
3. Organizar y mantener actualizado el archivo de la Dirección General.	M	E
4. Preparar los aspectos logísticos para el desarrollo de las reuniones y sesiones de trabajo.	D	E

5. Colaborar administrativamente en funciones de secretaria de los comités establecidos conforme las normas existentes o determinados por las autoridades de la Institución.	M	E		
6. Ayudar en la coordinación de citas y reuniones.	D	E		
7. Preparar la documentación y antecedentes para las reuniones internas o externas a las que deba asistir el jefe de la unidad.	D	E		
8. Distribuir la correspondencia y documentos oficiales de acuerdo con los procedimientos e instrucciones impartidas.	D	E		
9. Proporcionar información sobre el estado de trámites y procedimientos.	D	C		
10. Otras que con relación a la naturaleza del cargo le asignen sus superiores.	D	E		
11. Proporcionar soporte técnico, documental y administrativo del Centro Cultural Casa de las Bandas.	M	E		
12. Elaboración de los documentos ordenados por el Director Ejecutivo del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	E		
13. Atención oportuna del teléfono	D	E		
14. Atención al público que visita la oficina con el fin de informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos	D	E		
15. Archivar adecuadamente los documentos que ingresan a la dirección, así como despachar documentos internos y externos.	D	E		
16. Mantener organizadas las existencias de materiales de oficina y presentar la hoja de requisitos de los mismos al director ejecutivo.	M	E		
17. Presentar informes periódicos de actividades y los que fueran solicitados por la Dirección	M	E		
18. Despachar los requerimientos de información con celeridad para satisfacer las demandas institucionales y ciudadanas.	D	E		
19. Las otras funciones que le competen de acuerdo a la normativa legal vigente	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Calidad del trabajo			B	
Adaptabilidad al cambio			A	
Perseverancia			B	
Integridad			A	
Autocontrol			B	

Conciencia organizacional	B		
Prudencia	A		
Iniciativa	A		
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A		
Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad	C		
Comunicación	A		
Capacidad de planificación y organización	A		
Colaboración	A		
Conciencia organizacional	B		
Adaptabilidad al cambio	D		
Capacidad de entender a los demás	A		
Desarrollo de las relaciones	A		
Apoyo a los compañeros	A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les de a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.			X
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.		X	
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X

k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.			X
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.	X		
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.	X		

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 14
Análisis y descripción del puesto de Director Administrativo

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Director Administrativo	
UNIDAD	Dirección Administrativa	
NIVEL OCUPACIONAL	Directivo	
GRADO	Funcionario Directivo 5	
ASIGNACIÓN SALARIAL	3.000,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa financiera, llevada a cabo por el Centro Cultural Casa de las Bandas		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD DA[DIRECTOR ADMINISTRATIVO] --- S[SECRETARIA] S -.-> DE[DIRECTOR EJECUTIVO] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Magister en Ciencias Administrativas y afines		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Administrar el talento humano del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	D
2. Administrar los sistemas informáticos del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	D
3. Administrar los recursos financieros del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	D
4. Administrar los bienes y servicios del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	D
5. Ejecutar los procedimientos establecidos para la dotación de bienes y servicios	D	E

6. Actualizar, custodiar y mantener los bienes muebles e inmuebles del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	E		
7. Planificación y elaboración del POA (Plan Operativo Anual)	A	D		
8. Planificación y elaboración del PAC (Plan Anual de Compras)	A	D		
9. Elaboración de procesos de contratación	D	E		
10. Manejo del Portal de Compras Públicas	D	E		
11. Interactuar con direcciones y coordinaciones con el afán de tomar decisiones que tienen relación con el tema administrativo financiero.	D	A		
12. Realizar un control previo de los trámites de pago a proveedores	D	E		
13. Análisis de aspectos administrativos financieros que tienen que ver con el Centro Cultural Casa de las Bandas	D	A		
14. Realizar un seguimiento del cumplimiento del presupuesto asignado.	O	A		
15. Realizar las reformas presupuestarias de acuerdo a los cronogramas	A	D		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS				GRADO
Compromiso				A
Ética				A
Calidad del trabajo				A
Integridad				A
Empowerment				B
Conciencia organizacional				A
Iniciativa				B
Desarrollo del equipo				A
Habilidades mediáticas				A
Liderazgo				A
Pensamiento estratégico				B
Relaciones Públicas				B
Trabajo en equipo				A
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes				B
Comunicación para compartir conocimientos				B
Orientar y desarrollar a otras personas				A
Gerenciamiento de proyectos				C
Orientación a los resultados				B

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.		X	
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.	X		
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.		X	
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X

m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.	X		
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.		X	
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.		X	

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 15
Análisis y descripción del puesto de Contador

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Contador	
UNIDAD	Dirección Administrativa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 9	
ASIGNACIÓN SALARIAL	985,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Verificar, validar y oficializar los registros contables que se generan dentro del Centro Cultural, a fin de garantizar información confiable, útil y oportuna, que permitan la sostenibilidad del Centro Cultural.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD DA[DIRECTOR ADMINISTRATIVO] --- C[CONTADOR] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Contador Público Autorizado		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y regulaciones establecidas en el Sistema de Contabilidad	D	D
2. Organizar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad del Centro Cultural Casa de las Bandas	D	E
3. Elaborar los Estados Financieros e informes analíticos del Centro Cultural Casa de las Bandas	T	E
4. Evaluar los estados financieros e informes analíticos y anexos, conforme la normativa legal vigente	T	C
5. Mantener actualizados los registros contables de las operaciones que realiza la institución, de acuerdo con los principio contables generalmente aceptados y la normativa vigentes	D	E
6. Realizar el control previo de las transacciones contables, según la normativa vigente	D	C

7. Controlar la veracidad de los registros contables automáticos	D	C		
8. Mantener el archivo documental de las transacciones de la unidad, observando las normas vigentes pertinentes.	O	E		
9. Efectuar el seguimiento, monitoreo y control de los planes, programas, proyectos, operaciones y actividades que ejecuta la contabilidad	D	C		
10. Coordinar sus acciones con las demás dependencias de la Dirección	O	E		
11. Las demás establecidas por Leyes, Reglamentos, Ordenanzas Municipales, Resoluciones y Disposiciones del Director Metropolitano Financiero	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	TRIMESTRAL (T)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS		GRADO		
Compromiso		A		
Ética		A		
Perseverancia		B		
Integridad		A		
Autocontrol		A		
Conciencia organizacional		A		
Prudencia		B		
Habilidad analítica		A		
Nivel de compromiso-disciplina personal-productividad		B		
Capacidad de planificación y organización		A		
Credibilidad Técnica		A		
Pensamiento analítico		A		
Búsqueda de la información		A		
Confianza en sí mismo		A		
Responsabilidad personal		A		
Orientar y desarrollar a otras personas		B		
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		X	
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>		<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 16
Análisis y descripción del puesto de Tesorero

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Tesorero	
UNIDAD	Dirección Administrativa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 10	
ASIGNACIÓN SALARIAL	1.086,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Gestionar y dirigir todos los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios del Centro Cultural Casa de las Bandas.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD Root[] --- T[TESORERO] Root --- D[DIRECTOR ADMINISTRATIVO] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional o estudiante universitario de Administración de Empresas o afines.		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias y demás regulaciones establecidas en el Sistema de Tesorería	D	E
2. Mantener en funcionamiento en proceso de control interno del área	D	E
3. Planificar, organizar y supervisar las actividades de la Tesorería	D	E
4. Recibir y custodiar los valores e informar de su manejo	D	E
5. Preparar informes de proyección de ingresos y gastos municipales	M	A
6. Elaborar mensual y anualmente informes de flujo de caja	M / A	A
7. Elaborar, informar y mantener actualizada la información referente a la gestión de Tesorería	D	E
8. Realizar el control previo a desembolsos y legalizar los pagos	D	C

9. Actuar como agente de retención de impuestos fiscales y otros legalmente autorizados		D	E	
10. Las demás establecidas por Leyes, Reglamentos, Ordenanzas Municipales, Resoluciones y Disposiciones del Director Metropolitano Financiero		D	E	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			A	
Autocontrol			B	
Prudencia			B	
Habilidad analítica			A	
Conciencia organizacional			B	
Orientación a los resultados			A	
Pensamiento analítico			B	
Búsqueda de la información			A	
Orientar y desarrollar a otras personas			A	
Credibilidad Técnica			A	
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les de a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X			
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.		X		
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su	X			

<p>cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>		<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 17
Análisis y descripción del puesto del responsable de Servicios Generales

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Servicios Generales	
UNIDAD	Dirección Administrativa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar y dirigir actividades que estén relacionadas con seguridad, aseo, manejo de suministros, para brindar comodidad a los funcionarios del Centro Cultural Casa de las Bandas, conforme a las normas y procedimientos vigentes.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[DIRECTOR ADMINISTRATIVO] --- B[RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional o estudiante universitario de Administración de Empresas o afines.		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y equipos	D	E
1.1 Determinación de necesidades	M	A
1.2 Caracterización, cuantificación y cualificación	M	A
1.3 Definición del Plan de Acción	M	A
1.4 Ejecución del Plan	D	E
2. Contratación y supervisión de Otros Servicios (Guardianía, Limpieza)	D	E

3. Administración del Parque Automotor del Centro Cultural Casa de las bandas		D	D	
3.1 Uso de vehículos		D	E	
3.2 Mantenimiento Preventivo y correctivo		M	E	
3.3 Control de Combustibles y Lubricantes, partes y piezas		D	C	
4. Pago de Servicios Básicos		M	E	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS		GRADO		
Compromiso		A		
Ética		A		
Calidad del trabajo		A		
Integridad		A		
Autocontrol		B		
Prudencia		B		
Habilidad analítica		A		
Conciencia organizacional		B		
Orientación a los resultados		A		
Pensamiento analítico		B		
Búsqueda de la información		A		
Orientar y desarrollar a otras personas		A		
Credibilidad Técnica		A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.	X			
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.	X			
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X			
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.			X	
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X			
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro	X			

Cultural.			
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.			X
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.	X		
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.		X	

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 18
Análisis y descripción del puesto del Analista de Talento Humano

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Analista de Talento Humano	
UNIDAD	Talento Humano	
NIVEL OCUPACIONAL	Gestión	
GRADO	Servidor Municipal 12	
ASIGNACIÓN SALARIAL	1.412,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de carácter administrativo para el diseño, implementación y evaluación de planes y programas de administración y gestión del personal, orientados a elevar las competencias, motivación y productividad del personal del Centro Cultural Casa de las Bandas, en función de la aplicación de los diferentes subsistemas de la Administración del Talento Humano; leyes y normas generales o particulares que rigen en la gestión del personal del Centro Cultural		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR DA[DIRECTOR ADMINISTRATIVO] --- V[] V --- AH[ANALISTA DE TALENTO HUMANO] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Título de Tercer Nivel en Psicología Laboral, Talento Humano, Administración de Empresas y carreras afines		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Definir e implementar estrategias para la: clasificación y valoración; planificación del talento humano, reclutamiento, selección e inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, higiene y salud ocupacional y prestación de servicios al talento humano del Centro Cultural Casa de las Bandas.	D	A

2. Mantener el registro actualizado y el control del talento humano de acuerdo a la normativa vigente a fin de informar y coordinar oportunamente con la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos	D	E/C		
3. Definir e instrumentar políticas de Gestión del Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas	A	A		
4. Ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento del talento humano del Centro Cultural	D	E		
5. Monitorear y evaluar el cumplimiento y los impactos de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos	M	C		
6. Cuantificación, cualificación y ponderación de procesos, subprocesos y actividades en los que interviene cada funcionario del Centro Cultural.	M	C		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Calidad del trabajo			A	
Innovación			B	
Empowerment			A	
Desarrollo de las personas			A	
Conciencia organizacional			B	
Iniciativa			A	
Comunicación			A	
Trabajo en equipo			A	
Dirección de equipos de trabajo			A	
Desarrollo estratégico de recursos humanos			A	
Capacidad de entender a los demás			A	
Desarrollo de las relaciones			B	
Apoyo a los compañeros			B	
Innovación del conocimiento			B	
Desarrollo de profesionales inteligentes			A	
Comunicación para compartir conocimientos			C	
Orientar y desarrollar a otras personas			B	
RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.		X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.				X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.				X

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	X	X	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>	X		X
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	X	X	

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 19
Análisis y descripción del puesto de Director General del Programa

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Director General del Programa	
UNIDAD	Coordinación General del Programa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 5	
ASIGNACIÓN SALARIAL	3.000,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar de forma apropiada el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Nacional de Instructores de Banda, permitiendo el óptimo desempeño de los integrantes de las diferentes Bandas del DMQ.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR DE[DIRECTOR EJECUTIVO] -.- S[SECRETARIA] S --- DGP[DIRECTOR GENERAL DEL PROGRAMA] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional en Gestión del Desarrollo		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en la coordinación de Programas de Capacitación Distrital	X	
Experiencia y conocimiento de técnicas pedagógicas y musicales	X	
Experiencia en el manejo de grupos	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Conceptualizar el plan de estudios a aplicarse en la Casa de las Bandas de Pueblo.	T	E
2. Seguimiento del desarrollo y cumplimiento de plan de estudios impartido en el Centro Cultural	D	C
3. Realizar reuniones de socialización con los instructores y los integrantes de las Bandas de Pueblo de los nuevos procesos administrativos que serán usados a lo largo del proceso.	T	C
4. Cooperar con el Director General del Centro Cultural para que coadyuve al logro de metas y objetivos.	D	E

5. Elaborar, revisar, sistematizar, evaluar y corregir los procesos aplicados a alumnos y docentes del Centro Cultural			D	E
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	TRIMESTRAL (T)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			B	
Empowerment			A	
Desarrollo de las personas			A	
Conciencia organizacional			B	
Prudencia			B	
Iniciativa			A	
Desarrollo del Equipo			A	
Habilidades Mediáticas			A	
Modalidades de Contacto			B	
Liderazgo			A	
Pensamiento Estratégico			A	
Relaciones Públicas			A	
Orientación al Cliente			A	
Trabajo en Equipo			A	
Empowerment			A	
Responsabilidad Personal			A	
Innovación del Conocimiento			A	
Profesionales Inteligentes			A	
Desarrollo de profesionales inteligentes			A	
Conocimiento Inteligente			A	
Competencias de los profesionales del conocimiento			A	
Desarrollo de Redes Flexibles			B	
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			A	
Comunicación para compartir conocimientos			B	
Orientar y desarrollar a otras personas			A	
Gerenciamiento de proyectos			A	
Demostrar Valor			A	
Manejo de Relaciones de Negocios			A	
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.		X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes				X

<p>muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.</p> <p>c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.</p>			X
<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	X		
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>		X	X
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	X		
		X	
		X	

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 20
Análisis y descripción del puesto del Coordinador de Investigación

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Coordinador de Investigación	
UNIDAD	Dirección General del Programa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	2.050,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar las investigaciones necesarias sobre las Bandas de Pueblo a nivel Nacional, de tal manera que el resultado permita desarrollar y mejorar planes de fortalecimiento identitario y técnico de estos entes en el DMQ.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA] --- B[COORDINADOR DE INVESTIGACION] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional en Investigación o Gestión de Desarrollo		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares		x
Experiencia Interna en Otras Posiciones		X
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Investigación de la demanda que posee el Centro Cultural Casa de las Bandas.	M	D
2. Investigación para la innovación y experimentación		
3. Investigación para la producción	M	A
4. Desarrollo de la evaluación institucional.	M	A

5. Apoyar y brindar asesoramiento técnico a investigaciones sobre las expresiones y manifestaciones culturales para desarrollar programas orientados a la afirmación de las identidades y la interculturalidad de los actores sociales.	A	E		
6. Investigación de la demanda que posee el Centro Cultural Casa de las Bandas.	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			A	
Innovación			B	
Empowerment			B	
Desarrollo de las personas			B	
Conciencia organizacional			B	
Fortaleza			A	
Iniciativa			B	
Desarrollo del equipo			A	
Habilidades mediáticas			A	
Liderazgo			A	
Pensamiento estratégico			A	
Relaciones Públicas			C	
Trabajo en Equipo			A	
Empreñurial			A	
Dinamismo			A	
Innovación del Conocimiento			A	
Profesionales Inteligentes			A	
Desarrollo de Profesionales Inteligentes			A	
Conocimiento Inteligente			A	
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			A	
Comunicación para compartir conocimientos			A	
Orientar y desarrollar a otras personas			A	
Gerenciamiento de Proyectos			A	
Metodología de la Calidad			B	

Manejo de Relaciones de Negocios		A		
Compromiso		A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
<p>a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.</p> <p>b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.</p> <p>c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.</p>		X	X X	
<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	X		X X	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>	X	X	X	
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las</p>			X X	

<p>actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p>			
<p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p>			<p>X</p>
<p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>			<p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 21
Análisis y descripción del puesto del Investigador

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Investigador	
UNIDAD	Coordinación de Investigación	
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Diseñar y ejecutar la imagen gráfica y audiovisual del Centro Cultural, garantizando su correcta difusión acorde a los parámetros de comunicación establecidos en el Sistema de Comunicación Social del Municipio del DMQ.</p>		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[INVESTIGADOR] --- B[COORDINADOR DE INVESTIGACION] style A fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px style B fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Investigación		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Recopilar información requerida y necesaria para ampliar las publicaciones que realizará el Centro Cultural.	D	E
2. Ampliar la base de datos sobre las bandas de pueblo existentes en el Distrito	M	A
3. Organizar la información para que sea de fácil acceso al momento de su revisión	D	E
4. Fortalecer el contenido informático y bibliográfico en el Centro Cultural sobre las Bandas de Pueblo	M	C

5. Socialización con los integrantes de las bandas de pueblo, participantes del programa, los avances de la información en pro del enriquecimiento del conocimiento general.		A	D	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS		GRADO		
Compromiso		A		
Ética		A		
Orientación a los resultados		A		
Calidad del trabajo		A		
Integridad		B		
Autocontrol		B		
Conciencia organizacional		B		
Prudencia		C		
Fortaleza		B		
Iniciativa		B		
Habilidad Analítica		A		
Capacidad de Planificación y Organización		A		
Colaboración		A		
Credibilidad Técnica		C		
Pensamiento Analítico		A		
Capacidad de entender a los demás		A		
Búsqueda de la información		A		
Desarrollo de las relaciones		A		
Conocimiento Inteligente		C		
Demostrar valor		A		
Manejo de relaciones de negocios		B		
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 22
Análisis y descripción del puesto de Técnico Audiovisual

DATOS IDENTIFICATIVOS				
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo			
PUESTO	Técnico Audiovisual			
UNIDAD	Coordinación de Investigación			
NIVEL OCUPACIONAL	Técnico			
GRADO	Servidor Municipal 7			
ASIGNACIÓN SALARIAL	817,00 USD			
MISIÓN DEL PUESTO				
Manejar todos los equipos audiovisuales necesarios para un adecuado funcionamiento de las actividades que se desarrollan dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas.				
ORGANIGRAMA				
<pre> graph LR A[COORDINADOR DE INVESTIGACION] --- B[TECNICO AUDIOVISUAL] </pre>				
REQUISITOS DEL PUESTO				
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Ingeniería en Dirección y Producción Audiovisual				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
Experiencia en Instituciones Similares				
Experiencia en Puestos Similares		X		
Experiencia Interna en Otras Posiciones		X		
ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO		
1. Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de audio y video	D	E		
2. Identificar y proponer la adquisición de equipos audiovisuales necesarios para el desarrollo de las actividades	A	E		
3. Controlar el uso adecuado de los equipos audiovisuales existentes	D	C		
4. Procurar el mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos	M	C		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)

PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	GRADO		
Compromiso	A		
Ética	A		
Calidad del trabajo	A		
Adaptabilidad al cambio	B		
Innovación	B		
Conciencia organizacional	A		
Iniciativa	B		
Comunicación	B		
Aprendizaje continuo	C		
Capacidad de planificación y organización	D		
Colaboración	A		
Credibilidad Técnica	A		
Capacidad de entender a los demás	A		
Confianza en sí mismo	A		
Desarrollo de las Relaciones	C		
Responsabilidad Personal	C		
Demostrar valor	D		
Manejo de relaciones de negocios	C		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.			X
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.			X
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.		X	
h. Velar por el cumplimiento de las normas			X

del uso adecuado de la información.			
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.			X
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.	X		
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 23
Análisis y descripción del puesto de Técnico de Ambientación Acústica

DATOS IDENTIFICATIVOS				
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo			
PUESTO	Técnico de Ambientación Acústica			
UNIDAD	Coordinación de Producción			
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo			
GRADO	Servidor Municipal 7			
ASIGNACIÓN SALARIAL	817,00 USD			
MISIÓN DEL PUESTO				
Garantizar el óptimo desarrollo de las presentaciones de las Bandas de Pueblo del DMQ en los diferentes espacios en los cuales éstas se lleven a cabo.				
ORGANIGRAMA				
<pre> graph TD A[COORDINADOR DE PRODUCCION] --- B[TECNICO DE AMBIENTACION ACUSTICA] </pre>				
REQUISITOS DEL PUESTO				
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Ingeniería en Dirección y Producción Audiovisual				
EXPERIENCIA REQUERIDA				
Experiencia en Instituciones Similares				
Experiencia en Puestos Similares	X			
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X			
ACTIVIDADES DEL PUESTO				
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO		
1. Diseño de los espacios en los cuales se desarrollen las presentaciones de las Bandas.	M	E		
2. Elaboración de planes que permitan el óptimo desempeño auditivo de las bandas en los escenarios	A	E		
3. Investigación y análisis de técnicas de sonorización	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)

PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS	GRADO		
Compromiso	A		
Ética	A		
Orientación a los resultados	A		
Calidad del trabajo	A		
Integridad	B		
Empowerment	A		
Desarrollo de las personas	A		
Conciencia organizacional	B		
Prudencia	B		
Iniciativa	A		
Desarrollo del Equipo	A		
Habilidades Mediáticas	A		
Modalidades de Contacto	B		
Liderazgo	A		
Pensamiento Estratégico	A		
Relaciones Públicas	A		
Orientación al Cliente	A		
Trabajo en Equipo	A		
Empowerment	A		
Responsabilidad Personal	A		
Innovación del Conocimiento	A		
Profesionales Inteligentes	A		
Desarrollo de profesionales inteligentes	A		
Conocimiento Inteligente	A		
Competencias de los profesionales del conocimiento	A		
Desarrollo de Redes Flexibles	B		
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes	A		
Comunicación para compartir conocimientos	B		
Orientar y desarrollar a otras personas	A		
Gerenciamiento de proyectos	A		
Demostrar Valor	A		
Manejo de Relaciones de Negocios	A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes			X

<p>muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.</p> <p>c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.</p>			X
<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	X	X	X
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			X
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	X		X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 24
Análisis y descripción del puesto de Técnico Documentalista

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Técnico Documentalista	
UNIDAD	Coordinación de Investigación	
NIVEL OCUPACIONAL	Técnico	
GRADO	Servidor Municipal 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	817,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Proporcionar el servicio de documentación con calidad, responsabilidad, eficiencia y difundir la información de acuerdo a las necesidades, utilizando recursos documentales, bibliográficos, hemerográficos, medios electrónicos e informáticos.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR DE INVESTIGACION] --- B[TECNICO DOCUMENTALISTA] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional en Bibliotecología y Archivología		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Ordenar, clasificar, conservar, custodiar y difundir la documentación de la historia de las bandas de pueblo en el Ecuador.	D	E
2. Incentivar a la donación o entrega de información relacionada a las bandas de pueblo por parte de personas naturales o jurídicas, de fondos documentales de interés para la historia de la ciudad.	M	E
3. Realizar publicaciones referentes a la historia de las bandas de pueblo en la ciudad	A	E

4. Cooperar con las diversas dependencias municipales en aquellos aspectos que estén vinculados con la historia de las bandas de pueblo, sugiriendo cuando sea conveniente medidas para recuperar y preservar su memoria histórica.	D	E		
5. Revisar, catalogar y sistematizar la riqueza documental del fondo y los diferentes apoyos bibliográficos que se incorporen al mismo	D	E		
6. Brindar soporte técnico de referencia bibliográfica a usuarios del fondo documental	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL POR COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			B	
Autocontrol			B	
Conciencia organizacional			B	
Prudencia			C	
Fortaleza			B	
Iniciativa			B	
Habilidad Analítica			A	
Capacidad de Planificación y Organización			A	
Colaboración			A	
Credibilidad Técnica			C	
Pensamiento Analítico			A	
Capacidad de entender a los demás			A	
Búsqueda de la información			A	
Desarrollo de las relaciones			A	
Conocimiento Inteligente			C	
Demostrar valor			A	
Manejo de relaciones de negocios			B	
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	<p>X</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 25
Análisis y descripción del puesto de Coordinador de la Escuela de Instructores de Banda

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Coordinador Escuela de Instructores de Banda	
UNIDAD	Coordinación General del Programa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	2.050,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar de forma apropiada el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Nacional de Instructores de Banda, permitiendo el óptimo desempeño de los integrantes de las diferentes Bandas del DMQ.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA] --- B[COORDINADOR DE LA ESCUELA DE INSTRUCTORES DE BANDA] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Lic. en Música / Profesional en Educación Musical		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Dirección de bandas y orquestas sinfónicas	X	
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Conceptualizar el plan de estudios a aplicarse en la Casa de las Bandas de Pueblo.	T	E
2. Seguimiento del desarrollo y cumplimiento de plan de estudios impartido en el Centro Cultural	D	C

3. Realizar reuniones de socialización con los instructores y los integrantes de las Bandas de Pueblo de los nuevos procesos administrativos que serán usados a lo largo del proceso.	T	C		
4. Cooperar con el Director General del Centro Cultural para que coadyuve al logro de metas y objetivos.	D	E		
5. Elaborar, revisar, sistematizar, evaluar y corregir los procesos aplicados a alumnos y docentes del Centro Cultural	D	E		
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	TRIMESTRAL (T)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			B	
Empowerment			A	
Desarrollo de las personas			A	
Conciencia organizacional			B	
Prudencia			B	
Iniciativa			A	
Desarrollo del Equipo			A	
Habilidades Mediáticas			A	
Modalidades de Contacto			B	
Liderazgo			A	
Pensamiento Estratégico			A	
Relaciones Públicas			A	
Orientación al Cliente			A	
Trabajo en Equipo			A	
Empowerment			A	
Responsabilidad Personal			A	
Innovación del Conocimiento			A	
Profesionales Inteligentes			A	
Desarrollo de profesionales inteligentes			A	
Conocimiento Inteligente			A	
Competencias de los profesionales del conocimiento			A	
Desarrollo de Redes Flexibles			B	
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			A	

Comunicación para compartir conocimientos	B		
Orientar y desarrollar a otras personas	A		
Gerenciamiento de proyectos	A		
Demostrar Valor	A		
Manejo de Relaciones de Negocios	A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.	X		
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.		X	
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.	X		

m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 26
Análisis y descripción del puesto de Facilitador

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Facilitador	
UNIDAD	Coordinación de la escuela de Instructores	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Transmitir los conocimientos académicos, tanto prácticos como teóricos, a los integrantes de las bandas de pueblo para elevar la calidad de sus actuaciones en escenarios nacionales e internacionales.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[COORDINADOR DE LA ESCUELA DE INSTRUCTORES DE BANDA] --- B[FACILITADOR 1] A --- C[FACILITADOR 2] A --- D[FACILITADOR 3] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Educación Musical		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Impartir conocimientos a los alumnos basados en el material de apoyo elaborado por los coordinadores	D	E
2. Fortalecer la calidad de la puesta en escena a través de la enseñanza formal	T	E
3. Aprovechar al máximo las actividades de cada uno de los estudiantes para obtener mejores resultados en las presentaciones.	D	E
4. Coordinar actividades con los demás instructores	D	D

5. Ofrecer a los alumnos preparación constante que permita el crecimiento y el compromiso		A	E
SIMBOLOGÍA			
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D) CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	TRIMESTRAL (T) ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS			GRADO
Compromiso			A
Ética			A
Orientación a los resultados			A
Calidad del trabajo			A
Adaptabilidad al cambio			B
Innovación			B
Empowerment			A
Desarrollo de las personas			A
Conciencia organizacional			A
Iniciativa			B
Habilidad Analítica			A
Comunicación			A
Aprendizaje Continuo			A
Capacidad de planificación y organización			A
Dirección de equipos de trabajo			A
Emprenurial			B
Colaboración			A
Credibilidad Técnica			A
Pensamiento Analítico			A
Capacidad de entender a los demás			A
Búsqueda de la información			A
Desarrollo de las relaciones			A
Responsabilidad personal			A
Innovación del Conocimiento			A
Profesionales Inteligentes			A
Desarrollo de Profesionales Inteligentes			A
Conocimiento Inteligente			B
Competencias de los profesionales del conocimiento			A
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes			A
Comunicación para compartir conocimientos			B
Orientar y desarrollar a otras personas			A
Demostrar valor			A
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.		X	

c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.		X	
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.		X	
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 27
Análisis y descripción del puesto de Coordinador del Plan Nacional de Formación de Instructores

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Coordinador del Plan Nacional de Formación de Instructores	
UNIDAD	Coordinación General del Programa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	2.050,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Coordinar de forma apropiada el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Nacional de Instructores de Banda, permitiendo el óptimo desempeño de los integrantes de las diferentes Bandas a nivel nacional, en las ciudades en las que se establezca el programa.</p>		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[DIRECTOR GENERAL DEL PROGRAMA] --- B[COORDINACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional en Música / Educación Musical		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Conceptualizar el plan de estudios a aplicarse en la Casa de las Bandas de Pueblo.	T	E
2. Seguimiento del desarrollo y cumplimiento de plan de estudios impartido en el Centro Cultural	D	C
3. Realizar reuniones de socialización con los instructores y los integrantes de las Bandas de Pueblo de los nuevos procesos administrativos que serán usados a lo largo del proceso.	T	C
4. Cooperar con el Director General del Centro Cultural para que coadyuve al logro de metas y objetivos.	D	E
5. Elaborar, revisar, sistematizar, evaluar y corregir los procesos aplicados a alumnos y docentes del Centro Cultural	D	E

SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Adaptabilidad al cambio			B	
Innovación			B	
Empowerment			A	
Desarrollo de las personas			A	
Conciencia organizacional			B	
Prudencia			B	
Iniciativa			B	
Desarrollo del Equipo			A	
Habilidades Mediáticas			A	
Modalidades del Contacto			B	
Liderazgo			A	
Relaciones Públicas			A	
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		X	
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X			
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.	X			
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X			
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X			

h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.		X	
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.	X		
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 28
Análisis y descripción del puesto de Facilitador

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Facilitador	
UNIDAD	Coordinación de la escuela de Instructores	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Transmitir los conocimientos académicos, tanto prácticos como teóricos, a los integrantes de las bandas de pueblo para elevar la calidad de sus actuaciones en escenarios nacionales e internacionales.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[COORDINACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES] --- B[FACILITADOR 1] A --- C[FACILITADOR 2] A --- D[FACILITADOR 3] A --- E[FACILITADOR 4] A --- F[FACILITADOR 5] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Educación Musical		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Impartir conocimientos a los alumnos basados en el material de apoyo elaborado por los coordinadores.	D	E
2. Fortalecer la calidad de la puesta en escena a través de la enseñanza formal	T	E
3. Aprovechar al máximo las actividades de cada uno de los estudiantes para obtener mejores resultados en las presentaciones.	D	E
4. Coordinar actividades con los demás instructores	D	D

5. Ofrecer a los alumnos preparación constante que permita el crecimiento y el compromiso		A	E	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D) CONTROL (C)	
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	TRIMESTRAL (T) ANUAL (A)	
PEFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS		GRADO		
Compromiso		A		
Ética		A		
Orientación a los resultados		A		
Calidad del trabajo		A		
Adaptabilidad al cambio		B		
Innovación		B		
Empowerment		A		
Desarrollo de las personas		A		
Conciencia organizacional		A		
Iniciativa		B		
Habilidad Analítica		A		
Comunicación		A		
Aprendizaje Continuo		A		
Capacidad de planificación y organización		A		
Dirección de equipos de trabajo		A		
Emprenurial		B		
Colaboración		A		
Credibilidad Técnica		A		
Pensamiento Analítico		A		
Capacidad de entender a los demás		A		
Búsqueda de la información		A		
Desarrollo de las relaciones		A		
Responsabilidad personal		A		
Innovación del Conocimiento		A		
Profesionales Inteligentes		A		
Desarrollo de Profesionales Inteligentes		A		
Conocimiento Inteligente		B		
Competencias de los profesionales del conocimiento		A		
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes		A		
Comunicación para compartir conocimientos		B		
Orientar y desarrollar a otras personas		A		
Demostrar valor		A		
RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.		X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a			X	

los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.		X	
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.		X	
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 29
Análisis y descripción del puesto de Coordinador de Comunicación y Difusión

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Coordinador de Comunicación y Difusión	
UNIDAD	Coordinación General del Programa	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	2.050,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Dinamizar el proceso de comunicación participativa potenciando la educación ciudadana y el diálogo social para general integración y gestión compartida en el Centro Cultural.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA] --- B[COORDINADOR DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Maestría en Comunicación		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Definir las políticas generales de comunicación del Centro Cultural basados en las políticas de comunicación del DMQ y evaluar su cumplimiento.	A	E
2. Realizar los planes anuales operativos de comunicación.	A	E
3. Ejecutar los proyectos específicos que se requieren para la aplicación del Plan.	D	E
4. Coordinar y fortalecer la Unidad de Comunicación para garantizar la aplicación de políticas y planes de comunicación.	M	C

5.	Mantener el contacto permanente con los comunicadores de todas las dependencias para la coordinación de las actividades de comunicación.	D	E	
6.	Coordinar la elaboración de la Agenda del Director General para el cumplimiento de los objetivos de comunicación.	M	C	
7.	Manejar la relación con las agencias de publicidad, en los temas estratégicos de comunicación.	M	D	
8.	Aprobar piezas comunicacionales de publicidad en los temas estratégicos para garantizar unidad en la imagen corporativa.	D	A	
9.	Monitorear y evaluar los resultados de las campañas publicitarias.	M	D	
10.	Contratar y coordinar servicios especializados de investigación y consultoría para la comunicación.	O	D	
11.	Coordinar las campañas educomunicativas de formación para las Bandas de pueblo definidas en los planes.	O	C	
12.	Acompañar al Director en los principales eventos de su agenda.	D	E	
13.	Elaborar los productos comunicacionales necesarios para promover los servicios y proyectos que desarrolla el Centro Cultural en beneficio de la Comunidad.	D	C	
14.	Planificar, organizar, coordinar, elaborar y ejecutar proyectos de difusión de competencias, responsabilidades y resultados de la gestión del Centro Cultural Casa de las Bandas.	D	E	
15.	Coordinar y supervisar la cobertura informativa de los eventos del Centro Cultural	O	C	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Compromiso			A	
Ética			A	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Integridad			B	
Innovación			B	
Empowerment			B	
Desarrollo de las personas			B	
Conciencia organizacional			A	
Fortaleza			B	
Iniciativa			A	
Desarrollo del equipo			A	

Habilidades mediáticas	A		
Liderazgo	A		
Pensamiento estratégico	C		
Relaciones Públicas	A		
Trabajo en Equipo	A		
Emprenurial	A		
Dinamismo	A		
Innovación del Conocimiento	A		
Profesionales Inteligentes	A		
Desarrollo de Profesionales Inteligentes	A		
Conocimiento Inteligente	A		
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes	A		
Comunicación para compartir conocimientos	A		
Orientar y desarrollar a otras personas	A		
Gerenciamiento de Proyectos	B		
Metodología de la Calidad	A		
Manejo de Relaciones de Negocios	A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>	<p>X</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 30
Análisis y descripción del puesto de Comunicador 1

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Comunicador 1	
UNIDAD	Coordinación de Comunicación y Difusión	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar la comunicación y difusión de todas las actividades a desarrollarse en el Centro Cultural, bajo los lineamientos del Coordinador de Comunicación		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN] --- B[COMUNICADOR 1] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Comunicación para el Desarrollo		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Participar conjuntamente con la Coordinación en la planificación, definición de políticas, normas, procedimientos y demás actividades relativas a la Unidad de Comunicación.	M	E
2. Elaborar productos comunicacionales requeridos por el Director u otras dependencias Municipales.	D	E
3. Coordinar con las Unidades del Centro cultural la entrega de materiales e información necesarios para la elaboración de productos comunicacionales.	D	E
4. Coordinar con los medios de comunicación, la realización de las entrevistas y demás actos públicos en los que participen el Director del Centro cultural.	D	E

5. Organizar y coordinar Ruedas de Prensa y Coberturas para medios de comunicación de eventos del Centro Cultural, conjuntamente con la Secretaría de Comunicación.	M	E
6. Realizar el monitoreo diario a los medios de comunicación para recoger las opiniones que se vierten en la gestión municipal.	D	E
7. Realizar una evaluación permanente del grado de receptividad y aceptabilidad de los productos comunicacionales generados desde las diferentes unidades del Centro Cultural.	M	E
8. Realizar el pautaaje requerido en los diferentes medios de comunicación.	M	E
9. Participar en la elaboración de las especificaciones técnicas para la contratación de productos comunicacionales.	A	A
10. Elaborar y presentar informes periódicos de las actividades que se han realizado.	M	E
11. Establecer rutas y redes de recepción y distribución de información que garantice una adecuada comunicación interna y externa.	M	E
12. Prestar apoyo informativo a la comunidad a través de los medios que dispone, acerca de los eventos que se realizan en el Centro Cultural, los servicios que brinda a la Comunidad, etc.	D	E

SIMBOLOGÍA

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	GRADO
Compromiso	A
Ética	A
Orientación a los resultados	B
Calidad del trabajo	A
Innovación	A
Autocontrol	B
Conciencia organizacional	A
Iniciativa	A
Empowerment	B
Comunicación	A
Aprendizaje Continuo	B
Trabajo en Equipo	A
Capacidad de Planificación y Organización	B
Colaboración	A
Impacto e Influencia	A
Negociación	A
Capacidad de entender a los demás	A
Búsqueda de Información	A
Desarrollo de las Relaciones	A
Responsabilidad Personal	B
Innovación del Conocimiento	A

Profesionales Inteligentes	B		
Desarrollo de Redes Flexibles	A		
Comunicación para compartir conocimientos	A		
Manejo de Relaciones de Negocios	A		
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
<p>a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.</p> <p>b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.</p> <p>c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.</p>	X		X X
<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	X	X	X X X
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			X X X X

m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.			X
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.	X		
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 31
Análisis y descripción del puesto de Asistente de Eventos

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Asistente de Eventos	
UNIDAD	Coordinación de Comunicación y Difusión	
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo	
GRADO	Servidor Municipal 6	
ASIGNACIÓN SALARIAL	733,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Coordinación logística en el desarrollo de las presentaciones de las bandas del DMQ en los diferentes escenarios, sean estos propios o a lo largo del Distrito, para garantizar el óptimo desempeño de las bandas de pueblo en el mejor ambiente para sus integrantes.</p>		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[COORDINADOR DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN] --- B[ASISTENTE DE EVENTOS] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Relaciones Públicas / Ingeniero en Marketing		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	x	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Consolidar y canalizar las demandas de las bandas de pueblo en base a las necesidades de la comunidad.	D	C
2. Ejecutar los proyectos logísticos planificados	T	E
3. Controlar la realización de los Espacios Públicos que brinda el Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo” a la comunidad en general.	M	E
4. Garantizar la calidad de los espacios en los cuales se realizarán las actuaciones de las bandas de pueblo	M	D
SIMBOLOGÍA		

TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	TRIMESTRAL (T)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS				GRADO
Compromiso				A
Orientación a los resultados				A
Calidad del trabajo				A
Innovación				A
Conciencia organizacional				B
Iniciativa				B
Alta adaptabilidad- flexibilidad				A
Comunicación				A
Trabajo en Equipo				A
Capacidad de planificación y organización				A
Colaboración				B
Credibilidad Técnica				A
Negociación				A
Capacidad de entender a los demás				A
Desarrollo de relaciones				A
Responsabilidad Personal				C
Manejo de Relaciones de Negocios				B
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			X
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.				X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.				X
d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X			
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.				X
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.				X
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.		X		

h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.			X
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.			X
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.	X		
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 32
Análisis y descripción del puesto de Coordinador de Producción

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Coordinador de Producción	
UNIDAD	Coordinador de Producción	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Funcionario Directivo 7	
ASIGNACIÓN SALARIAL	2.050,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Coordinar de manera efectiva la producción de los montajes a realizarse en el Centro Cultural, a fin de que se muestren espectáculos de calidad.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR GENERAL DEL PROGRAMA] --- B[COORDINADOR DE PRODUCCION] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Profesional Producción Escénica y Audiovisual		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Elaboración de proyectos de producción artística para el desarrollo de la puesta en escena de las Bandas de Pueblo	A	E
2. Coordinación Conjunta con técnicos, especialistas audiovisuales e instructores	M	D
3. Elaboración de instrumentos de evaluación	A	E

4. Seguimiento del desarrollo y cumplimiento de los planes de producción y del óptimo desarrollo de la puesta en escena		T	C	
SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	TRIMESTRAL (T)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS		GRADO		
Compromiso		A		
Orientación a los resultados		A		
Calidad del trabajo		A		
Innovación		B		
Empowerment		A		
Desarrollo de las personas		A		
Conciencia organizacional		A		
Iniciativa		B		
Desarrollo del Equipo		A		
Habilidades Mediáticas		A		
Modalidades de Contacto		B		
Liderazgo		A		
Pensamiento Estratégico		C		
Relaciones Públicas		A		
Orientación al Cliente		B		
Trabajo en Equipo		A		
Innovación del Conocimiento		A		
Profesionales Inteligentes		A		
Desarrollo de Profesionales Inteligentes		C		
Conocimiento Inteligente		A		
Competencias de los profesionales del conocimiento		D		
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes		B		
Orientar y Desarrollar a otras personas		A		
Gerenciamiento de proyectos		A		
Demostrar valor		B		
Metodología para la calidad		B		
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les dé a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	

d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.	X		
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.	X		
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.		X	
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.	X		
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.	X		
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.			X
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.			X
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 33
Análisis y descripción del puesto de Ingeniero en Sonido

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Ingeniero en Sonido	
UNIDAD	Coordinación de Producción	
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Amplificar todos y cada uno de los eventos que lleven a cabo las bandas de pueblo que se preparan en el Centro Cultural, garantizando la óptima presentación auditiva de las mismas.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph LR A[COORDINADOR DE PRODUCCION] --- B[INGENIERO EN SONIDO] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Ingeniería en sonido y acústica		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares		
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Amplificar los sonidos deseados y manipular las vibraciones del sonido en un espacio determinado.	D	E
2. Controlar el ruido y las vibraciones en las diferentes aulas de ensayos.	D	C
3. Elaborar mapas de ruido	M	E
4. Acondicionamiento de las diferentes aulas con fines de aislamiento o mejoría de la calidad acústica interior	D	E
5. Grabación y producción de productos musicales	O	E
6. Sonorización de las bandas y de los diferentes eventos que se llevan a cabo en el Centro Cultural Casa de las Bandas	O	E
7. Llegar a acuerdos con los representantes de las bandas que realizarán productos sonoros, acerca de cómo les	O	D

gustaría que quede el producto final			
8. Construye y diseña el sonido, aportando a la composición y arreglos musicales.		O	E
SIMBOLOGÍA			
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)
PERFIL DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS		GRADO	
Compromiso		A	
Ética		A	
Orientación a los resultados		B	
Calidad del trabajo		A	
Integridad		B	
Innovación		A	
Conciencia organizacional		A	
Iniciativa		A	
Alta adaptabilidad-flexibilidad		A	
Comunicación		B	
Aprendizaje continuo		A	
Trabajo en equipo		A	
Capacidad de planificación y organización		B	
Credibilidad Técnica		A	
Impacto e Influencia		D	
Adaptabilidad al Cambio		A	
Negociación		A	
Capacidad de entender a los demás		A	
Desarrollo de relaciones		A	
Responsabilidad Personal		A	
Innovación del Conocimiento		A	
Profesionales Inteligentes		A	
Conocimiento Inteligente		A	
Orientar y desarrollar a otras personas		A	
Gerenciamiento de proyectos		D	
Demostrar valor		A	
RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X		
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les de a los mismos.			X
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X

<p>d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.</p> <p>e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.</p> <p>f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.</p> <p>g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	
<p>i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.</p> <p>j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.</p> <p>k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.</p> <p>l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p>m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.</p> <p>n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.</p> <p>o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.</p> <p>p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.</p>		<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 34
Análisis y descripción del puesto de Diseñador y Editor

DATOS IDENTIFICATIVOS		
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo	
PUESTO	Diseñador y Editor	
UNIDAD	Coordinación de Producción	
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo	
GRADO	Servidor Municipal 8	
ASIGNACIÓN SALARIAL	901,00 USD	
MISIÓN DEL PUESTO		
Diseñar y ejecutar la imagen gráfica y audiovisual del Centro Cultural, garantizando su correcta difusión acorde a los parámetros de comunicación establecidos en el Sistema de Comunicación Social del Municipio del DMQ.		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD A[COORDINADOR DE PRODUCCION] --- B[DISEÑADOR Y EDITOR] </pre>		
REQUISITOS DEL PUESTO		
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Licenciado en Diseño Gráfico		
EXPERIENCIA REQUERIDA		
Experiencia en Instituciones Similares	X	
Experiencia en Puestos Similares	X	
Experiencia Interna en Otras Posiciones	X	
ACTIVIDADES DEL PUESTO		
ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Seleccionar e integrar la documentación audiovisual en el diseño de los productos comunicacionales de imagen para el Centro Cultural.	D	E
2. Crear una imagen institucional que permita la fácil e inmediata identificación del Centro Cultural.	A	E
3. Manipular los programas de diseño gráfico actualizados para garantizar una óptima difusión de la imagen	D	E

SIMBOLOGÍA				
TIPO DE FUNCIÓN	EJECUCIÓN (E)	ANÁLISIS (A)	DIRECCIÓN (D)	CONTROL (C)
PERIODICIDAD	OCASIONAL (O)	DIARIA (D)	MENSUAL (M)	ANUAL (A)
PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS			GRADO	
Orientación a los resultados			A	
Calidad del trabajo			A	
Adaptabilidad al cambio			B	
Innovación			A	
Conciencia organizacional			B	
Iniciativa			A	
Comunicación			A	
Aprendizaje Continuo			A	
Capacidad de Planificación y Organización			A	
Colaboración			A	
Credibilidad Técnica			A	
Impacto e Influencia			A	
Capacidad de entender a los demás			A	
Búsqueda de información			B	
Desarrollo de relaciones			A	
RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Custodiar los bienes muebles que estén a su cargo.	X			
b. Garantizar el uso adecuado de los bienes muebles que el personal a su cargo les de a los mismos.			X	
c. Motivar al cambio o reposición de los bienes muebles según la necesidad de la unidad a su cargo.			X	

d. Manejo adecuado de la información que le han confiado acorde a la relevancia de la misma.	X		
e. Socialización de la información que sirva de apoyo para el desarrollo conjunto del Centro Cultural.		X	
f. Custodia de información clasificada pertinente solamente a los niveles a su cargo.	X		
g. Brindar la información de manera veraz, adecuada y oportuna para la difusión acertada de las actividades que se desarrollan en el Centro Cultural.	X		
h. Velar por el cumplimiento de las normas del uso adecuado de la información.		X	
i. Velar por el mantenimiento de un ambiente laboral agradable.			X
j. Garantizar un ambiente laboral favorable al correcto desempeño de las funciones de los Servidores Municipales.			X
k. Fortalecer las relaciones sociales entre empleados que permitan el óptimo desempeño del trabajo en equipo.			X
l. Motivar constantemente al buen trato de los funcionarios con la comunidad.			X
m. Dirigir apropiadamente los niveles a su cargo.			X
n. Coordinar de manera oportuna las actividades que dependan de otras unidades pero incluyan la suya.		X	
o. Respetar los diferentes niveles jerárquicos y la toma de decisiones que le competen a cada uno de ellos.		X	
p. Participar de las actividades conjuntas acorde a su nivel jerárquico.			X

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

3.5.2 Selección

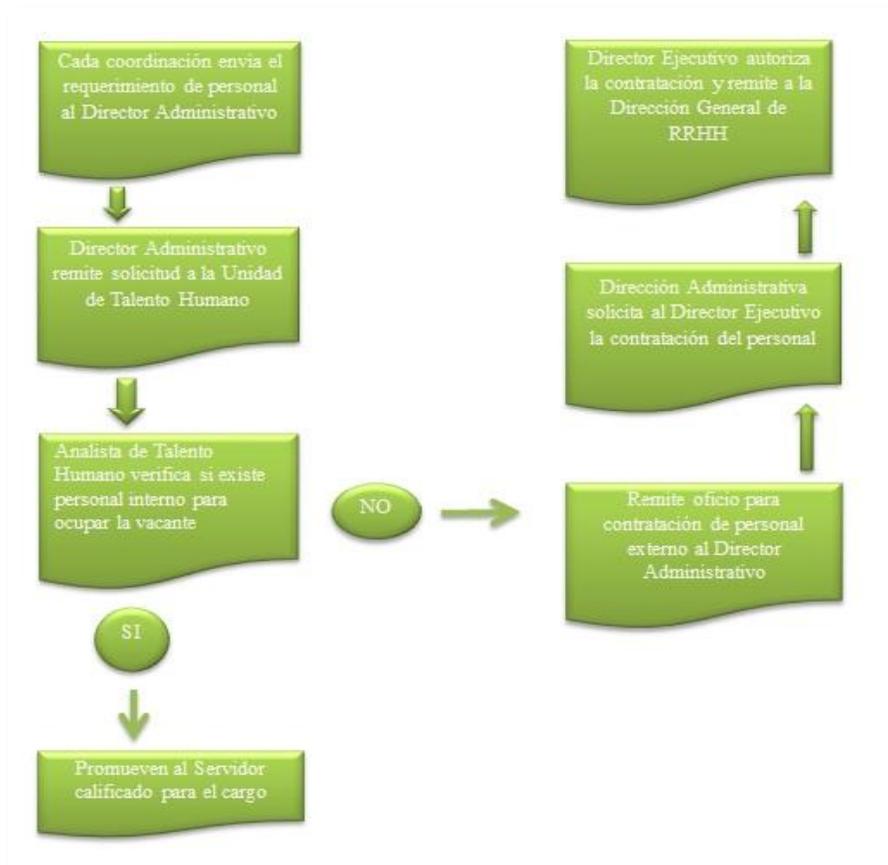
Para el proceso de selección se deben cumplir los siguientes pasos:

a) Necesidad de cubrir una posición

En el caso de que exista una vacante, se crea la necesidad de cubrir una posición y se inicia el proceso de selección.

Figura 26

Proceso de solicitud de personal



Fuente: ALLES, 2006

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

b) Revisión de la descripción del puesto

La revisión de la descripción del puesto se realizará en base al perfil por competencias mencionado anteriormente, el mismo que podrá incluir la creación de un cargo adicional de ser necesario.

c) Recolección de información sobre el perfil requerido

Se define el perfil del candidato y se recoge la información del mismo.

d) Análisis sobre eventuales candidatos internos

En el caso de existir vacantes para el Centro Cultural La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ, se considerarán postulaciones de candidatos internos que estén interesados, ya que tienen mayor conocimiento sobre la Gestión Municipal.

Sin embargo, para poder presentarse como postulantes, los interesados deberán ocupar un puesto por un mínimo de un año y deberán informar a su jefe inmediato acerca de ésta decisión.

e) Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

La decisión de realizar búsqueda interna, dependerá únicamente del Director Ejecutivo del Centro Cultural, así como de la Dirección Administrativa, a través del Analista de Talento Humano, quien será el encargado de realizar esta búsqueda mediante jobposting, es decir anunciando que existe la vacante en la cartelera del Centro Cultural, así como enviando el perfil del cargo a los correos institucionales del personal.

f) Definición de las fuentes de reclutamiento

Dado que el Centro Cultural Casa de las Bandas es una institución pública perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito, y que el Ministerio de Relaciones Laborales establece que “Todo proceso de reclutamiento y selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público (nombramiento) deberán realizarse obligatoriamente a través de Concurso de Méritos y Oposición, consideraremos las siguientes fuentes de reclutamiento para este tipo de contratación:

- Publicación en la plataforma tecnológica del subsistema de reclutamiento y selección de personal a través de la página web www.socioempleo.gob.ec, la misma que será nuestra principal fuente de reclutamiento
- Publicación en la página web institucional www.quito.gob.ec, que deberá tener un link que traslade a los aspirantes exclusivamente a la plataforma de la Red Socio empleo.

Para puestos de designación directa, considerados estos como de libre remoción, de período fijo, contratos de servicios ocasionales, así como el personal con contrato para laborar en proyectos de mediano y largo plazo, se podrán utilizar las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Publicación en la página web institucional www.quito.gob.ec
- Publicación en la cartelera del Centro Cultural Casa de las Bandas, así como en universidades o centros de educación musical, que formen a profesionales o técnicos solicitados en la convocatoria, a fin de que sea puesto en conocimiento de los estudiantes.

g) Recepción de candidaturas

Se recibirán las carpetas de los aspirantes internos y externos, de acuerdo al perfil del puesto.

Para puestos protegidos por la carrera del servicio público, las candidaturas se recibirán únicamente en la página web www.socioempleo.com

Para puestos de designación directa, las postulaciones se entregarán en las oficinas de Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas

h) Primera revisión de antecedentes

En cuanto a los puestos por nombramiento esta fase se llevará a cabo a través de los siguientes procedimientos:

1. Verificación automática de postulaciones (red socio empleo)

Constituye un procedimiento informático, mediante el cual se convalidan los requisitos del puesto con la información consignada por los postulantes en los Curriculum vitae llenados electrónicamente en la página web www.socioempleo.com , determinando los casos que cumplan con el perfil y generando el listado correspondiente.

2. Verificación manual de postulaciones

Una vez que ha sido entregado el listado que se genera automáticamente en la Red Socio empleo, el Analista de Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas, realizará una verificación manual de los requerimientos del perfil; la misma que al finalizar generará en la página web de la red, el reporte de Verificación de Postulaciones, al cual tendrá acceso cada aspirante y donde podrá conocer si superó o no esta fase.

En caso de existir postulantes que no superaron esta fase, se permitirá la presentación de apelaciones dentro de los dos días hábiles posteriores a la notificación de su calificación y terminación del procedimiento de Verificación de Postulaciones, las mismas que se podrán realizar en la Red Socio Empleo, a través del link Apelación.

Si esto sucede, el Centro Cultural Casa de las Bandas, deberá conformar el Tribunal de Apelaciones, siendo el Analista de Talento Humano quien realice la convocatoria al siguiente día hábil del vencimiento del proceso para presentar apelaciones. El tribunal analizará las apelaciones y se deberá pronunciar dentro de dos días hábiles contados a partir de la fecha de su conformación. (REGISTRO OFICIAL # 702, 2012)

El Tribunal de Apelaciones, entregará al Analista de Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas el acta de si procede o no cada apelación a fin de que esta se dé a conocer a los aspirantes mediante el link “Resultado de apelaciones a la verificación de postulaciones”, de la plataforma www.socioempleo.com.

Posteriormente, el Analista de Talento Humano, del Centro Cultural Casa de las Bandas deberá elaborar el reporte de “Resultado del procedimiento de Verificación de Postulaciones”, el mismo que debe ser impreso, firmado y entregado al Tribunal de Méritos y Oposición. (REGISTRO OFICIAL # 702, 2012)

El reporte deberá contener:

- Listado definitivo de los postulantes que deberán presentarse al procedimiento de evaluación
- Fecha, hora y lugar en que se tomarán las pruebas de conocimientos técnicos (en un plazo máximo de tres días hábiles a partir de la publicación en la página web).

En cuanto a puestos de designación directa será el Analista de Talento Humano, quien después de una revisión del Curriculum Vitae de los postulantes, descarte a los candidatos que no se ajusten al perfil del puesto.

i) Evaluaciones específicas y psicológicas

Para la realización de las evaluaciones específicas y psicológicas es necesario que el Analista de Talento Humano solicite a los coordinadores de las unidades que requieren la contratación, un banco de preguntas, que servirá como base para la elaboración de la evaluación.

En el caso de puestos por nombramiento una vez realizado el banco de preguntas se publicará en la página web www.socioempleo.com, 24 horas antes de su aplicación. Las calificaciones se las deberán realizar en un máximo de 3 días contados a partir de la fecha de rendición de pruebas y serán publicadas en el reporte “Calificación de pruebas de conocimientos técnicos”.

En relación a puestos por designación directa las evaluaciones se las deberán realizar en la Unidad Desconcentrada de Recursos Humanos del Distrito Metropolitano de Quito, en el que estarán presentes el Analista de Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas así como el Coordinador de la Unidad que esté buscando cubrir la posición.

En los dos casos, es importante recalcar que para rendir las pruebas los postulantes deberá presentar su cédula de identidad o pasaporte y entregar una copia de la misma adjuntando el certificado de no tener impedimento legal para el ingreso al sector público.

Las evaluaciones deberán incluir aspectos de carácter práctico de acuerdo al puesto y su calificación será sobre cien puntos que equivaldrán al 50% del puntaje final.

A continuación se deberán llevar a cabo las evaluaciones psicológicas, las mismas que serán calificadas sobre 30 puntos que corresponderá al 15% del puntaje final. Estas pruebas deberán mantenerse en reserva hasta su aplicación

j) Entrevistas (1 o 2 rondas)

Para el Centro Cultural La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ, se propone un modelo de entrevista por competencias (ver Anexo No. 2).

Para el cierre de la entrevista es necesario informar al entrevistado respecto de cuáles serán los pasos que continúan con el proceso y preguntar si existe alguna pregunta por parte del mismo hacia el entrevistador.

k) Formación de candidaturas

Durante esta fase, se deberán seleccionar los mejores postulantes, a fin de continuar con la confección de informes sobre finalistas.

l) Confección de informes sobre finalistas

Una vez finalizadas las fases de evaluaciones específicas y psicológicas, así como la entrevista, es necesario que el Analista de Talento Humano del Centro Cultural Casa de las Bandas, elabore un informe detallado sobre los finalistas, donde se incluya información sobre su actuación durante la entrevista, rendimiento y competencias.

Si fuera el caso de puestos protegidos por la carrera del servicio público, para el puntaje final, el sistema de la página web www.socioempleo.com ponderará cada uno de los requerimientos del perfil del puesto, dando un valor porcentual a cada uno de ellos. Una vez completo el reporte del “Puntaje Final” el sistema listará a los postulantes con sus respectivas calificaciones en orden descendente de mayor a menor.

m) Presentación de finalistas al cliente interno

Una vez elaborados los informes de finalistas, se debe llevar a cabo la presentación al Director Ejecutivo del Centro Cultural Casa de las Bandas, los mismos que deberán contener:

- Curriculum Vitae
- Resultados de las evaluaciones específicas y psicológicas.
- Informes de la Entrevista donde se puntualicen competencias

n) Selección del finalista por el cliente interno

En el caso de puestos por designación directa, el Analista de Talento Humano, en base a los informes entregados seleccionará conjuntamente con el Director Ejecutivo, al candidato que más se ajuste al perfil del puesto.

En cuanto a los puestos por nombramiento, será el Tribunal de Méritos y Oposición quien elaborará el Acta Final que contendrá puntajes finales alcanzados, y declarará ganador o ganadora del concurso al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; adicionalmente, solicitarán al Analista de Talento Humano la preparación de un informe técnico de todo el proceso selectivo, a fin de notificar a la Dirección Desconcentrada de Recursos Humanos, para que dentro de tres días hábiles realice la designación pertinente.

o) Negociación

Una vez que se ha seleccionado al mejor candidato por designación directa, se convocará a una reunión con el Director Ejecutivo y Analista de Talento Humano donde se le dará a conocer diferentes temas relacionados con el puesto, tales como: funciones y responsabilidades que deberá asumir, horarios y lugar en el que desempeñará sus actividades, así como la remuneración que recibirá por sus servicios.

En el caso de que la persona seleccionada no esté de acuerdo con cualquiera de los puntos tratados y no se pudo llegar a ningún acuerdo, será la persona que ocupó el segundo puesto en calificaciones durante el proceso de selección quien sea contratada.

A su vez, cuando se haya declarado al ganador del Concurso de Méritos y Oposición para puestos con nombramiento, se solicitará que dentro de tres días hábiles presente la siguiente documentación:

- ✓ Certificado de no tener impedimento legal para el ingreso y desempeño de un puesto en el sector público

- ✓ Declaración juramentada en la que conste no encontrarse en ninguna causa legal de impedimento o prohibición del ejercicio de un puesto en el sector público.
- ✓ Declaración patrimonial juramentada ante un notario

p) Oferta por escrito

Una vez concluida la reunión de negociación se acordará la fecha en la que el seleccionado deberá acercarse a la firma de contrato respectivo donde constarán las disposiciones generales para la incorporación del nuevo colaborador al Centro Cultural Casa de las Bandas, el mismo que será firmado en duplicado por el Director Ejecutivo y El Contratado.

Para puestos de nombramiento, una vez finalizada la negociación se emitirá el nombramiento provisional de prueba, el mismo que tendrá una duración de tres meses. En el caso de no superar el período de prueba, este será anulado, declarando desierto este proceso.

q) Comunicación a postulantes fuera del proceso

Es indispensable que una vez que se ha seleccionado al candidato, se realice una publicación en los medios que se hizo la convocatoria donde se comunique que el proceso de selección ha culminado.

✓ **Proceso de admisión**

✓ **Inducción**

Durante el proceso de inducción el Analista de Talento Humano, así como el Coordinador de la Unidad que solicito la contratación serán los encargados de dar a conocer las políticas, acciones y mecanismos del Centro Cultural Casa de las Bandas y se deberá realizar por dos semanas.

Se considerarán los siguientes aspectos:

- Presentación ante autoridades y nuevos compañeros
- Introducción a la Identidad del Centro Cultural Casa de las Bandas
- Políticas de gestión del Talento Humano
- Inducción de la unidad de trabajo: estructura y gestión de la unidad a la que se integra, actividades e indicadores del puesto de trabajo, entrenamiento específico técnico

3.5.3 Desarrollo de planes de sucesión

En el actual modelo de gestión del Municipio de Quito, en el Registro Oficial No.702 del 14 de mayo del 2012, en el Art. 53 de la Sección 6ª, con respecto a los ascensos se publica: “Los ascensos se efectuarán exclusivamente para las y los servidores que hayan ganado el respectivo concurso de méritos y oposición, realizado conforme al procedimiento establecido en esta norma”. Sin embargo, al llevar a cabo el análisis del ambiente interno del Municipio, se encontró como una de las debilidades, que, al no existir planes de carrera que permitan el ascenso de los servidores públicos en base al desarrollo de sus competencias, muchos de ellos no tienen la motivación respectiva para mantenerse en sus puestos de trabajo más que su remuneración económica fija. Esto afecta sobre manera la relación con el cliente externo y el óptimo desarrollo de las estrategias para cumplir los objetivos de la gestión municipal actual.

Por esta razón, se propone un Plan de Sucesión y Carrera para el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ, conforme a los siguientes pasos:

a) Definición de los objetivos del plan

1. Desarrollar al máximo las competencias inherentes al cargo de los servidores municipales del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo a través de la formación continua, que permitan la sucesión de puestos sin mayor inconveniente.

2. Fortalecer el equipo de trabajo institucional en base al conocimiento de los servidores municipales sobre la existencia de un plan de carrera que les permita desarrollarse profesionalmente durante su permanencia en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo.
3. Contar con el apoyo incondicional del Director Ejecutivo para poner en práctica las actividades necesarias para llevar a cabo los planes de sucesión.
4. Evitar la desintegración del equipo de trabajo en caso de la ausencia de los líderes mediante la preparación constante de los servidores municipales, en virtud de que de existir las vacantes de jefaturas y puestos directivos, el personal esté preparado para asumir el nuevo cargo con conocimiento y responsabilidad.
5. Poner en conocimiento del personal que en el modelo de gestión municipal, no existen planes de carrera definidos, sino que la posibilidad de ascenso depende de los concursos de méritos y oposición.
6. Tomar en cuenta que la ausencia de los planes de carrera en la actualidad, será un nuevo reto para los servidores municipales del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo; en muchos casos motivará al mejor desempeño.

b) Identificación de puestos tipo por familias profesionales

Para clarificar de mejor manera las familias profesionales, se tomó el organigrama funcional del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo para clasificar los niveles o familias de puestos de una manera objetiva, detalles que se muestran a continuación:

Tabla 35
Clasificación de familias profesionales

FAMILIA PROFESIONAL	PUESTOS
Asistencia	Secretaria
Operativo	Asistente de eventos, Diseñador y Editor
Técnico	Técnico Audiovisual, Técnico de Ambientación Acústica, Técnico Documentalista
Profesional	Contador, Tesorero, Responsable de Servicios Generales, Analista de Talento Humano, Investigador, Facilitadores, Comunicador 1, Ingiero en Sonido.
Coordinación	Coordinador de Investigación, Coordinación de la Escuela de Instructores de Banda, Coordinador del Plan Nacional de Formación de Instructores, Coordinador de Difusión, Coordinador de Producción.
Directivos	Director Administrativo, Director General del programa
Ejecutivo	Director Ejecutivo

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

c) Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo

Acorde con las competencias y funciones de cada una de las familias, en concordancia con la clasificación de puestos del sector público, se han desarrollado 6 perfiles profesionales de los puestos tipo:

Tabla 36
Perfil Profesional Tipo I

PERFIL PROFESIONAL TIPO 1- NIVEL OPERATIVO	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo, Asistencia
GRADO	Servidor Municipal 6, 7 y 8
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL OPERATIVO	
Garantizar el trabajo operativo en el territorio, bajo la coordinación directa de su jefe inmediato. El servidor municipal en el nivel operativo será responsable de la ejecución de actividades relacionadas de forma directa con la comunidad a través de estrategias que permitan una buena relación con el cliente externo y garantice el cumplimiento de objetivos que optimicen la gestión municipal.	

REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Bachilleres, egresados de carreras universitarias, técnicos, tecnólogos.	
EXPERIENCIA REQUERIDA:	
Experiencia en Puestos Similares	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Orientación a los resultados	A
Calidad del trabajo	A
Adaptabilidad al cambio	B
Innovación	A
Conciencia organizacional	B
Iniciativa	A
Comunicación	A
Aprendizaje Continuo	A
Colaboración	A
Capacidad de entender a los demás	A
Búsqueda de información	B
Desarrollo de relaciones	A
Orientación Servicio al cliente	A

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 37
Perfil Profesional Tipo 2

PERFIL PROFESIONAL TIPO 2- NIVEL TÉCNICO	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Técnico
GRADO	Servidor Municipal 7 y 8
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL OPERATIVO	
Realizar un trabajo que fortalezca la gestión operativa, conjugándolo con la especialización de carácter técnico en las diferentes actividades a realizarse en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo. El Servidor Municipal técnico será responsable de fundamentar técnicamente la elaboración y/o ejecución de proyectos a nivel Distrital.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Egresados de carreras universitarias, tecnólogos.	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
Experiencia en diferentes áreas dentro y/o fuera de la empresa	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Compromiso	A
Ética	A
Capacidad de planificación y organización	D
Colaboración	A
Credibilidad Técnica	A
Capacidad de entender a los demás	A
Confianza en sí mismo	A
Desarrollo de las Relaciones	C

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 38
Perfil Profesional Tipo 3

PERFIL PROFESIONAL TIPO 3- NIVEL PROFESIONAL	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Profesional
GRADO	Servidor Municipal 8, 9 ,10, 11
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL PROFESIONAL	
Coadyuvar para el óptimo desarrollo de las estrategias planteadas anualmente en los planes de trabajo mediante el trabajo colectivo, generando de forma permanente un trabajo de calidad que permita el surgimiento de la empresa. Todo esto a través del seguimiento de la planeación estratégica previa al inicio de cada año fiscal.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Profesionales con título de tercer nivel.	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
Experiencia en Puestos Similares	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Integridad	B
Empowerment	A
Prudencia	B
Iniciativa	A
Desarrollo del Equipo	A
Habilidades Mediáticas	A
Modalidades de Contacto	B

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 39
Perfil Profesional Tipo 4

PERFIL PROFESIONAL TIPO 4- NIVEL DE COORDINACIÓN	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Coordinación
GRADO	Funcionario Directivo 6
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL DE COORDINACIÓN	
Garantizar óptimos resultados en la ejecución de las actividades planificadas dentro de la gestión municipal, basados en n modelo de desarrollo distrital que permita el surgimiento conjunto de las diferentes unidades de trabajo y las actividades que en cada una se realizan.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Profesionales con título de tercer nivel, Diplomado y/o MBA	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
Experiencia interna en otras posiciones	X
Experiencia en posiciones similares	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Habilidades mediáticas	A
Liderazgo	A
Pensamiento estratégico	C
Relaciones Públicas	A
Trabajo en Equipo	A
Dinamismo	A
Innovación del Conocimiento	A
Profesionales Inteligentes	A
Capacidad de entender a los demás	A
Búsqueda de información	B
Desarrollo de relaciones	A

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 40
Perfil Profesional Tipo 5

PERFIL PROFESIONAL TIPO 5- NIVEL DIRECTIVO	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Directivo
GRADO	Funcionario Directivo 7
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL DIRECTIVO	
Fortalecer el trabajo institucional mediante la coordinación directa de actividades dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito para obtener resultados medibles y verificables que permitan el desarrollo permanente de la Dirección.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Profesionales con título MBA o título de cuarto nivel.	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
Experiencia interna en otras posiciones	X
Experiencia en Puestos Similares	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Orientación a los resultados	B
Empresarial	A
Conocimiento inteligente	A
Comunicación para compartir conocimientos	B
Orientar y desarrollar a otras personas	B
Orientación a los resultados	B
Adaptabilidad al cambio	B

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

Tabla 41
Perfil Profesional Tipo 6

PERFIL PROFESIONAL TIPO 6- NIVEL EJECUTIVO	
DATOS IDENTIFICATIVOS	
INSTITUCIÓN	Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo
NIVEL OCUPACIONAL	Operativo
GRADO	Funcionario Directivo 9
ASIGNACIÓN SALARIAL	Acorde al grado
MISIÓN DEL NIVEL DIRECTIVO	
Gerenciar los proyectos existentes en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo para fortalecer sustancialmente el desarrollo de la unidad y el equipo humano que lo integra.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Profesionales con título de 4to nivel.	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
Experiencia en Puestos Similares	X
Experiencia Interna en otras posiciones	X
PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes	A
Orientar y desarrollar a otras personas	B
Gerenciamiento de Proyectos	A

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

d) Diseño del mapa de carreras

El Municipio de Quito actualmente no cuenta con un Plan de Carrera establecido que permita que los funcionarios tengan un crecimiento profesional en base al desarrollo y potencialización de competencias de cada uno cada cierto tiempo. Cuando se presenta la oportunidad de llenar una vacante, se opta por contratar personal interno o externo que no ha venido desarrollando una carrera, sino que se postula para un concurso de merecimientos.

Por esta razón, proponemos un plan de carrera que permita el ascenso de los funcionarios cada cierto tiempo, de tal manera que la carrera municipal esté ligada a un sistema de formación permanente no solo práctica sino también académica, que impulse a los funcionarios a desarrollarse continuamente para asumir nuevos retos mientras escalan en puestos de trabajo. Un resumen general entre los niveles y su forma de ascenso podemos observarla en el mapa que presentamos a continuación:

Tabla 42
Mapa de Carreras

NIVEL PROFESIONAL	COMPETENCIAS	DISCIPLINA	COMPETENCIA DIFERENCIAL	FORMACIÓN Y DESARROLLO	TIEMPO
Operativo y de Asistencia	Orientación a resultados Calidad de trabajo Adaptabilidad al cambio Innovación Conciencia Organizacional Iniciativa Comunicación Aprendizaje continuo Colaboración Capacidad de entender a los demás Búsqueda de información Desarrollo de relaciones Orientación Servicio al cliente Demostrar Valor	Operatividad en campo Manejo de paquetes informáticos Conocimiento básico administrativo		Capacitación en desarrollo de proyecto y operación de sistemas informáticos de contratación Pública Bachiller	2 años
Técnico			Compromiso Ética Capacidad de planificación y organización Colaboración Capacidad Técnica Capacidad de entender a los demás Confiar en sí mismo Desarrollo de las relaciones	Curso de trabajo en equipo y capacitación para el fortalecimiento del área de trabajo en la que se desempeña. Técnico o tecnólogo especializado en el área a desempeñar.	2 años
Profesional			Integridad Empowerment Prudencia Iniciativa	Curso general de manejo de grupos, y de gestión en el territorio acorde a la	3 años

			Desarrollo del equipo Habilidades mediáticas Modalidades de contacto	actual situación de la comunidad Cursos de gestión por competencias. Licenciado, Ingeniero, Abogado, CPA.	
Coordinación			Habilidades Mediáticas Liderazgo Pensamiento Estratégico Relaciones Públicas Trabajo en equipo Dinamismo Innovación del conocimiento Profesionales inteligentes Capacidad de entender a los demás Búsqueda de información Desarrollo de relaciones	Capacitación en desarrollo de proyectos a escala distrital, cursos de gestión por competencias. Diplomado nacional o internacional, MBA	3 años
Directivo			Orientación a los resultados Emprenurial Conocimiento Inteligente Comunicación para compartir conocimientos Orientar y desarrollar a otras personas Orientación a los resultados Adaptabilidad al cambio	Cursos sobre manejo de presupuestos anuales, planes operativos. Taller de la Constitución de la República. Diplomado Internacional, PHD.	4 años

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

Tomando como base este plan inicial de carrera, tendremos claro que cuando los funcionarios ingresen a uno u otro puesto específico, transcurrido el tiempo establecido para adquirir destreza y experiencia y con el cumplimiento de los requisitos de formación académica, podrán ascender hasta el puesto directivo en un plazo no mayor a 10 años.

e) Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional.

La planificación de la carrera del Servicio Público es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano acorde a las políticas, normas e instrumentos técnicos que sean dispuestos por el Ministerio de Relaciones Laborales. Basados en la LOSEP se desarrollará este plan se hace necesario identificar horizontalmente las familias de puestos proyectadas a sucesión con las que se cuenta en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito:

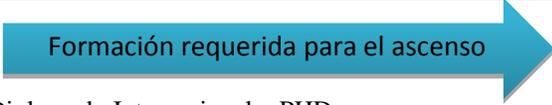
Tabla 43
Plan de desarrollo asociado a la carrera profesional

FAMILIA	CARGO				
Administrativa	Director Administrativo		Contador Tesorero Responsable de Servicios Generales Analista de Talento Humano Investigador		
Capacitación	Director General del Programa	Coordinador de Investigación	Investigador	Técnico Audiovisual Técnico de Ambientación Acústica Técnico documentalista	
		Coordinador de la escuela de instructores de banda	Facilitador 1 Facilitador 2 Facilitador 3		
		Coordinador del Plan Nacional de Instructores	Facilitador 1 Facilitador 2 Facilitador 3 Facilitador 4 Facilitador 5		
		Coordinador de Comunicación y Difusión	Comunicador 1		Asistente de eventos
		Coordinador de producción	Ingeniero en sonido		Diseñador y editor

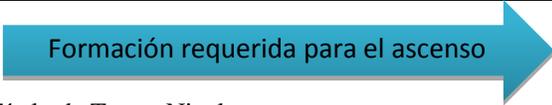
Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

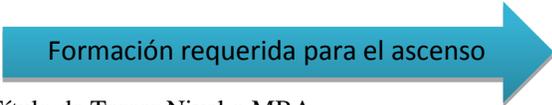
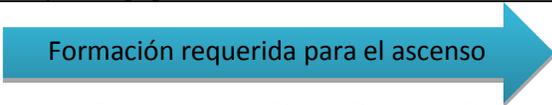
Una vez ubicadas claramente las familias, el plan de desarrollo acorde a las carreras es el siguiente:

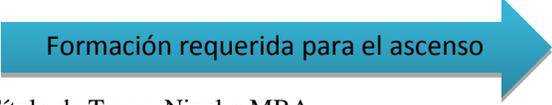
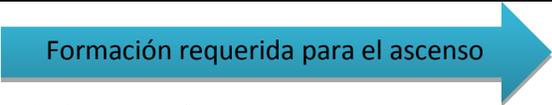
FAMILIA ADMINISTRATIVA:

Contador	 <p>Formación requerida para el ascenso</p>	<p><i>Director Administrativo</i></p>
Tesorero		
Responsable de Servicios Generales		
Analista de Talento Humano		
Investigador		

FAMILIA DE CAPACITACIÓN:

Técnico Audiovisual	 <p>Formación requerida para el ascenso</p>	<p><i>Investigador</i></p>
Técnico de Ambientación Acústica		
Técnico Documentalista		

Investigador	 <p>Formación requerida para el ascenso</p>	<p><i>Coordinador de Investigación</i></p>
Facilitador 1	 <p>Formación requerida para el ascenso</p>	<p><i>Coordinador de la Escuela de Instructores de Banda</i></p>
Facilitador 2		
Facilitador 3		
Facilitador 4		

Facilitador 5	Cursos de capacitación en Planes Operativos Especializados en la capacitación	<i>Coordinador del Plan Nacional de Instructores</i>
Asistente de eventos	<p>Formación requerida para el ascenso </p> <p>Título de Tercer Nivel o MBA Cursos de capacitación en técnicas de difusión en medios Cursos de capacitación en e-marketing, managementcommunity, relaciones públicas.</p>	<i>Comunicador 1</i>
Técnico de Ambientación Acústica	<p>Formación requerida para el ascenso </p> <p>Título de Tercer Nivel Cursos de capacitación en el manejo de programas de edición. Seminarios de desarrollo de documentales en HD. Cursos de especialización de sonorización Cursos de capacitación de archivo histórico Cursos de Ear Training Cursos de mezcla de audio Curso de audio digital Curso de audio análogo</p>	<i>Ingeniero en Sonido</i>
Coordinador de Investigación	<p>Formación requerida para el ascenso </p> <p>Diplomado Internacional o PHD en Dirección Orquestal Seminarios de Pedagogía para formación musical Conocimiento de los manuales de contratación Capacitación en el manejo de procesos pedagógico-administrativos.</p>	<i>Director General del Programa</i>
Coordinador de la Escuela de Instructores de Banda		
Coordinador del Plan Nacional de Instructores		
Coordinador de Comunicación y Difusión		
Coordinador de producción		

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

3.5.4 Formación y capacitación

Una vez realizado un análisis de los diferentes métodos para el desarrollo de competencias, hemos decidido que nuestro plan de capacitación se realizará en base al Codesarrollo, ya que mediante esta los colaboradores pueden asistir a actividades de formación guiados por instructores especializados en el desarrollo de conocimientos y competencias.

A continuación, se presenta un ejemplo de Plan de Capacitación para los niveles directivos y ejecutivos del Centro Cultural “Casa de las Bandas”.

Plan de capacitación

Objetivo general

Incrementar el desarrollo del personal del Centro Cultural Casa de las Bandas, a través de un mejoramiento continuo, permitiendo de esta manera prestar un mejor servicio a la comunidad.

Objetivos específicos

- Permitir que los colaboradores se sientan más comprometidos con el Centro Cultural Casa de las Bandas.
- Preparar al talento humano del Centro Cultural Casa de las Bandas para que puedan desempeñar puestos de mayor responsabilidad como parte de los planes de carrera y sucesión.
- Lograr cambios en los comportamientos de los colaboradores con el afán de mejorar la comunicación interna.
- Incrementar la productividad dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas

- Proporcionar al Centro Cultural Casa de las Bandas, talento humano altamente calificado para un mejor desempeño laboral.
- Actualizar la información requerida por los colaboradores para realizar su trabajo dentro del Centro Cultural Casa de las Bandas.

Temáticas de capacitación

Para los niveles directivos y ejecutivos, se dictarán los talleres acorde al plan anual de capacitación:

Conocimientos:

- Diseño, ejecución y evaluación de proyectos
- Sistema Nacional de Contratación Pública

Competencias:

- Liderazgo
- Desarrollo del equipo

A manera de ejemplo, se muestra a continuación un plan de capacitación de conocimientos y uno de competencias:

TEMA I

Codesarrollo de Conocimientos

Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos

Organismo capacitador: A fin de poder llevar a cabo la capacitación, se contratará a una consultoría externa encargada de dictar las diferentes temáticas.

Dirigido a: La capacitación está dirigida a: 3 Directores, 7 Coordinadores y 10 representantes de las unidades. Total 20 personas.

Lugar: Esta capacitación se llevará a cabo en las instalaciones del Centro Cultural “Casa de las Bandas” del Distrito Metropolitano de Quito.

Duración: Dos días, en horario de 08H00 a 16h30, equivalente a 16 horas de capacitación trimestrales.

Requerimientos: Para la realización de la capacitación será necesario contar con los siguientes requerimientos:

✓ **Técnicos**

- Fichas de inscripción, credenciales, fichas de refrigerio y almuerzo, carpeta para participantes, certificados de participación.
- Infocus
- Laptop
- Material didáctico (lápices, cartulinas, tijeras, cinta adhesiva, revistas, papelógrafos, etc.)

✓ **Refrigerios**

El costo ascenderá a \$ 1,50 USD diario por persona. Total 26 personas.

✓ **Almuerzo**

El costo ascenderá a \$5 USD diarios por persona. Total 26 personas.

Inversión

Tabla 44
Inversión taller de conocimientos

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Capacitadores	250,00	500,00
4	Facilitadores	100,00	400,00
Gastos de Capacitación			
26	Refrigerios	3,00	78,00
26	Almuerzos	10,00	260,00
26	Credenciales	0,8	20,80
26	Carpetas	1,8	46,80
26	Lápices	0,3	7,80
26	Certificados	1,50	39,00
5	Papelógrafos	0,6	3,00
TOTAL			1.355,40

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

Cabe recalcar que el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”, asumirá el valor total de la inversión en capacitación, el mismo que será considerado dentro del Plan Operativo Anual, de acuerdo a la partida presupuestaria 73.06.01 correspondiente a Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada.

Indicadores: Tomando en consideración que el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ” necesita un instrumento para medir y analizar la evolución de la inversión en cuanto a planes de capacitación se refiere, emplearemos la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}}$$

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{1.355,40}{20}$$

Costo de formación por empleado = \$67,77 por persona

Transmisión de los conocimientos: Una vez finalizada la capacitación, serán los Directores y Coordinadores de cada unidad, quienes se encarguen de la transmisión de dichos conocimientos a los funcionarios del Centro Cultural “Casa de las Bandas” que no estuvieron presentes durante el proceso de capacitación.

Tabla 45
Cronograma de Actividades

Centro Cultural “Casa de las Bandas” del Distrito Metropolitano de Quito

Cronograma de actividades

Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyecto

Día 1

TEMA	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
		08h00 – 08h30	Entrega de credenciales y material didáctico.	
		08h30 – 09h00	Bienvenida Dinámica de integración	
	Conceptualización de proyectos	09h00 – 10h00	Presentación del tema. Exposición acerca de conceptualización de proyectos. Generalidades	Exposiciones Teóricas
	El desarrollo	10h00 –	Presentación de casos	Estudio de

Diseño de Proyectos COFFE BREAK	económico y social como marco para el diseño de proyectos	11h00	específicos.	Casos
	COFFE BREAK			
	Diseño de proyectos en función de políticas y estrategias del Centro Cultural “Casa de las Bandas”.	11h30 – 13h30	Estudio de políticas y estrategias del Centro Cultural “Casa de las Bandas”. Lineamientos para la elaboración de proyectos.	Estudio de Casos
	ALMUERZO			
	Herramientas para el diseño de proyectos distritales	14h00 – 15h00	Presentación del tema Herramientas eficaces para el diseño de proyectos	Exposiciones Teóricas
	Mesas de trabajo	15h00 – 16h20	Los participantes serán divididos en mesas de trabajo, donde deberán analizar situaciones sobre el diseño de proyectos exitosos, así como de proyectos distritales sin éxito.	Reflexión sobre situaciones observables
	Cierre	16h20 – 16h30		

Día 2

TEMA	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
Retroalimentación Día 1		08h00 – 08h30	Bienvenida.	
	Diseño de Proyectos	08h30 – 09h00	Retroalimentación acerca de los temas tratados durante el primer día.	Lluvia de ideas
Ejecución	Fases de ejecución de un	09h00 – 11h00	Presentación del tema	Exposiciones

de Proyectos	proyecto. Desarrollo de las fases		Distribución de material para análisis y discusión	teóricas
Evaluación de Proyectos	COFFE BREAK			
	Criterios de evaluación de proyectos	11h30 – 13h30	Presentación de criterios para evaluar proyectos. Distribución de material para análisis y discusión	Exposiciones teóricas
	ALMUERZO			
	Criterios de evaluación de proyectos	14h00 – 15h00	Ejemplificación de casos	Estudio de Casos
	Mesas de trabajo	15h00 – 16h20	Elaboración de un proyecto	Juegos gerenciales
	Cierre	16h20 – 16h30	Entrega de certificados	

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

TEMA II

Codesarrollo de Competencias

Liderazgo

Organismo capacitador: Se contratará una consultoría externa con experiencia en capacitación en liderazgo.

Dirigido a: Todo el personal del Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”.

Lugar: Instalaciones del Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”.

Duración: Dos talleres de media jornada cada uno durante un solo día, desde las 08h00 hasta las 13h30. La capacitación se dictará a dos grupos de forma simultánea. Total de horas 5 horas y media.

Requerimientos: Para la realización de la capacitación será necesario contar con los siguientes requerimientos:

✓ **Técnicos**

- Infocus
- Laptop
- Material didáctico (lápices, cartulinas, tijeras, cinta adhesiva, revistas, paleógrafos, etc.)
- Certificados de participación

✓ **Refrigerios**

El costo ascenderá a \$1,50 por persona para un total de 33 personas.

Inversión

Tabla 46
Inversión Taller de Competencias

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Capacitadores	250,00	500,00
2	Facilitadores	100,00	200,00
Gastos de Capacitación			
33	Refrigerios	1,50	49,50
33	Carpetas	1,80	59,40
33	Lápices	0,30	9,90
33	Certificados	1,50	49,50
10	Papelógrafos	0,6	6,00
10	Marcadores	1,5	15,00
TOTAL			889,30

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea

El valor total de la inversión equivaldrá a \$889,30 este costo será asumido por la partida presupuestaria 73.06.01 correspondiente a Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada; para la cancelación de este rubro será necesario que los consultores presenten los respectivos informes.

Indicadores: Con la finalidad de conocer el costo de la capacitación por persona, emplearemos la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}}$$

$$\text{Costo de formación por empleado} = \frac{889,30}{29}$$

Costo de formación por empleado = \$30,66 por persona

Transmisión de los conocimientos: Una vez finalizada la capacitación, serán los Directores y Coordinadores de cada unidad, quienes se encarguen de la transmisión de dichos conocimientos a los funcionarios del Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ” que no estuvieron presentes durante el proceso de capacitación.

Todas las capacitaciones se realizarán en cumplimiento al Artículo 209 de la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) que enuncia: LA UATH de cada institución, considerando el talento humano capacitado y que participó en procesos de formación o capacitación, diseñarán los programas internos de capacitación y formación mediante los cuales se transmitirán los conocimientos adquiridos. Es obligación de la o el servidor capacitado o formado acogerse a este programa interno diseñado por la UATH, y cumplir con el objetivo multiplicador. (CORREA, 2011)

**Tabla 47
Cronograma de Actividades**

Centro Cultural “Casa de las Bandas” del Distrito Metropolitano de Quito

Cronograma de Actividades

Liderazgo

TEMA	CONTENIDOS	HORA	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
Liderazgo		08h00 – 08h30	Bienvenida Dinámicas de integración	
	Liderazgo Papel de un líder dentro de la organización	08h30 – 09h30	Presentación del tema Se entrega material informativo para análisis	Exposiciones teóricas
COFFE BREAK				

	Líderes mundiales y su influencia	10h00 –12h00	Breve Descripción de las biografías de líderes mundiales Análisis de la Película Invictus (Nelson Mandela)	Análisis de Películas Estudios de casos
	Liderazgo por competencias	12h00 – 13h00	Trabajo en grupos, donde existen diferentes situaciones que se viven laboralmente, las cuáles deben ser solucionadas. Estas situaciones deberán ser simuladas por cada grupo.	Role Playing
	Cierre	13h00 – 13h30	Conclusiones Cierre – Entrega de certificados	

Plan de acción

Tabla 48
Plan de acción

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES
Fortalecer conocimientos y competencias respecto al diseño, ejecución y evaluación de proyectos, mediante la realización de actividades que permitan el desarrollo personal y profesional.	Elaborar el plan de capacitación anual para el personal que labora en el Centro Cultural	Humanos, tecnológicos, financieros, materiales	Coordinadores de cada unidad	$\text{Costo de capacitación por empleado} = \frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}}$

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

3.5.5 Evaluación de desempeño

Es de vital importancia que exista un proceso de evaluación permanente en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito, debido a que su correcto funcionamiento depende de que los procesos se lleven de forma adecuada en relación con la Comunidad y en base a las políticas institucionales. Con este antecedente, se aplicará la evaluación por competencias de 360° en la cual intervendrán como evaluadores: Director Ejecutivo, compañeros, integrantes de las bandas de pueblo que son parte del programa y la autoevaluación del funcionario.

El funcionario municipal que labore en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito será evaluado luego del primer cuatrimestre del año, posterior a su labor en dos meses de planificación y trabajo administrativo (enero y febrero) y dos más de ejecución en el territorio (marzo, abril).

La evaluación tendrá un formato de fácil comprensión y será aplicada al funcionario previo la explicación verbal de su objetivo y la metodología a aplicarse. Adicionalmente, se indicará a los funcionarios que la evaluación se repetirá al inicio del tercer cuatrimestre del año.

A cada uno de los evaluadores y al funcionario se les entregará una hoja de evaluación individual, de tal manera que las respuestas de uno no inflencie de ninguna manera la de los demás. Se propone un formato de evaluación en el Anexo No. 3; para objeto de estudio se presenta a continuación un ejemplo de aplicación y evaluación de la encuesta:

a) Formato de compilación de calificaciones

Tabla 49
Formato de compilación de calificaciones

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO				
CENTRO CULTURAL "CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DE QUITO"				
NOMBRE DEL EVALUADO: Maestro Gonzalo Puchaicela				
PUESTO DEL EVALUADO: Director General del Programa				
FECHA DE EVALUACIÓN: 2013-08-05				
PERIODO EVALUADO: Enero – Julio				
NOMBRE DEL EVALUADOR IGUAL: Lindbergh Valencia				
PUESTO DEL EVALUADOR: Director Administrativo				
NOMBRE DEL EVALUADOR SUPERIOR: Luis Aguilar				
PUESTO DEL EVALUADOR: Director Ejecutivo				
NOMBRE DEL EVALUADOR INFERIOR: Alfonso Cabay				
PUESTO DEL EVALUADOR: Estudiante - Integrante de la Banda Dorada de Solanda				
COMUNICACIÓN		Calificaciones		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	5	4	4
				EVALUADO
				5

2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.				
LIDERAZGO					
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.				
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.				
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	5	2	3	5
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.				
MOTIVACION					
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.				
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.				
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.				
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	3	2	4	4
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.				
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA					
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.				
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.				

3	La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.				
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.				
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	3	4	5	4
CAPACITACION Y DESARROLLO					
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.				
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.				
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.				
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	5	5	5	5
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.				
ACTITUD Y COLABORACION					
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.				
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.				
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.				
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	3	4	4	5
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.				

SOLUCION DE PROBLEMAS					
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.				
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.				
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	5	4	2	5
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.				
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.				
AMBIENTE DE TRABAJO					
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.				
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.				
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	4	5	3	4
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.				
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.				
CAPACIDAD PERSONAL					
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.				
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.				
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	4	2	4	5
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le				

	ha provocado problemas.				
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.				
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD					
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.				
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.				
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	5	5	4	5
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.				
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.				

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

b) Resultados de la evaluación 360°

Tabla 50
Resultados de la evaluación 360°

RESULTADOS EVALUACIÓN 360°					
Estuardo Sánchez					
Director General del Programa					
	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	EVALUADO	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	4	4	5	4,50
LIDERAZGO	5	2	3	5	3,75
MOTIVACIÓN	3	2	4	4	3,25
SEGURIDAD, ORDEN, LIMPIEZA	3	4	5	4	4,00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	5	5	5	5	5,00
ACTITUD Y COLABORACIÓN	3	4	4	5	4,00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5	4	2	5	4,00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	5	3	4	4,00
CAPACIDAD PERSONAL	4	2	4	5	3,75
PRODUCTIVIDAD	5	5	4	5	4,75
PROMEDIOS TOTALES	4,20	3,70	3,80	4,70	4,10

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Posterior a la aplicación de las evaluaciones y en base a los resultados obtenidos, el Analista de Talento Humano evaluará las competencias que están cumplidas y las que deben ser potenciadas. Así mismo, preparará un informe para entregar a cada uno de los

evaluadores y adicionalmente, el informe y reunión personal con el funcionario evaluado. La entrega de informes a los funcionarios evaluados y a sus evaluadores es el primer paso para el desarrollo de las competencias de cada funcionario; se debe tomar en cuenta que el positivismo que encuentre el funcionario en esta evaluación elevará su desempeño y permitirá que los procesos de inducción y capacitación interna para ocupar nuevos cargos sean mucho más fáciles. Adicionalmente, lo más destacado del plan de carrera del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito es la promoción a cargos superiores cuando se cumplan ciertos parámetros establecidos, lo que garantiza que las evaluaciones (2 por año) que se realicen a los funcionarios, sean la motivación para esforzarse y ascender escalones en su carrera profesional.

En conclusión, el proceso de la evaluación de competencias que se aplicará a los funcionarios del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito, se resume en el siguiente diagrama:

Figura 27
Proceso de evaluación 360°



Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

3.5.6 Remuneraciones y beneficios

El organismo rector en lo referente a la administración del Talento Humano y remuneraciones de las y los servidores del sector público es el Ministerio de Relaciones Laborales, basados en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

En tal virtud, es responsable de proponer políticas de Estado sobre la administración del Talento Humano, determinar ingresos y remuneraciones, realizar un monitoreo y seguimiento de la aplicación de las políticas de desarrollo del Talento Humano y todo lo concerniente al tema del desarrollo y remuneración de los servidores públicos.

La ejecución de las responsabilidades antes descritas se llevarán a cabo en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito a través de la Unidad de Talento Humano encabezado por su analista; dicha unidad es responsable de la correcta aplicación de la LOSEP en el Sector Público.

Los lineamientos y normas generales están establecidos en el sistema nacional de remuneraciones del sector público para los servidores que laboran bajo cualquier modalidad. Las remuneraciones mensuales unificadas no incluyen valores como décimo tercero y décimo cuarto sueldos y lo indicado en el capítulo 2.

Las remuneraciones de los servidores públicos están establecidas en base a la LOSEP por la Dirección General de Recursos Humanos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y se aplica a todas las Instituciones Municipales.

De tal manera que la remuneración establecida para el sector público en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito está basada en la LOSEP DEL año 2009, y se mantiene hasta la actualidad. Para el modelo de Gestión del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito, se propone una nueva tabla de remuneraciones con un porcentaje de incremento similar al realizado en el año 2011 y que no sobrepase la propuesta de remuneración actual del Sector Público. Si bien es cierto, las variaciones en la remuneración están a cargo de la Dirección de Recursos Humanos de la Administración General, para el caso de las remuneraciones del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo se propone un reajuste de todas las remuneraciones unificadas.

Los servidores públicos podrán trabajar horas suplementarias o extraordinarias según lo establecido, debidamente justificado y previamente autorizado por la autoridad competente de la Institución que labora.

Así mismo se establece una escala de remuneraciones para el nivel jerárquico superior, correspondiente a los funcionarios directivos (cargos de libre nombramiento y remoción), en el que se incluye al Alcalde, concejales, administradores, asesores, etc. Los funcionarios directivos no recibirán remuneración alguna por horas suplementarias ni extraordinarias.

Con respecto a las compensaciones, el artículo 288 y 289 de la LOSEP establecen los sistemas de compensaciones para jubilación y retiro obligatorio o voluntario y para jubilación y retiro no obligatorio. En la misma ley, está establecido el mecanismo para compensación por retiro de la carrera en el servicio público.

3.6 Presupuesto

El presupuesto corresponde a la implementación del modelo de gestión y los valores necesarios para poner en funcionamiento el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito.

Tabla 51
Presupuesto

COMPONENTES	COSTOS DEL PROYECTO			
	CANT	NO. DE MESES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño, organización e implementación del proyecto	1	1	50.000,00	50.000,00
LOGÍSTICA DEL PROGRAMA DE BANDAS				
Muebles de Oficina	1	1	3.000,00	3.000,00
Laptop HP Pavilion dv6700t	4	1	1.200,00	4.800,00
PC core 2 dúo 3 GHZ	2	1	1.000,00	2.000,00

Impresora multifunción HP Laser Jet	1	1	300	300,00
Infocus SONY	1	1	900	900,00
Red Telefónica	1	1	800	800,00
Internet Banda Ancha (mensual)	1	12	50	600,00
Suministros de Oficina (mensual)	1	12	60	720,00
Copiadora RICOH	1	1	2.000,00	2.000,00
EJE DE INVESTIGACIÓN				
Filmadora profesional PANASONIC	1	1	1.600,00	1.600,00
Laptop HP Pavilion dv6700t	1	1	1.200,00	1.200,00
Cámara digital NIKON 8700 COOLPIX	1	1	800	800,00
Grabadora de Sonido Profesional	1	1	400	400,00
Micrófono Profesional	1	1	250	250,00
Archivadores	6	1	350	2.100,00
Carpetas para archivar	500	1	0,35	175,00
Caja de CD's de 100 c/u	30	1	10	300,00
Caja de DVD's de 100 c/u	30	1	20	600,00
EJE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				
Plan de Formación de instrumentistas				
Mobiliario para el Plan de Formación de instrumentistas	1	1	12.000,00	12.000,00
PC core 2 dúo 3 GHZ	1	1	1.000,00	1.000,00
Infocus SONY	1	1	900	900,00
Instrumental de Banda	1	1	50.000,00	50.000,00
Equipo de Sonido	1	1	650	650,00
Piano	1	1	9.000,00	9.000,00
Infocus SONY	1	1	900	900,00
Equipo de Sonido	1	1	650	650,00
Piano	1	1	9.000,00	9.000,00
Seminario de Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos	1	2	1.355,40	2.710,80
Seminario de Liderazgo	1	2	889,30	1.778,60
EJE DE PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN				
Difusión				
Festival Retreta de Bandas populares (anualmente)	3	1	12.460,00	37.380,00
Concurso de Bandas	1	1	20.000,00	20.000,00

Encuentro de Bandas	1	1	18.000,00	18.000,00
Producción				
Estudio de grabación				
PC core 2 quad	1	1	1.800,00	1.800,00
Tarjeta de sonido	1	1	2.500,00	2.500,00
Micrófonos de grabación profesional	12	1	250	3.000,00
Consola de sonido de 64 canales	1	1	6.000,00	6.000,00
Infraestructura del estudio de grabación	1	1	4.000,00	4.000,00
Compresores físicos de sonido	4	1	800	3.200,00
Juego de Parlantes de estudio profesional	1	1	1.500,00	1.500,00
Software especializado en grabación	1	1	700	700,00
Cables de audio	15	1	20	300,00
Presupuesto reproducción y lanzamiento de CD's (anualmente)	1	1	40.000,00	40.000,00
Presupuesto revista Bandas Populares (anualmente)	1	1	20.000,00	20.000,00
Presupuesto método de Banda (anualmente)	1	1	15.000,00	15.000,00
Presupuesto diseño y mantenimiento de la página web	1	1	3.000,00	3.000,00
GASTOS VARIOS (mensualmente)				
Gastos servicios básicos para oficinas del directorio	1	12	300	3.600,00
Gastos servicios básicos eje de Formación y capacitación	1	12	300	3.600,00
Gastos servicios básicos eje de Difusión y producción	1	12	300	3.600,00
Gastos de transporte. investigadores (mensual)	1	12	300	3.600,00
OTROS GASTOS ANUALES			15.000,00	15.000,00
SUELDOS Y SALARIOS (asumidos por la Unidad Desconcentrada de Recursos Humanos del DMQ)				462.624,00
TOTAL PRESUPUESTO				829.538,40

Fuente: Proyecto Casa de las Bandas, 2009

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez, Andrea

Este presupuesto muestra a detalle los requerimientos para implantar el proyecto incluyendo el mobiliario en el Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”, valor que será incluido en el Plan Operativo Anual de la Secretaría de Cultura como asignación a este proyecto.

Cabe recalcar, que los sueldos del personal del Centro Cultural “La Casa de las Bandas de Pueblo del DMQ”, serán asumidos directamente por la Unidad Desconcentrada de Recursos Humanos del Municipio de Quito, cuyo valor ascenderá a \$462624,00 que será distribuido de la siguiente manera:

Tabla 52
Tabla de remuneraciones

PUESTO		REMUNERACIÓN MENSUAL INDIVIDUAL	REMUNERACIÓN MENSUAL TOTAL	REMUNERACIÓN ANUAL
1	DIRECTOR EJECUTIVO	3.300,00	3.300,00	39.600,00
1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	3.000,00	3.000,00	36.000,00
1	DIRECTOR GENERAL DE PROGRAMA	3.000,00	3.000,00	36.000,00
1	COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN	2.050,00	2.050,00	24.600,00
1	COORDINADOR DE LA ESCUELA DE INSTRUCTORES DE BANDA	2.050,00	2.050,00	24.600,00
1	COORDINADOR DEL PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	2.050,00	2.050,00	24.600,00
1	COORDINADOR DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	2.050,00	2.050,00	24.600,00
1	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	2.050,00	2.050,00	24.600,00
1	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	1.412,00	1.412,00	16.944,00
1	TESORERO	1.086,00	1.086,00	13.032,00
1	CONTADOR	985,00	985,00	11.820,00
1	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES	901,00	901,00	10.812,00
1	INVESTIGADOR	901,00	901,00	10.812,00
8	FACILITADORES	901,00	7.208,00	86.496,00
1	COMUNICADOR 1	901,00	901,00	10.812,00
1	INGENIERO EN SONIDO	901,00	901,00	10.812,00
1	DISEÑADOR Y EDITOR	901,00	901,00	10.812,00

1	TÉCNICO AUDIOVISUAL	817,00	817,00	9.804,00
1	TÉCNICO EN AMBIENTACIÓN ACÚSTICA	817,00	817,00	9.804,00
1	TÉCNICO DOCUMENTALISTA	817,00	817,00	9.804,00
1	ASISTENTE DE EVENTOS	733,00	733,00	8.796,00
1	SECRETARIA	622,00	622,00	7.464,00
	TOTAL	32.245,00	38.552,00	462.624,00

Elaborado por: Lascano Gabriela & Pérez Andrea

CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión por competencias es el más idóneo para el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito ya que permite potencializar la competencia de los funcionarios en base a las funciones que deben cumplir y las metas en común a alcanzar.
- El Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito es un espacio institucional muy importante dentro del fortalecimiento del Patrimonio Cultural Intangible y permite obtener una mayor co- relación entre los actores culturales y la comunidad.
- Las bandas de pueblo en el Distrito Metropolitano han existido desde el inicio de los tiempos, algunas desaparecieron y de las que se mantienen vigentes aún, con nuevas generaciones, se encuentran en menores porcentajes. El resto de las bandas son jóvenes relativamente.
- Las Bandas de Pueblo están perdiendo vigencia en la actualidad y es importante que el modelo de gestión aplicado responda a que se mantengan a través de los tiempos.
- Los conocimientos adquiridos serán la base fundamental en el desempeño del cargo para potenciar las competencias.
- El desempeño de los diferentes cargos está de acorde a las necesidades de crecimiento del Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito.
- La evaluación por competencias de 360° permite evaluar y conocer a los servidores municipales en todos los aspectos laborales, de tal manera que con los resultados, el funcionario pueda crecer profesionalmente y aportar al desarrollo del Centro Cultural.

- Los funcionarios serán ubicados en base a las competencias de cada uno en relación con las competencias requeridas para el desempeño del cargo.
- La mayor parte de personas tiene competencias que pueden ser desarrolladas con facilidad en diferentes cargos.
- Los empleados motivados generarán mejores resultados.

RECOMENDACIONES

- El modelo de Gestión por Competencias debería ser aplicado en general a nivel municipal para que sea más sencillo el cambio de personal de una Institución Municipal a otra.
- La acogida a la comunidad debe ser cálida y alentadora, de tal manera que permita fortalecer la relación que se busca entre la Institución y los habitantes.
- Se hace necesario captar la mayor cantidad de músicos integrantes de las Bandas de Pueblo del Distrito para que a través de su formación exista la permanencia de las Bandas en el tiempo y el espacio.
- La evaluación de desempeño debería ser aplicada en el Municipio de Quito en General.
- Los funcionarios municipales que trabajen en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo de Quito deberían seleccionarse de entre todo el personal del Municipio de Quito antes de considerar a candidatos externos.
- Sería muy beneficioso implantar un nuevo manual de funciones para todo el Municipio de Quito.

LISTA DE REFERENCIAS

- ✓ *Definición A, B, C.* (27 de julio de 2007-2013). Recuperado el 2013, de <http://www.definicionabc.com/>
- ✓ *Definición de.* (2008-2013). Recuperado el 23 de Junio de 2013, de <http://definicion.de/>
- ✓ *Agencia Pública de Noticias Quito.* (2010-2013). Recuperado el junio de 2013, de http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/las_bandas_de_pueblo_ya_tienen_su_casa--8067
- ✓ *El Comercio.com.* (1 de 12 de 2011). Recuperado el Mayo de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/quito/bandas-pueblo-Patrimonio-Cultural-Intangible_0_600540038.html
- ✓ *REGISTRO OFICIAL # 702.* (2012). Quito.
- ✓ ALLES, M. (2004). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias.* Buenos Aires: Granica.
- ✓ ALLES, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.
- ✓ ALLES, M. (2010). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.
- ✓ ARAMBURU Y RIVERA, N. O. (2008). *Organización de Empresas.* Deusto Publicaciones.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: MC Graw Hill.
- ✓ CORREA, R. (24 de Marzo de 2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.* Quito.
- ✓ ESCUDERO, J. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente.* España: Paraninfo.
- ✓ HAYA, C. (s.f). Recuperado el 20 de Julio de 2013, de www.carloshaya.net/xjornadas/media/cc24.doc
- ✓ HELLRIEGEL, J. (s.f.). *Administración, un enfoque basado en competencias.*

- ✓ JONES Y GEORGE, G.-J. (2010). *Administración Contemporánea, Sexta edición*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ KOONTZ, W. (s.f.). *Administración, una perspectiva Global y Empresarial*.
- ✓ KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ MDMQ. (2012). *Plan Metropolitano de Desarrollo 2012-2022 Versión Resumida*. Quito.
- ✓ MÛNCH, L. (2010). *Administración, Gestión Organización, Enfoques y Proceso administrativo*. Méxio: Pearson Educación.
- ✓ NUÑEZ, M. (2013). *INFOMED*. Recuperado el LUNES de JULIO de 2013, de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- ✓ PÉREZ, J. A. (2010). *Gestión por Procesos, 4ta. Edición*. España: ESIC.
- ✓ Proyecto Creación Casa de las Bandas . (23 de marzo de 2009). Proyecto Casa de las Bandas de Pueblo. *Proyecto de Creación*. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador: Unidad de Bandas Parroquiales.
- ✓ RAMÍREZ, C. (2002). *Fundamentos de Administración*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.
- ✓ ROBBINS, S. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson.
- ✓ ROBBINS, S. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ RODRÍGUEZ, J. (s.f.). *Administración I*. Thomsom.
- ✓ SCHERMERHORN, J. (2010). *Administración*. México: Willey.
- ✓ SCHIFFMAN, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson.
- ✓ SILVA, R. D. (2002). *Teorías de la Adminsitración*. Brasil: Cengaje Learnig Editores.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Modelo de encuesta

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

TESIS PROPUESTA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CENTRO CULTURAL
“LA CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DEL DMQ”**

INSTRUCCIONES: Con el fin de que todos los funcionarios, directivos y representantes de las Bandas de Pueblo de Quito, que pertenecen al programa de capacitación de la Secretaría de Cultura que construyeron el Proyecto participen activamente en la aplicación del modelo de Gestión Administrativa que se propone en esta Tesis, es fundamental conocer qué información poseen los participantes con respecto al Centro Cultural, y cuáles son las necesidades que tiene el Municipio de Quito con respecto a la Gestión, puesta en marcha y sostenibilidad del mismo.

OBJETIVOS:

- Diagnosticar con cuánta información cuentan los encuestados referentes al Centro Cultural
- Conocer por parte de los directivos y representantes de las bandas, las necesidades insatisfechas en la unidad de Bandas Parroquiales y en los integrantes de las bandas de pueblo que actualmente participan del programa de capacitación.
- Conocer la información que se requiere para el Diseño del Modelo de Gestión Administrativa

Fecha:

Nombre:Cargo:

1. ¿Conoce usted lo que es un modelo de gestión administrativa por competencias?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Cree usted que el Centro Cultural “Casa de las Bandas de Pueblo de Quito” cuenta con un modelo de Gestión Administrativa adecuado para su funcionamiento?

- a. Sí
- b. No

3. ¿Conoce de la existencia de un manual de puestos y funciones actualizado?

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es sí, señale la fecha.....

4. ¿Cree que para un buen desempeño de actividades en el Centro Cultural, se debe elaborar un manual de puestos y funciones basados en la gestión por competencias?

- a. Sí
- b. No

5. ¿Considera que es necesaria la implementación de un Modelo de Gestión Administrativa en el Centro Cultural la Casa de las Bandas de Pueblo de Quito?

- a. Sí
- b. No

6. ¿Conoce usted en la ciudad de Quito, un centro especializado en la profesionalización de músicos y directores de las bandas de pueblo?

- a. Sí
- b. No

7. ¿Está de acuerdo con el proceso de selección y reclutamiento que actualmente se utiliza en el Municipio de Quito?

- a. Sí

b. No

8. ¿Conoce usted los planes de carrera y sucesión que existen en el Centro Cultural Casa de las Bandas?

a. Sí

b. No

9. ¿Cree usted que el Centro Cultural cuenta con el equipo necesario para iniciar su funcionamiento?

a. Sí

b. No

10. En los últimos 4 años, ¿ha recibido capacitación por parte del DMQ en el área de su competencia?

a. Sí

b. No

11. ¿Conoce usted cuáles son los parámetros de evaluación utilizados para su evaluación de desempeño?

a. Sí

b. No

12. Según su criterio ¿qué es lo que se busca del modelo de gestión?

- Que permita la sostenibilidad del proyecto
- Que posicione al Municipio como la Institución que mantiene vigente el Patrimonio Cultural
- Que permita una relación estrecha entre comunidad y Estado
- Que el clima organizacional incida de forma positiva en el desempeño del personal y cumplimiento de objetivos
- Que brinde la posibilidad de profesionalización a los integrantes de las bandas de pueblo

ANEXO No. 2.

Modelo para una entrevista por competencias

MODELO PARA UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
<p>Buenas tardes, qué gusto poder contar con su presencia en nuestra oficina. ¿Qué sintió cuando recibió nuestra llamada de pre selección?</p> <p>Analizamos la documentación que nos envió y creemos que tiene varias de las competencias que buscamos en un servidor municipal para ocupar esta vacante, es así que si está de acuerdo, nos gustaría conocer un poco más de usted.</p>	
Fecha	Nombre
	Puesto
Temas a tratar	Comentarios
Preguntas para niveles iniciales	
¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?	
¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?	
¿Por qué desea trabajar aquí?	
¿Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o en la universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo lo emprendió? ¿Cuál fue el resultado?	
¿De qué logros se siente orgulloso? ¿Por qué?	
¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con proveedores y compañeros de trabajo?	
¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?	
Cuénteme de alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias utilizo para superarla?	
Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral. ¿Cuál fue la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?	
¿Por qué le gustaría ser parte del Centro Cultural Casa de las Bandas?	
¿Qué le motivo a postularse para el puesto?	
¿Siente interés por las actividades artísticas - culturales?	
¿Cuál sería su aporte para el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo?	
Posteriormente, ¿Qué puesto le gustaría ocupar en el Centro Cultural Casa de las Bandas de Pueblo?	
¿Cuál es su aspiración salarial?	
Independientemente de las actividades culturales ¿Qué motivación económica persigue?	
Preguntas para niveles intermedios	
¿Qué opinión merece para usted, las Bandas de Pueblo?	
¿Cómo ha sido su desempeño en cargos similares?	
¿Ha elaborado proyectos distritales que vinculen la formación y difusión artística?	
¿Qué opinión merece para usted el actual proceso de gestión municipal?	

¿Cuál es su aspiración salarial?	
Independientemente de las actividades culturales ¿Qué motivación económica persigue?	
Cuénteme los problemas del día a día y como impactan estos sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?	
Deme un ejemplo de una idea nueva que haya sugerido en trabajos anteriores	
Cuáles han sido sus logros más significativos?	
Describame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con sus lineamientos y tuvo un impacto negativo en los resultados.	
¿Qué hace para incentivar el crecimiento personal de sus colaboradores?	
Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos.	
Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?	
Preguntas para niveles ejecutivos	
De acuerdo a su experiencia, ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la planificación para su organización? ¿Qué problemas ha previsto antes que se conviertan en situaciones de gravedad?	
¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted ha tenido que sobrellevar en trabajos anteriores?	
Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica con un proveedor, o con instituciones privadas y públicas. ¿Qué estrategias creó para imponer su punto de vista a los otros. ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?	
¿Ha tenido la oportunidad de hacer algo por la comunidad?	
Describa alguna situación en la que le haya costado manejar una comunicación sobre una situación delicada. ¿Qué medio eligió para comunicarlo? ¿Qué efectos posteriores tuvo?	
¿Cuál es su aspiración salarial?	
Independientemente de las actividades culturales ¿Qué motivación económica persigue?	
Apariencia exterior	
Aspecto físico y modales	
Comunicación visual: mirada	
Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario	
Actitud: seguro, agresivo, tímido	

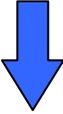
Fuente: ALLES, 2004.

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea.

ANEXO No. 3

Formato Ficha de Evaluación de Desempeño

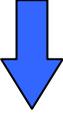
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
CENTRO CULTURAL "CASA DE LAS BANDAS DE PUEBLO DE QUITO"	
NOMBRE DEL EVALUADO: _____	
GRADO: _____	
PUESTO DEL EVALUADO: _____	
FECHA DE EVALUACIÓN: _____	_____
PERIODO EVALUADO: _____	FIRMA DEL EVALUADO
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____	
PUESTO DEL EVALUADOR: _____	_____
CALIFICACIÓN: _____	FIRMA DEL EVALUADOR
De acuerdo a la escala de calificación, favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.	

COMUNICACIÓN		Comentarios	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.		Comentarios
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.		
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.		
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.		
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.		
LIDERAZGO		Comentarios	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.		
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.		
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.		
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.		
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.		

MOTIVACIÓN			
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.		
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.		
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.		
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.		
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.		
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA			
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.		
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.		
3	La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.		
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.		
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.		

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.		
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.		
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.		
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.		
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.		
ACTITUD Y COLABORACIÓN			
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.		
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.		
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.		
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.		
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.		

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.		
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.		
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.		
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.		
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.		
AMBIENTE DE TRABAJO			
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.		
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.		
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.		
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.		
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.		

CAPACIDAD PERSONAL			
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.		
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.		
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.		
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.		
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.		
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD			
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.		
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.		
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.		
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.		
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.		

Elaborado por: Lascano, Gabriela & Pérez Andrea