

**Documento en versión pública elaborada de acuerdo con lo establecido en el artículo 30 de la LAIP: “En caso de que el ente obligado deba publicar documentos que en su versión original contengan información reservada o confidencial, deberá preparar una versión que elimine los elementos clasificados con marca que impidan su lectura, haciendo constar en nota una razón que exprese la supresión efectuada”. Para el caso, algunos documentos emitidos por esta institución contienen datos personales relativos a números de Documento de Identidad, Número de Identificación Tributaria (NIT), firmas y otros datos que en aplicación del artículo 24 letra “a” de la LAIP es información que debe protegerse de difundirse pues pertenecen a su titular”.**

---

**MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS  
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

**Aprobación:**

29/04/2022

**Nivel:**

2

**Código:**

MMD-2.4-1



**MINISTERIO  
DE DESARROLLO  
LOCAL**

	Elabora / Modifica	Responsable	Vo.Bo.	Aprueba
Firma:				
Nombre:				Maria Ofelia Navarrete de Dubón
Cargo:	Coordinador de Género y Dotación de Personal	Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano	Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano	Ministra de Desarrollo Local
Fecha:	19/04/2022	22/04/2022	25/04/2022	29/04/2022



 GOBIERNO DE EL SALVADOR	MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
			29/04/2022	MMD-2.4-1

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>2. ALCANCE.....</b>	<b>3</b>
<b>3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>3</b>
<b>4. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?.....</b>	<b>4</b>
<b>4.1. COMPONENTES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....</b>	<b>4</b>
<b>4.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>5</b>
<b>4.3. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>5</b>
<b>4.4. COMPETENCIAS TÉCNICAS.....</b>	<b>8</b>
<b>4.5. NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA .....</b>	<b>9</b>
<b>5. HISTORIAL DE CAMBIOS .....</b>	<b>11</b>

 GOBIERNO DE EL SALVADOR	MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
			29/04/2022	MMD-2.4-1

## 1. INTRODUCCIÓN

El Diccionario de Competencias ha sido elaborado para ser una guía en la gestión del talento humano por competencias. Se ha adaptado a las necesidades de la institución, como también a su cultura, visión, misión y valores institucionales.

La descripción estandarizada constituye una norma, un referente válido, permitiendo minimizar el margen de error producto de las interpretaciones personales que pudieran darse, y convertir a las competencias en los parámetros establecidos por la organización para determinado perfil.

## 2. ALCANCE

El diccionario es la base para definir cada competencia y las descripciones de cada nivel de competencia en función de cada puesto: Ejecutivo II, Ejecutivo I, Coordinador/Especialista, Técnico, Administrativo y Operativo.

La incorporación de competencias al diccionario requiere de una definición conceptual de la misma y de los distintos niveles requeridos; a su vez la actualización permanente de su contenido, así como la incorporación de nuevas competencias requeridas en el futuro.

## 3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El Diccionario de competencia ha sido armonizado con la cultura y pensamiento estratégico del MINDEL, detallándose éstos a continuación:

### Misión

Lograr un desarrollo económico, social e institucional, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado desde una perspectiva solidaria

### Visión

Constituirse en la institución referente para una efectiva y equilibrada gobernanza entre el gobierno central y el gobierno local

### Valores Institucionales

Son los valores, normas o creencias que inspiran y rigen a las personas que integran la institución y que constituyen la premisa de todas sus actuaciones.

- **Supremacía del Interés Público**  
Trabajar con la convicción de hacer prevalecer el bien común sobre el interés particular.
- **Eficiencia y Eficacia**  
Cumplir con nuestro trabajo entregando productos o servicios de la mejor calidad, haciendo uso óptimo de los recursos y de tiempo.
- **Transparencia**  
Llevar a cabo prácticas y métodos en el buen uso de los recursos con dominio público.
- **Creatividad e Innovación**  
Trabajar de forma proactiva, buscando nuevas formas de llevar a cabo procesos, métodos y uso de tecnología que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios que se proporcionan a la población.

 GOBIERNO DE EL SALVADOR MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS</b> <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
		29/04/2022	MMD-2.4-1

- **Equidad e Igualdad**  
Promover el desarrollo de las personas considerando sus diferencias, particularidades y condiciones de los grupos y sectores.
- **Pasión y Compromiso**  
Mostrar entusiasmo, interés genuino y afinidad por el trabajo que realizamos con alto nivel de responsabilidad.

#### 4. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Entenderemos por Competencias: aquellas combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona ser “competente” en la función que realiza, es decir, lograr un desempeño de acuerdo con los estándares de calidad definidos por el MINDEL o superiores a estos.

Para que el colaborador desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia (hacer), es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de las competencias: lo que sabe (su conocimiento); lo que sabe hacer (su habilidad para poner en práctica esos conocimientos); saber ser o estar (sus actitudes); querer hacer (su motivación) y poder hacer (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio).



*Fuente: Centro Internacional de Formación de la OIT 2007, Edición 2007*

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Incluyen el saber, el saber ser y el saber hacer. Por tanto, el desarrollo de competencias es el resultado de adquirir unos conocimientos, consolidar unas actitudes y dominar ciertas habilidades, por lo que explicamos un poco de lo que acabamos de mencionar:

**Los conocimientos** se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos mediante la información. Para desarrollar cualquier competencia es conveniente empezar adquiriendo conocimientos teóricos sobre ella; los programas de formación internos y externos –cursos, jornadas, seminarios, etc.- que se establecen en y desde las organizaciones, son un medio adecuado para adquirir estos conocimientos.

**Las actitudes** son las motivaciones que la persona tiene frente a la acción que se desarrollan mediante un proceso de formación, con la cual se pretende conseguir que la motivación racional de la persona coincida con su motivación afectiva. Este esfuerzo requiere una actitud de compromiso con el aprendizaje de la competencia.

**Las habilidades** son las destrezas operativas necesarias para conseguir que la decisión tomada se transforme en acción. Para ello se requiere un entrenamiento adecuado que consiste en la repetición de acciones. El propio desempeño profesional constituye el medio óptimo para adquirir estas habilidades.

##### 4.1. COMPONENTES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

 GOBIERNO DE EL SALVADOR MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS</b> <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
		29/04/2022	MMD-2.4-1

En el Diccionario, cada competencia se presenta con la siguiente estructura:

- **Título de la Competencia:** corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.
- **Definición:** corresponde a una explicación genérica de la competencia adaptado al quehacer del MINDEL
- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

En las competencias se marcan cinco grados que indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en cada una de ellas. Dentro de los grados de cada competencia no se establece una diferenciación en la definición de las mismas, más bien marca una diferencia en la exigencia de su desarrollo. De esta forma, para los niveles Gerenciales y Jefaturas, en general, se espera un desarrollo de grado E o D, para los niveles Intermedios se solicita un grado de alrededor de D y C y en los niveles Iniciales un grado B.

Los niveles de competencias son de gran utilidad al momento de identificar requerimientos de nuevo personal, evaluar desempeño por competencias, identificar brechas de desarrollo y necesidades de capacitación, entre otros.

Dentro de este diccionario encontrará que las competencias se han clasificado de acuerdo con el siguiente esquema:

Familia	Competencias
Competencias Institucionales	Solidaridad
	Compromiso con el Trabajo
	Servicio al Cliente Interno/Externo
	Eficiencia y Productividad
Competencia Técnica	Credibilidad Técnica

#### 4.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPOS OCUPACIONALES

Se ha realizado una clasificación por nivel de jerarquía en la cual se han asignado competencias relacionadas con el quehacer ocupacional de cada cargo. Dependiendo de cada uno de los siguientes perfiles aplicará un conjunto de competencias específicas y el nivel que se esperado en cada competencia.

Familias	Competencias	Gerencial	Jefatura	Coordinación Especialista	Técnico	Técnico Auxiliar	Asistente	Secretarial	Operativo
		Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel
Competencias Institucionales	Solidaridad	E	D	C	C	B	B	B	B
	Compromiso con el trabajo	E	D	C	C	C	B	B	B
	Servicio al Cliente Interno/Externo	D	D	D	C	C	C	C	B
	Eficiencia y Productividad	D	D	D	C	C	C	B	B
Competencia Técnica	Credibilidad Técnica	E	D	C	C	B	B	B	B

#### 4.3. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Son los pilares que sostiene la visión, misión, valores, cultura y objetivos de las organizaciones, manifestados en aquellas capacidades que debe exhibir cada integrante de la institución, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce al logro de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

En las competencias institucionales se evidencian las capacidades que hace a una persona ser más efectiva que otra en el desempeño de una tarea o un cargo. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo no se excluye a nadie, ya que usualmente están relacionadas con las Core Competence (competencias nucleares); es decir, esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva y estratégica.

Estas competencias son utilizadas para potencializar el capital humano a favor de los objetivos del puesto, área y organización; su conocimiento permite enfocar los esfuerzos formativos para contar con un Equipo Humano que refleja nuestra cultura Organizacional y que exhibe en su comportamiento las competencias claves de éxito para superar o alcanzar los resultados esperados.



1. Solidaridad		Niveles de competencia:	
<p>Es estar unidos a quienes nos necesitan, es comprometerse a trabajar juntos y en cooperación con aliados para superar las situaciones que se presenten. Es la capacidad de identificarse con la población meta del MINDEL y a la situación particular de cada persona.</p>		El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.	
		<b>A</b>	<b>Reconoce</b> las necesidades existentes, mostrando <b>en ocasiones específicas acciones</b> de servicio y cooperación.
		<b>B</b>	<b>Trabaja regularmente</b> con <b>compromiso</b> para quienes lo necesitan. Es <b>diligente y cooperador</b> en el servicio.
		<b>C</b>	Trabaja <b>siempre</b> con compromiso para quienes lo necesitan, y <b>muestra acciones en apoyo</b> de la población meta del MINDEL
		<b>D</b>	<b>Promueve</b> en su equipo el trabajar por y para otros, <b>y fomenta el compromiso y el apoyo</b> a la población meta del MINDEL
		<b>E</b>	<b>Mantiene un alto compromiso, lidera, gestiona y promueve acciones al interior y exterior</b> de la organización para brindar un servicio de cooperación.

<b>2. Compromiso con el trabajo</b>	<b>Niveles de competencia:</b>	
	<b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</b>	
<p>Es la capacidad de tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.</p>	<b>A</b>	<b>Logra eventualmente</b> entregar su <b>trabajo a tiempo</b> y de acuerdo a lo <b>requerido</b> .
	<b>B</b>	<b>Alcanza constantemente</b> el <b>estándar requerido</b> en el cumplimiento de sus obligaciones.
	<b>C</b>	<b>Cumple siempre</b> con los <b>niveles de calidad exigidos</b> y constantemente muestra <b>compromiso</b> por realizar su trabajo correctamente.
	<b>D</b>	<b>Sobrepasa</b> el estándar requerido. Su trabajo sobresale por ser de <b>alta calidad</b> .
	<b>E</b>	<b>Brilla</b> en el cumplimiento de sus compromisos. Todo lo que hace lo realiza con <b>altos niveles de excelencia</b> . <b>Antepone a sus intereses personales</b> , el cumplimiento de los objetivos institucionales.
<b>3. Servicio al cliente interno/externo</b>	<b>Niveles de competencia:</b>	
	<b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</b>	
<p>Implica enfocar los esfuerzos hacia satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, buscando la mejora en los servicios que brinda.</p>	<b>A</b>	<b>En ocasiones específicas escucha</b> y hace preguntas sobre las necesidades de los clientes.
	<b>B</b>	<b>Escucha atentamente</b> a los clientes y <b>busca satisfacer</b> sus necesidades.
	<b>C</b>	<b>Siempre muestra interés</b> por cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes. <b>Responde</b> a sus demandas y <b>satisface</b> sus expectativas.
	<b>D</b>	<b>Supera las expectativas</b> del cliente. <b>Adapta</b> los servicios a las necesidades del cliente. <b>Realiza propuestas</b> , mejora su servicio.
	<b>E</b>	<b>Sorprende</b> constantemente por su <b>excelencia en el servicio</b> . Es <b>brillante y proactivo</b> , <b>desarrollando planes</b> de servicio a largo plazo.
<b>4. Eficiencia y Productividad</b>	<b>Niveles de competencia:</b>	
	<b>El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</b>	
<p>Es asumir la responsabilidad por el desempeño personal laboral. Estas personas se orientan hacia las acciones que llevarán a resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias. Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.</p>	<b>A</b>	<b>En ocasiones específicas</b> cumple con sus tareas en el tiempo apropiado.
	<b>B</b>	<b>Cumple casi siempre</b> con sus obligaciones en el tiempo requerido y hace un <b>buen uso</b> de sus recursos.
	<b>C</b>	Cumple <b>siempre</b> con sus compromisos en el tiempo y con los <b>recursos justos</b> .
	<b>D</b>	<b>Sobresale por fomentar en sí mismo y en otros</b> el cumplimiento de las metas, con el uso del tiempo y recursos apropiados.
	<b>E</b>	<b>Es un modelo de productividad</b> y <b>facilita</b> que la institución cumpla sus compromisos sin desperdicio de tiempo y recursos.



#### 4.4. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias específicas, técnicas, funcionales o relacionadas con el puesto, se refieren en general a los conocimientos y habilidades para llevar a cabo una determinada tarea, adquiridas por medio del entrenamiento, la educación o aprendidas en el trabajo. Las Competencias Específicas o habilidades duras (parte del cociente intelectual de una persona), son las exigencias profesionales de un trabajo y muchas otras actividades relacionadas.

Cuando relacionamos nuestras habilidades específicas con las de gestión, abrimos el abanico de nuestras posibilidades de interacción e interrelación y ese avanzar de la teoría a la práctica requiere de un espacio o entorno en el que el aprendizaje y el compartir conocimientos y experiencias puedan darse entre pares y en confianza.



Niveles de competencia:	
1. Credibilidad técnica	El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.
<p>Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos y habilidades técnicas de su especialidad.</p>	<b>A</b> Cuenta con las evidencias de los conocimientos técnicos requeridos en su área de especialidad y <b>resuelve los problemas</b> presentados con <b>ayuda y supervisión</b> .
	<b>B</b> Muestra dominio sobre los conocimientos técnicos y resuelve problemas de <b>forma autónoma</b> . <b>Atiende y da seguimiento</b> a los requerimientos de los clientes.
	<b>C</b> Su conocimiento técnico le permite <b>proponer alternativas</b> para resolver problemas relacionados con su especialidad. <b>Goza de confianza y credibilidad ante clientes internos y externos</b> .
	<b>D</b> Cuenta con evidencias de un <b>profundo</b> conocimiento técnico que <b>aplica a la solución de problemas con creatividad e innovación</b> . <b>Instruye</b> al personal cuando es requerido.
	<b>E</b> Es un <b>referente</b> para la consulta y la toma de decisiones Institucionales. <b>Es una persona apta para representar</b> a la organización ante requerimientos técnicos externos.

#### 4.5. NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA

Los niveles de competencia y las medidas que describen cada uno de los cinco grados marcados indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en cada competencia, los cuales en alguna medida están relacionados con sus responsabilidades laborales. Se detalla a continuación la descripción de cada uno de los niveles de competencia.



Para cada nivel de competencia, en el que se incluyen las unidades de competencia, es posible establecer un grado de dominio con el objetivo de precisar si los conocimientos y las técnicas que abarca son dominados por el individuo, marcando una diferencia en la exigencia del desarrollo de dichas competencias. De esta forma, para los niveles Ejecutivos y Jefaturas en general, se solicita un desarrollo de competencias de grado E o D, para los niveles Intermedios se solicita un grado de alrededor de C y en los niveles Iniciales un grado A o B.

CALIF.	CALIFICATIVOS	PROFUNDIDAD	FRECUENCIA CON QUE SE MANIFIESTA LA COMPETENCIA	INTENSIDAD CON QUE SE EXPRESA LA COMPETENCIA
<b>A</b>	<i>Iniciado</i>	<i>Tiende a</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Mínima (Se ven algunas conductas)</i>
<b>B</b>	<i>Activo</i>	<i>Bastante</i>	<i>Generalmente (Casi siempre)</i>	<i>Moderadamente (tiende a mostrarla)</i>
<b>C</b>	<i>Autónomo</i>	<i>Mucho</i>	<i>Constantemente</i>	<i>Regularmente (según requerimiento)</i>
<b>D</b>	<i>Experto</i>	<i>Sobresaliente</i>	<i>Siempre</i>	<i>Sobresaliente (la muestra más que la mayoría)</i>
<b>E</b>	<i>Estratega</i>	<i>Excepcional o brillante</i>	<i>Siempre y es un modelo</i>	<i>Excepcional (Brillante)</i>

 GOBIERNO DE EL SALVADOR MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS          DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
		29/04/2022	MMD-2.4-1

CALIF.	FRECUENCIA CON QUE SE MANIFIESTA LA COMPETENCIA	SUPERVISIÓN Y AUTONOMÍA	IMPACTO
A	<i>Algunas veces</i>	<i>Ejecuta con supervisión constante y dirigida</i>	<i>En sí mismo</i>
B	<i>Generalmente (casi siempre)</i>	<i>Ejecuta con supervisión intermitente e indirecta</i>	<i>Con convicción</i>
C	<i>Constantemente</i>	<i>Ejecuta con autonomía. Sin supervisión</i>	<i>Según se requiere</i>
D	<i>Siempre</i>	<i>Hace adecuaciones o sugerencias a la ejecución</i>	<i>En otras personas</i>
E	<i>Siempre y es un modelo</i>	<i>Enseña y entrena a otros en la ejecución</i>	<i>En otros grupos</i>

 GOBIERNO DE EL SALVADOR	MINISTERIO DE DESARROLLO LOCAL	<b>MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS</b> <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Aprobación:	Código:
			29/04/2022	MMD-2.4-1

## 5. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	APROBACIÓN (Instancia/Fecha)	VIGENCIA (Fecha)
-	0	Creación y aprobación del Manual de Descriptores de Puestos.	Ministra de Desarrollo Local Ad Honorem Fecha: 23/12/2020	01/01/2021
0	1	Revisión y actualización completa del manual debido a cambios en la estructura organizativa. Cambio de código de la sección de MMD-D-2-Anexo1 a MMD-2.4. Actualización de Misión y Visión Institucional.	Ministra de Desarrollo Local Fecha: 29/04/2022	01/05/2022