

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA**  
**“PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS**  
**HUMANOS”**  
**TESIS DE GRADO**

**MANUAL PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**USANDO METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DIRIGIDA AL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

Tesis para optar al Grado de Master

**POR: NADIA IRIS DURAN VILA**

**TUTOR: Mgs. ISABEL RUEDA FERNANDEZ**

**La Paz – Bolivia**  
Noviembre, 2021

## **Agradecimientos**

El presente estudio, por las particularidades metodológicas y el alcance logrado, se caracterizó en trabajarlo de forma colaborativa y participativa integrando a varios actores que se involucraron en diferentes etapas durante la investigación.

Por tal motivo, tengo el agrado de hacer mención y brindar un agradecimiento sincero a todas las personas que se integraron en el desarrollo del estudio a José Luis Ramírez Molina y Alma Sandra Duarte Yánano y Rudy Cauna Condori.

A mi tutora Isabel Rueda Fernández, quien acompañó la investigación y aportó desde su amplia experiencia profesional, a mi tribunal revisor Jorge Eduardo Jung Mariscal y Luis Caballero Barrios, investigadores por la revisión realizada en el presente estudio.

A Marco Antonio Salazar y Marcos Fernández Motiño profesionales con alto compromiso académico hacia la comunidad universitaria por promover cursos de impacto en diferentes campos de la Psicología.

A mi familia querida, de quienes recibo constante apoyo y motivación en continuar mi proceso de formación académica y desenvolvimiento profesional mi abuela Maruja Olmos(QEPD), mi mama Janette Vila, mi papa Alexis Duran(QEPD), mi hermano Mauricio Duran y a los pequeños regalones Sofi y Matias.

Agradezco a la vida, a Dios por la oportunidad brindada, por la experiencia desarrollada, por los aprendizajes integrados y por las personas que he llegado a conocer e interactuar durante todo el proceso de la investigación.

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. ANTECEDENTES.....	5
1.1.1. Antecedentes del problema .....	5
1.1.2. Antecedentes teóricos.....	7
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.2.1. Planteamiento del problema .....	10
1.2.2. Formulación del problema .....	12
1.3. OBJETIVOS .....	12
1.4. HIPÓTESIS.....	13
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés .....	18
2.1.1. División de Desarrollo de Recursos Humanos .....	19
2.1.2. Programa Permanente de Capacitación Administrativa.....	20
2.2. Capacitación y formación en las organizaciones.....	21
2.2.1. Formación y capacitación .....	21
2.2.2. Capacitación con lineamientos estratégicos.....	22
2.2.3. Tipos de capacitación del personal .....	23
2.2.4. Beneficios de la capacitación.....	24
2.3. Procesos de la capacitación en las organizaciones.....	25
2.3.1. Detección de necesidades de capacitación –DNC.....	25
2.3.1.1. Tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación.....	26
2.3.1.2. Tipos de necesidades de capacitación.....	28

2.3.1.3. Análisis de necesidades de capacitación.....	29
2.3.2. Planificación de planes y programas de capacitación.....	30
2.3.3. Organización y ejecución.....	30
2.3.4. Evaluación de la capacitación.....	31
2.4. Metodologías participativas en la Gestión del talento humano.....	33
2.4.1. Grupos nominales.....	34
2.4.2. Priorización de problemas.....	35
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA.....	37
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2. VARIABLES.....	37
3.3. POBLACIÓN Y SUJETOS.....	39
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.5. AMBIENTE DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.6. PROCEDIMIENTO.....	45
CAPÍTULO IV.....	48
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	48
Resultado 1. Análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa- PPCAD.....	48
Resultado 2. Validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación con la triangulación de las técnicas y datos.....	56
Resultado 3. Recomendaciones para la orientación de planes y programas de capacitación basados en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.....	98
CAPÍTULO V.....	104
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	115
ANEXOS	

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1. Estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos Administrativos.....	18
Ilustración 2. Presentación de los procesos y productos definidos para detección de necesidades de capacitación.....	58
Ilustración 3. Funciones principales de la familia laboral de secretarías y oficinistas.....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. <i>Operacionalización de la variable</i> .....	38
Cuadro 2. <i>Tipo de personal administrativo</i> .....	39
Cuadro 3. <i>Caracterización de la entrevista aplicada en la investigación</i> .....	42
Cuadro 4. <i>Caracterización del análisis de documentos aplicada en la investigación</i> .....	42
Cuadro 5. <i>Caracterización de la priorización de problemas</i> .....	43
Cuadro 6. <i>Caracterización de los grupos nominales aplicada en la investigación</i> .....	44
Cuadro 7. <i>Caracterización del Grupo focal aplicada en la investigación</i> .....	44
Cuadro 8. <i>Proceso de la detección de necesidades de Capacitación- DNC</i> .....	48
Cuadro 9. <i>Proceso de planeación</i> .....	50
Cuadro 10. <i>Proceso de organización y ejecución</i> .....	52
Cuadro 11. <i>Proceso de evaluación</i> .....	55
Cuadro 12. <i>Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Atención al público</i> .....	60
Cuadro 13. <i>Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Gestión de documentos y archivos</i> .....	61
Cuadro 14. <i>Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Redacción y correspondencia</i> .....	61
Cuadro 15. <i>Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Asistencia en contabilidad</i> ..	62
Cuadro 16. <i>Técnicas aplicadas</i> .....	64
Cuadro 17. <i>Percepciones del trabajador administrativo/a sobre la técnica aplicada grupo nominal</i> ....	66
Cuadro 18. <i>Percepciones sobre la técnica grupo priorización de problemas</i> .....	68
Cuadro 20. <i>Triangulación de la técnica grupo nominal correspondiente al tipo intramétodo y datos</i> ...	72

Cuadro 21. <i>Triangulación de la técnica priorización de problemas correspondiente al tipo intramétodo y datos</i> .....	74
Cuadro 22. <i>Triangulación de intramétodo de la técnica grupo focal</i> .....	80
Cuadro 23. <i>Triangulación entre métodos y datos de las técnicas grupo nominal y priorización de problemas</i> .....	82
Cuadro 24. <i>Triangulación intramétodo correspondiente a la técnica de entrevista dirigida a Jefes del área administrativa y académica</i> .....	85
Cuadro 25. <i>Triangulación entre método correspondiente a la técnica de entrevista y grupo focal orientado a las actitudes laborales</i> .....	85
Cuadro 26. <i>Matriz de necesidades de capacitación</i> .....	87
Cuadro 27. <i>Matriz de necesidades de capacitación confirmadas</i> .....	90
Cuadro 28. <i>Matriz de priorización de temáticas de capacitación</i> .....	94
Cuadro 29. <i>Matriz sobre las temáticas de capacitación priorizadas con su orientación para los planes y programas de capacitación</i> .....	101

## **SIGLAS**

CENCAP	Centro de Capacitación
CPE	Constitución Política del Estado
CRU	Centro Regional Universitario
DNC	Detección de necesidades de capacitación
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
IA	Investigación acción
PPCAD	Programa Permanente de Capacitación Administrativa
SUL	Sedes Universitarias Locales
UMSA	Universidad Mayor de San Andrés

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolló en el Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, al interior del Programa Permanente de Capacitación Administrativa -PPCAD, cuyo objetivo fue elaborar un Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa para coadyuvar a mejorar la eficacia del proceso de capacitación en la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

El trabajo de investigación se realizó desde el enfoque metodológico cualitativo porque se aplicó técnicas participativas cuya información obtenida no presentó tratamiento estadístico, utilizando el diseño de investigación acción.

El Manual para la detección de necesidades de capacitación fue diseñado tomando en cuenta las características institucionales de la Universidad, a partir del análisis de los aspectos organizacionales, los cargos ocupacionales de las familias laborales y el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, todo con el fin de que el proceso de la DNC aporte con información que oriente la capacitación y esta incida en la mejora de la productividad del trabajador administrativo al interior de la UMSA.

Palabras clave: Metodología participativa, detección de necesidades de capacitación, trabajador administrativo.

## **ABSTRACT**

The research was developed in the Department of Administrative Human Resources of the Universidad Mayor de San Andrés, within the Permanent Program of Administrative Training - PPCAD, whose objective was to develop a Manual for the detection of training needs using participatory methodology to help improve the effectiveness of the training process in the Human Resources Development Division of the administrative staff of the Universidad Mayor de San Andrés.

The research work was carried out from the qualitative methodological approach because participatory techniques were applied whose information obtained did not present statistical treatment, using the action research design.

The Manual for the detection of training needs was designed taking into account the institutional characteristics of the University, from the analysis of the organizational aspects, the occupational positions of the working families and the profile of the administrative worker of the UMSA, all In order for the DNC process to provide information to guide training and to improve the productivity of administrative workers within the UMSA.

**Keywords:** Participatory methodology, detection of training needs, administrative worker

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se titula, “Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa dirigida al personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés”.

La investigación se desarrolló en el Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés, al interior del Programa Permanente de Capacitación Administrativa -PPCAD, el cual es parte de una política que se implementa al interior de la Universidad, cuyo propósito es desarrollar procesos de “actualización de todo el personal para el mejoramiento, fortalecimiento y potenciación, tanto de habilidades y destrezas como de valores y actitudes, con el objeto de hacer que el trabajador/a administrativo sea cada vez más competente en el ejercicio de sus funciones” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal Administrativo, 2017, p. 1).

Con los procesos de capacitación se espera potencializar en cada trabajador/a el compromiso institucional, y su propio crecimiento personal, aspectos que contribuyen en el nuevo proceso de mejoramiento administrativo de la UMSA.

Para que la capacitación genere los resultados de mejora esperados en el personal, las etapas que la integran deben ser ejecutadas sistemáticamente, entre los procesos se encuentra la detección de necesidades de capacitación-DNC, la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación de la capacitación, y para lograr con éxito el resultado de las etapas es de real importancia identificar las necesidades reales de capacitación para que la capacitación sea efectiva e incida en la productividad del trabajador/a administrativo.

Por lo tanto, la investigación se dirigió principalmente al proceso mencionado y tomando en cuenta las características organizacionales de la UMSA, el alcance de la investigación se orientó en diseñar un Manual para identificar las necesidades de capacitación usando metodología participativa para involucrar a nivel emocional a las personas durante las situaciones grupales, lo cual estimuló a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas, el involucramiento del personal sobre la capacitación es importante para contribuir en el interés en seguir aprendiendo y mejorar capacidades que

aportan en el ámbito personal y laboral, por ello realizar una DNC aportó al cometido mencionado.

El Manual de la DNC, fue validada a partir de su ejecución propiamente y se identificó las necesidades de capacitación a partir del análisis de los aspectos organizacionales, los cargos ocupacionales de las familias laborales y el perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, con toda la información obtenida se orientó a los planes y programas de capacitación para que tenga incidencia en la mejora de la productividad del trabajador/a administrativo al interior de la UMSA.

En este marco, la investigación presente se dirigió a indagar sobre ¿Qué características presenta el diseño de un Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa dirigida al personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación ejecutados por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés?, ¿Cómo se valida el Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología cualitativa? y ¿Cuáles son las recomendaciones generadas dirigidas a la elaboración de planes y programas de capacitación basadas en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.? Todas las preguntas de investigación, presentan su respuesta y análisis en el desarrollo del estudio.

Es relevante mencionar que la investigación se desarrolló a través de la modalidad a distancia usando tecnología de información y comunicación por la Emergencia Sanitaria Nacional en el Estado Plurinacional de Bolivia, modalidad de ejecución acordada en conjunto con el Programa de Capacitación para el Personal Administrativo – PPCAD del Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

### **0.1. Aspectos metodológicos**

El trabajo de investigación se realizó desde el enfoque metodológico cualitativo porque se aplicó técnicas participativas cuya información obtenida no presentó tratamiento estadístico, utilizando el diseño de investigación acción - IA “siendo su principal objetivo de la I-A es transformar la realidad (...) se orienta hacia la resolución de problemas mediante un proceso

cíclico que va desde la actividad reflexiva a la actividad transformadora" (Rodríguez y Valdeoriola, 2010).

La población de estudio fue las y los trabajadores/as administrativo de la UMSA, que participaron a lo largo de la investigación, siendo que el enfoque de trabajo fue de índole cualitativo las metodologías que se han utilizado fueron de índole participativa como el grupo nominal, priorización de problemas, grupo focal y entrevistas.

## **0.2. Objetivos**

En relación al marco metodológico descrito, el propósito general del estudio fue elaborar un Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa para coadyuvar a mejorar la eficacia del proceso de capacitación en la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, conforme a la temática principal, se identificó las variables en situaciones naturales, tampoco se establecieron relaciones de causa-efecto a nivel estadístico.

En relación con el objetivo general se plantearon los objetivos específicos: a) Analizar las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa perteneciente de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo; b) Validar el Manual para la detección de necesidades de capacitación con la triangulación de las técnicas y datos; y c) Generar recomendaciones para la orientación de planes y programas de capacitación basados en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.

## **0.3. Estructura de la investigación**

Para cumplir los objetivos, se ha dividido la investigación en los siguientes acápite:

I. En el primer capítulo, se analizó el problema y objetivos de investigación que integra los antecedentes del problema, antecedentes teóricos, el planteamiento del problema, la formulación del problema de investigación, los objetivos, hipótesis (opcional) y justificación.

II. En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico en el cual se explica el principal objeto de estudio.

III. En el tercer capítulo metodología, se presenta el enfoque y diseño de investigación, las variables, la población y sujetos, las técnicas e instrumentos de investigación, el ambiente de investigación y el procedimiento aplicado.

IV. El cuarto capítulo denominado presentación de resultados, se describen los resultados alcanzados, conforme a los objetivos planteados de la investigación.

V. El quinto capítulo nombrado conclusiones, donde se exponen las conclusiones de acuerdo a los resultados alcanzados. Asimismo, se expone las recomendaciones en el que se describe sugerencias de aplicación práctica de los resultados relacionadas al objeto de investigación.

Finalmente, en el documento de investigación se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio, y los respectivos Anexos donde se incluye el Manual elaborado producto principal de la Tesis.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

El capítulo siguiente, hace referencia a los antecedentes, el problema de investigación, los objetivos, hipótesis (si corresponde) y la justificación, que argumentan al objeto de investigación.

La presentación de la problemática es la “descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación, por lo cual se puede identificar la situación actual” (Méndez, 2001, p.20).

#### 1.1. ANTECEDENTES

En antecedentes se incluye contenido referido al problema, y aspectos teóricos.

##### 1.1.1. Antecedentes del problema

La presente investigación fue realizada al interior del Programa Permanente de Capacitación Administrativa – PPCAD, que actualmente se encuentra bajo dependencia organizacional de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés - UMSA, ubicada en la ciudad de La Paz.

La UMSA inicia actividades a partir del año 1830. Actualmente cuenta con 4 Centros Regionales Universitarios - CRUs y diversas Sedes Universitarias Locales -SULs. Conforme a los resultados del ranking webometrics 2017, la UMSA es considerada la segunda mejor universidad de Bolivia. Al interior de esta alberga “diferentes ideologías y fue partícipe de muchos movimientos sociales durante los diferentes periodos de gobierno en la historia de Bolivia” (Universidad Mayor de San Andrés, 2017).

Actualmente la UMSA se desenvuelve en un momento histórico de cambios institucionales en el marco de las normativas nacionales. Por lo tanto, dando respuesta al mandato de la Constitución Política del Estado- CPE en cuanto a la creación, renovación y actualización del antiguo aparato estatal, la UMSA promueve varios programas para fortalecer cambios institucionales entre los cuales se presenta el Programa Permanente de Capacitación Administrativa – PPCAD.

Mediante la Resolución del Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario No. 163/2008 del 14 de mayo de 2008 se aprueba la creación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.15).

A partir de la resolución mencionada se instruye al Departamento de Recursos Humanos Administrativos planifique, elabore el diseño organizacional y estructure los planes, contenidos y programas de los cursos de capacitación.

Con el actual Reglamento interno del personal administrativo mediante Resolución del Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario N°136/90 el 5 de junio de 1990, en el capítulo XV sobre la tecnificación, becas y formación, establece que el Departamento de Personal organizará cursos de capacitación y mantendrá un sistema adecuado de adiestramiento y especialización, fomentando la concesión de becas y licencias para estudios (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.15).

En este marco el PPCAD busca promover el fortalecimiento de competencias del personal administrativo de la Universidad para mejorar su desempeño a través de procesos de capacitación y formación “se busca orientar los procesos de actualización de todo el personal para el mejoramiento, fortalecimiento y potenciación, tanto de sus habilidades y destrezas como de sus valores y actitudes, con el propósito de hacerlos cada vez más competentes en el ejercicio de sus funciones y comprometidos con su Universidad” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015). A la fecha PPCAD ha desarrollado diversas acciones formativas dirigidas al personal administrativo de la UMSA, algunos cursos son vinculados con el Centro de Capacitación-CENCAP Institución pública de formación para servidores públicos.

La gestión del manejo del personal administrativo en la UMSA inicia con la etapa del proceso de reclutamiento y selección del personal a través de convocatorias internas o externas, una vez vinculado el personal en el puesto de trabajo se desarrollan diferentes acciones permanentes de formación y capacitación para fortalecer el desempeño laboral, finalmente se desarrollan procesos de evaluación del desempeño, este último favorece al escalafón de puesto

dado que al interior de la Universidad se promueve una carrera administrativa, conforme al Reglamento de escalafón, en el marco de la Autonomía Universitaria.

En cuanto al proceso de capacitación y formación, se espera que estas acciones garanticen una actualización de conocimientos y destrezas, ante las continuas exigencias del entorno para que puedan responder efectivamente en la administración y gestión de los servicios universitarios, y conforme al ciclo de gestión en capacitación el proceso inicia con la detección de necesidades de capacitación – DNC, para identificar las principales temáticas y orientaciones para programar las capacitaciones, la etapa siguiente es la de planificación en la que se define las temáticas de propiamente de capacitación; la siguiente etapa es la organización y la ejecución de los cursos de capacitación y finalmente se realiza la evaluación de los eventos formativos.

Siendo de importancia la capacitación en la cualificación del personal administrativo de la UMSA, es relevante potencializar al área, a partir de un análisis sobre los procesos que lleva a cabo, por lo tanto se indagó sobre las actividades o estrategias que ejecutan, que dificultades o límites se presentan, qué potencialidades cuenta, analizar todo lo mencionado permitió elaborar un Manual para identificar necesidades de capacitación que responda a las características institucionales de la UMSA, y fue validado usando el enfoque cualitativo para que el documento pueda ser aplicado en diferentes momentos y de acuerdo a la necesidad.

En este marco en la investigación se aplicó usando metodología participativa, técnicas como los grupos nominales, priorización de problemas, grupos focales y entrevistas para identificar necesidades de capacitación del trabajador/a administrativo organizado en familias laborales, contar con esta información permitió definir orientación a los planes y programas y que estos respondan a las características institucionales de la Universidad.

### **1.1.2. Antecedentes teóricos**

El principal enfoque teórico asumido en la investigación fue el conocimiento organizativo, paradigma de la complejidad, que se articula a las actuales políticas generales concernientes al área de gestión del talento humano del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, a través de su División de Desarrollo de Recursos Humanos en el que se integra el Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés.

En este marco se desarrolla la perspectiva teórica de los enfoques mencionados.

- Conocimiento organizativo

Conforme a Nonaka y Takeuchi, (1997) citado por Smith, H. y colaboradores. 2008, p. 196, consideran, que el conocimiento organizativo no es la suma del conocimiento individual, sino que supera ampliamente a éste, puesto que está formado por patrones únicos de interacción entre las tecnologías, las técnicas y las personas pertenecientes a la organización.

El enfoque epistemológico actual del conocimiento organizativo desarrollado por Cook y Brown (1999), denominado como “dirección y organización del conocimiento” o “gerencia del conocimiento” es influido por la sociología del conocimiento, de la biología del conocimiento o de la biología del conocer, como indica Maturana (1980). Este enfoque ha sido conceptualizado y concretado en la definición de la epistemología autopoietica, lo que permite argumentar como es la teoría nueva, sobre la creación y medición de intangibles, basados en conocimiento en acción, procesos de conocimiento en el seno de la organización (Martínez, y Cantillo, 2013, p.49).

- Pensamiento complejo

La literatura sobre complejidad es creciente en el mundo y es un crecimiento evidente en el campo de las ciencias de la organización y la administración (citado por Martínez, y Cantillo, 2013.p.50 de Rossi, 2008, p.45).

Según Morin (2006, p.50) el pensamiento complejo presenta tres principios: a) dialógico que encarna dos lógicas contrapuestas, pero mutuamente necesarias, como es el caso de las categorías conceptualizadas que se definen por orden y desorden; b) recursivo, que rompe con la idea lineal de causa-efecto; c) holo gramático, no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. La idea, en consecuencia, del holograma trasciende la del reduccionismo, que no ve más que las partes y la del holismo que no ve más que el todo.

Por otra parte, en este apartado se describe la revisión bibliográfica de investigaciones en cuanto la capacitación en organizaciones, es relevante mencionar que ha ido aumentando en los últimos años, actualmente la administración de los recursos humanos desarrolla funciones no solo en el marco de la dotación del personal, sino también actividades inherentes a la

capacitación, la planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

Para Garza, y Abreu (2009) se determina la importancia “de la relación entre capacitación y productividad en una organización dentro del marco de la toma de decisiones” (p.194), definiendo las mejores prácticas de la detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación- productividad.

Según Villatoro (2004) “la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta” (p.80). Por lo tanto los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización.

Según Carrión, 2005, la DNC “es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento” (p.5), Para Reza, 2006 un diagnóstico de necesidades de capacitación es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su formulación del plan y de los programas de capacitación. El autor hace mención que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que viva en la organización, al fin y al cabo, el diagnóstico es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado (Reza, 2006).

La mayoría de las investigaciones revisadas en el marco de la DNC han desarrollado métodos cuantitativos de análisis de datos y para la recolección de información se basan, sobre todo, en encuestas, cuestionarios y escalas. (Bruke & Hutchins, 2007; Perdomo, 2014; Carrión 2005; Reza 2006, Garza 2002, Sofo 2007) los estudios se concentran en identificar la percepción del empleado sobre las necesidades de capacitación.

En menor incidencia se presentan investigaciones de índole cualitativa, en el cual se analizan las necesidades de capacitación de forma colectiva y participativa.

Conforme al estudio de Garza, referente a la DNC concluye que “actualmente algunas empresas, no están dispuestas a invertir mucho capital, ni económico ni humano en el entrenamiento del personal, o si lo hacen, no realizan una DNC, los cursos lo determinan a nivel gerencial esperando que los resultados se puedan medir de inmediato” (Garza, 2002, p.45) por lo tanto aun en algunas instituciones la capacitación para el personal no es prioridad, para lo cual es importante que la institución defina políticas claras que orienten la priorización del capital humano y desde recursos humanos gestionarlas al interior de sus organizaciones.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Se detalla a continuación el planteamiento y formulación del problema.

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

La gestión de personal tiene diferentes etapas o procesos, en la UMSA se inicia con la definición de nuevos perfiles de cargo para contratación de personal administrativo a través de un proceso de reclutamiento del personal por lo general se emiten convocatorias internas y en algún caso también son externas; la capacitación es un proceso permanente para todos los trabajadores/as administrativos; por otra parte se realiza el proceso de evaluación de desempeño anualmente y conforme a los resultados de las evaluaciones se incrementa las posibilidades de ascenso conforme al Reglamento de Escalafón en el marco de la autonomía universitaria (Universidad Mayor de San Andrés, Programa Permanente de Capacitación Administrativa. 2015, p. 28).

La planificación del proceso de capacitación promovido por el PPCAD incluye realizar la detección de necesidades, programación de los cursos a desarrollar, un proceso de ejecución, un proceso de evaluación de aprendizaje posterior a cada evento.

En cuanto a la detección de necesidades de capacitación efectuados por el PPCAD han sido definidos a través del análisis de los perfiles genéricos y requerimientos específicos de algunas Unidades Organizacionales de la UMSA situación que podría haber limitado en obtener información sin profundizar, en no contar con información sobre las necesidades de capacitación tomando en cuenta la opinión, la percepción del personal, o en identificar las

necesidades de capacitación donde se involucren desde la percepción del propio trabajador/a su desempeño laboral, por lo tanto se identificó la necesidad de incorporar una metodología cualitativa de tipo participativa que permita obtener información sobre las principales necesidades que puedan ser mejoradas a través de procesos formativos.

Con la presente investigación se logró por una parte, indagar sobre la situación de cada proceso de capacitación, como el fin de identificar las principales características institucionales, y con la información obtenida se orientó a la elaboración del Manual, para la detección de las necesidades de capacitación que las y los trabajadores administrativos requieren satisfacer para desempeñarse efectivamente en su rol laboral.

La DNC juega un rol importante en la gestión del personal y es el primer paso dentro de la administración y planificación de la capacitación, indagar sobre este último favoreció en analizar sí los diseños curriculares responden a un diagnóstico.

La aplicación de una DNC usando técnicas participativas como el grupo nominal, priorización de problemas, grupo focal y entrevistas tuvieron la finalidad de identificar necesidades o problemas, para luego analizarlas y proponer soluciones involucrando a los participantes en grupos integrados por puestos de trabajo que respondan a una familia laboral.

Dado que el mejoramiento del desempeño del trabajador/a administrativo es parte de las políticas actuales de la UMSA, y siguiendo el modelo mejorado de administración universitaria, el Programa Permanente de Capacitación Administrativa -PPCAD requirió determinar las necesidades de capacitación del trabajador/a administrativo de la UMSA, debido a que a la fecha no se ha realizado un diagnóstico de forma participativa como se mencionó anteriormente incluyendo a diferentes estamentos del personal administrativo, por lo tanto, se desconocía los principales requerimientos, necesidades del personal, que al identificarlos y orientarlos en planes de capacitación favorecerá en gran medida al mejoramiento de las capacidades administrativas y de productividad laboral, asimismo indagar sobre los otros procesos de capacitación como la planeación, organización, ejecución y evaluación, fue importante para tener un análisis global de la capacitación y características institucionales, información que favoreció en el diseño del Manual.

Se espera que al culminar la investigación el Manual se aplique periódicamente al interior de la UMSA, contribuyendo así a la mejora continua del PPCAD y favorecer a la planeación de programas de capacitación con incidencia en el desempeño laboral.

### **1.2.2. Formulación del problema**

A la luz de la delimitación del problema se definió la siguiente pregunta de investigación, siendo el eje principal del estudio.

#### **Pregunta fundamental**

¿Qué características presenta el diseño de un Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa dirigida al personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés?

Asimismo, el presente estudio estuvo orientado por las siguientes interrogantes complementarias.

#### **Preguntas complementarias**

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación ejecutados por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés?

¿Cómo se valida el Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología cualitativa?

¿Cuáles son las recomendaciones generadas dirigidas a la elaboración de planes y programas de capacitaciones basadas en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación?

### **1.3. OBJETIVOS**

Los objetivos generales y específicos que determinaron el alcance de la investigación fueron los siguientes.

### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar un Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa para coadyuvar a mejorar la eficacia del proceso de capacitación en la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa perteneciente de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo.
- ✓ Validar el Manual para la detección de necesidades de capacitación con la triangulación de las técnicas y datos.
- ✓ Generar recomendaciones para la orientación de planes y programas de capacitación basados en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.

## **1.4. HIPÓTESIS**

Conforme al tipo de estudio de la investigación, no contempló hipótesis. Según Rossman y Rallis. (1998. p. 9) “no necesariamente tiene que haber hipótesis, sino preguntas y un marco conceptual que puede cambiar y modificarse” (Barragán 2001.p. 97).

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Al interior de la UMSA en los últimos años, a partir de los nuevos lineamientos políticos se espera fortalecer al personal administrativo y orientarlo principalmente a un desenvolvimiento relacionado: a) Gestión universitaria eficiente y eficaz estableciendo su respectiva estrategia el desarrollo de competencias en el puesto; b) Gestión que respete los derechos humanos de todas y todos, acompaña su estrategia trabajadores universitarios garantes de los derechos humanos; c) Gestión universitaria transparente y su estrategia trabajadores universitarios íntegros.

Por lo tanto, el mandato institucional para la gestión de recursos humanos es dirigir el mejoramiento administrativo de forma continua que “implica la puesta en acción de estrategias que tengan un doble objetivo: a) Elevar aceleradamente el nivel de calidad de los servicios

administrativos b) Asegurar la sostenibilidad de este proceso. En este sentido, se considera como eje central el proceso de mejoramiento administrativo institucional, a su talento humano” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.25).

El mejoramiento administrativo desde la gestión de las personas o también llamada del talento humano, está cada vez más incorporada a la calidad fundamental de la gente que trabaja en la organización y a su experiencia para aprovechar las pequeñas y grandes ventajas, por lo tanto, la potencialidad del recurso humano incide en la productividad de una organización.

Para mejorar la productividad de una organización, se utiliza como medio principal la capacitación dirigida al personal, se considera a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de la administración de personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia, además, proporciona a las personas la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización (Rueda, 2017).

La capacitación presenta diversos beneficios para los/las trabajadores/as y la organización: coadyuva a la productividad, rentabilidad y rendimiento de la empresa u organización, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen institucional, ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas, promueve la comunicación al interior de la organización, fideliza al personal.

Para que la capacitación incida en el personal y la organización, es importante que tenga un carácter estratégico para que se aplique de manera organizada y sistémica, orientada a proveer y mantener el conocimiento, habilidades y destrezas de las personas, necesarias para alcanzar los desafíos institucionales.

La capacitación estratégica requiere que existan políticas bien establecidas en la organización para que regulen las acciones, en este marco la UMSA cuenta con normas, reglamentos y en los últimos años promovió políticas que apoyan a promover el talento humano, y un medio para lograrlo es la capacitación, la cual se desarrolla a través del Programa Permanente de

Capacitación Administrativa PPCAD-UMSA que gestiona los lineamientos que orientan el proceso de capacitación dirigido al trabajador/a administrativo.

Al interior de la UMSA el trabajador/a administrativo permanente se desenvuelve en el marco del “Reglamento de Escalafón Administrativo”, tomando en cuenta las Resoluciones del Honorable Consejo Universitario Nos. 93/94, 115/97 y 195/98, Comité Ejecutivo del Honorable Consejo Universitario No. 106/03 y Resolución Rectoral No. 732/03, las cuales regulan la carrera administrativa del personal que cumple funciones en la UMSA. El reglamento establece principalmente los objetivos siguientes en el artículo 7:

- a) Proporcionar a las autoridades y unidades técnicas correspondientes, información que permita establecer políticas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos;
- b) Optimizar grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación;
- c) Reconocer e incentivar el incremento en el desempeño y capacitación de los trabajadores administrativos, tendiendo a una política de incentivo económico;
- d) Brindar criterios que permitan al Departamento de Recursos Humanos Administrativos ejecutar las acciones correspondientes a la movilidad funcionaria;
- e) Detectar necesidades de capacitación del personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.16).

En este sentido, la carrera administrativa del trabajador/a de planta al interior de la UMSA lo incentiva a mejorar sus competencias, el PPCAD es una instancia que depende de la División de Recursos Humanos apoya al fin de potencializar las competencias del trabajador/a, a través de procesos de capacitación contribuyendo a la mejora del desempeño laboral.

Conforme a esta línea el PPCAD define las temáticas de capacitación orientadas a los diferentes estamentos administrativos de la UMSA a través del análisis de los perfiles genéricos y requerimientos específicos de algunos departamentos de la UMSA se han planteado los contenidos de capacitación, sin embargo, no se ejecutó una detección de necesidades de capacitación que permita recabar la información precisa sobre las demandadas y necesidades reales del personal administrativo.

De acuerdo con diversas teorías de la gestión del talento humano la detección de necesidades de capacitación, es una de las etapas fundamentales de la planeación de la capacitación, “es el elemento clave para diseñar todo el proceso de la capacitación, permite conocer las carencias que tiene la empresa en materia de conocimientos, actitudes y habilidades” (Rueda, 2017, p.25). Es decir “hay que determinar cuáles son las necesidades a través de un análisis entre lo que debería hacer en un puesto y lo que hace. Al determinar esto, se podrá determinar a quién capacitar, qué capacitar, con qué profundidad taxonómica y con qué prioridad” (Rueda, 2017, p.28).

Conforme al requerimiento del PPCAD instancia encargada en gestionar la capacitación del personal administrativo, se identificó la importancia de efectuar un análisis de todo el proceso de capacitación para identificar los principales lineamientos a diseñar el Manual de la DNC y este documento direcciona la metodología, técnicas, procesos para realizar la detección de necesidades de capacitación y sea validado con los trabajadores/as administrativos, ya que a la fecha no se había ejecutado una investigación con el propio personal y al ejecutarlo benefició de sobremanera ya que la información identificada facilitará el replanteamiento de los planes de capacitación con el fin de mejorar el desempeño del trabajador/a administrativo, que responde al lineamiento político de mejoramiento administrativo de la UMSA.

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, de forma participativa y directa con el personal. En la presente investigación se definió el diseño de un Manual que integre técnicas de carácter participativo utilizando grupos nominales, grupos focales, entrevistas y la priorización de problemas para identificar los requerimientos de capacitación específicos que se necesitan para el desempeño del trabajo “con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad” (Dessler y Varela, 2005, p.67).

Las necesidades identificadas deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos conforme a Alles (2006). No todas las necesidades de capacitación serán traducidas en un plan de capacitación para lo cual es importante definir criterios para priorizarlas que el Manual orienta como realizarlas y así responder a las posibilidades de ejecución para una organización.

Por lo tanto, las priorizaciones de las temáticas de capacitación fueron basadas bajo una metodología participativa donde se involucró al trabajador/a administrativo de la UMSA, asimismo las situaciones grupales estimuló en el personal a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Las necesidades y requerimientos de capacitación fueron identificadas conforme a los cargos ocupaciones organizadas en familias laborales, y para validar el Manual se aplicó la metodología con la familia laboral de oficinistas y secretarias.

Por otra parte, se identificó que la DNC es un instrumento dinámico que permite obtener una información actualizada de los requerimientos de un puesto de trabajo, en contrapunto al Manual de organización y funciones y al Manual de clasificación y descripción de puestos, que son instrumentos estáticos, sujetos de actualización en largos períodos de tiempo, a diferencia de la DNC que alimenta los procesos en los que se utilicen los documentos mencionados, incorporando temas actuales y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (Ramírez, 2020).

Finalmente es importante mencionar que, al contar con un Manual que responda las características institucionales de la UMSA, traerá consigo varios beneficios internos en la capacitación como: “el incremento de la producción, reducción de errores, reducción de rotación, menor necesidad de supervisión, cambios de comportamientos por parte de los asistentes, cambios de actitudes y enriquecimiento del puesto de trabajo” (Reza, 2006, p. 40).

Y a nivel de la gestión institucional, la aplicación del Manual para la DNC, al PPCAD dependiente del Departamento de Recursos Humanos Administrativos proporcionará respaldo técnico en las auditorías de tipo especial sobre los procesos de capacitación, la información obtenida de la DNC también orientarán a las autoridades de cada Unidad operativa académica y administrativa a modificar sus procesos y procedimientos administrativos, los servicios que presta y hasta el enfoque estratégico de la gestión institucional según la evolución técnica y tecnológica de cada puesto, porque será aplicable a cualquier puesto y grupo de familia laboral de la estructura organizacional de la institución, por lo tanto el Manual para la DNC contribuye a la implementación de las políticas, objetivos, estrategias planteadas por la UMSA, desde una acción estratégica y de resultados.

## CAPÍTULO II

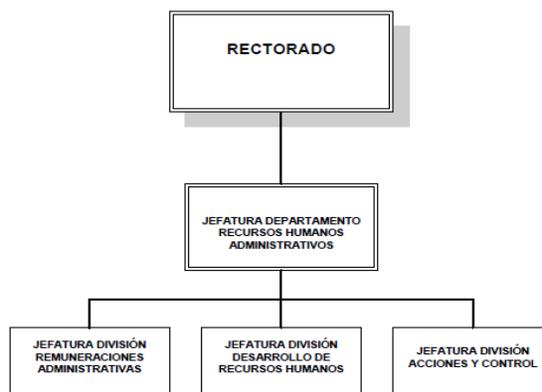
### MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta los principales conceptos, teorías que explican el objeto de estudio.

#### 2.1. Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés

El Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la UMSA es una unidad que tiene el objetivo de “optimizar la gestión de los recursos humanos administrativos mediante los procesos técnicos, eficientes, eficaces, oportunos y transparentes que permitan el aporte productivo y el compromiso institucional del funcionario administrativo a la administración” (Universidad Mayor de San Andrés. Manual de Organización y Funciones, 2008, p.54).

#### **Ilustración 1. Estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos Administrativos**



*Nota.* Se presenta la estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos Administrativos. Fuente. Universidad Mayor de San Andrés, (2008). Manual de organización y funciones de la Universidad Mayor de San Andrés.

El Departamento de Recursos Humanos Administrativos cuenta con tres unidades dependientes: Jefatura División Remuneraciones Administrativas, Jefatura División Desarrollo de Recursos Humanos y Jefatura División Acciones y Control.

### **2.1.1. División de Desarrollo de Recursos Humanos**

La División de Desarrollo de Recursos Humanos tiene el objetivo de “optimizar la gestión administrativa de recursos humanos administrativos mediante procesos técnicos eficientes, eficaces, oportunos y transparentes que permitan disponer, mantener y desarrollar a los recursos humanos administrativos de la UMSA, de manera que estos sean capacitados, motivados, comprometidos y dedicados al trabajo y a satisfacer las necesidades de la Institución” (Universidad Mayor de San Andrés. Manual de Organización y Funciones, 2008, p.56).

Entre las funciones principales de la Unidad es planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo humano, evaluación de desempeño, transferencias, promociones y cesantía de los recursos humanos de la UMSA, entre otras funciones.

A partir de la instancia mencionada se regula los procesos de capacitación de recursos humanos para que den como resultado empleados polivalentes y/o muy especializados de acuerdo con los requerimientos de cada cargo.

De acuerdo con las nuevas políticas de la UMSA, se cuenta con un perfil nuevo para el trabajador administrativo, las cuales son:

- a) Conocimientos y habilidades para cumplir de forma más innovadora la gestión universitaria y recrear sus capacidades en función del cambio organizacional y el rediseño de procesos, en el marco de una mejora constante de los servicios universitarios;
- b) Habilidades para detectar nuevas demandas del entorno y canalizar propuestas de políticas institucionales, que permitan adaptar los servicios de la UMSA a los requerimientos de la comunidad universitaria;
- c) Capacidades para la toma de decisiones en situaciones complejas frente a las cuales el trabajador universitario deberá proponer soluciones efectivas en el marco de las normas internas vigentes;
- d) Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo y capacidad de trabajar en equipo;
- e) Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución, para que actúe como articulador e integrador efectivo entre las Autoridades Superiores y la

comunidad universitaria (Universidad Mayor de San Andrés. Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.23).

En el marco de la visión del nuevo administrador/a de la UMSA, se implementa para la estrategia vinculada al talento humano para la cual se desarrolla diferentes procesos de capacitación para la actualización permanente gestionado por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés.

### **2.1.2. Programa Permanente de Capacitación Administrativa**

El Programa Permanente de Capacitación Administrativa- PPCAD es una política que se implementa en la UMSA, su propósito se orienta a desarrollar procesos de “actualización de todo el personal para el mejoramiento, fortalecimiento y potenciación, tanto de habilidades y destrezas como de valores y actitudes, con el propósito de hacer de cada trabajador/a cada vez más competente en el ejercicio de sus funciones” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal administrativo, 2017, p.1). Con los procesos de capacitación se espera potencializar en cada trabajador/a el compromiso institucional, y su propio crecimiento personal, aspectos apoyan al nuevo proceso de mejoramiento administrativo de la UMSA.

Los procesos de capacitación que ejecuta el PPCAD está estructurada con base en cuatro programas: Alta dirección universitaria; Desarrollo de competencias en el puesto; Inducción a la función administrativa y el Programas a demanda específica de las Unidades operativas, todos promovidos para contar con “trabajadores polivalentes y/o especializados de acuerdo con los requerimientos de cada puesto” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal administrativo, 2017, p.1).

El programa denominado “Desarrollo de competencias en el puesto” está dirigido a las autoridades administrativas, autoridades académicas, trabajadores de planta, personal eventual, personal a contrato con recursos propios y becarios que realizan prácticas preprofesionales.

El programa de “Inducción a la función administrativa” su principal objetivo es orientar a las personas que se incorporan al área administrativa de la UMSA, en el curso se brinda marcos generales de conducta y logro de resultados a través de capacidades teóricas y prácticas en

temas fundamentales para el ejercicio laboral en el área específica dentro de la estructura organizacional de la Universidad.

El programa de “Alta dirección universitaria” tiene como objetivo fortalecer y desarrollar competencias en liderazgo proactivo, el desarrollo de capacidades de innovación, de trabajo en equipo y el fortalecimiento de habilidades necesarias para llevar a cabo una gestión con elevados niveles de efectividad, el programa está dirigido a las Autoridades Superiores, Administrativas y Académicas de la UMSA.

Las necesidades de capacitación identificadas con el presente estudio serán orientadas a los diferentes Programas de la estructura curricular del PPCAD.

## **2.2. Capacitación y formación en las organizaciones**

A continuación, se describe los principales componentes relacionados al objeto de investigación.

### **2.2.1. Formación y capacitación**

La formación es “la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc” (Rodríguez, 2017, p.17).

La formación es uno de los subsistemas de Recursos Humanos, cuyas actividades están destinadas a que los colaboradores hagan mejor sus tareas, “este proceso de mejora permanente en la organización adquiere un valor estratégico en la medida en que las organizaciones busquen mejorar el presente y tratar de construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente” (Rodríguez, 2017, p.19).

La formación de tipo tradicional habilita para la transmisión de conocimientos. El desarrollo de competencias requiere modificaciones de comportamientos, y para ellos se deben aplicar acciones diversas a medida de la organización ya que los modelos de competencias son diferentes entre una organización y otra.

En tanto la capacitación, se refiere a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso mediante la cual un profesor o instructor transmite aprendizajes a los

participantes, con fechas y horarios establecidos y objetivos predeterminados (Rodríguez, 2017, p.20).

La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas. La capacitación es algo más que impartir cursos en una organización, es un proceso complejo que debe seguir un proceso de planificación a largo, mediano y de corto plazo.

La capacitación es una acción que debe contemplar los 4 procesos claves de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación; de esta manera se puede asegurar que los procesos de capacitación tengan el resultado esperado tanto a largo como a corto plazo (Rueda, 2017, p.13).

### **2.2.2. Capacitación con lineamientos estratégicos**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Davis, 1996, p.4).

En la gestión humana se observa que la capacitación se está convirtiendo en una de las principales herramientas para lograr los objetivos establecidos en una organización, de una manera eficiente y eficaz; razón por la cual, la cultura organizacional que promueve la capacitación para su personal es relevante para la conformación de equipos de trabajos eficientes y eficaces, trabajar con personal más competente, y en estas prácticas de capacitación son respuestas a las políticas internas de la UMSA para la cualificación del trabajador/a administrativo.

Para lograr los objetivos esperados dentro de una organización, la capacitación planeada lleva ejecutarlo considerando procesos que sean guiados tomando en cuenta lineamientos estratégicamente planeados.

Los procesos de capacitación con lineamientos estratégicos consisten en un ejercicio de formulación y establecimiento de orientaciones, que se articulen con los objetivos y estrategias institucionales, hacia una gestión comprometida con los resultados.

Los lineamientos estratégicos presentan la “característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar los objetivos (...) permite la toma de decisiones en las instituciones” (CEPAL, 2004, p.15).

Un paso fundamental para elaborar los lineamientos estratégicos es realizar el análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado FODA “este proceso consiste básicamente en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos (...) surgen por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos” (CEPAL, 2004, p.27). El análisis FODA del Programa de Capacitación para el Personal administrativo permitirá realizar un diagnóstico dinámico de los procesos de capacitación e identificar las principales características institucionales de la UMSA que contribuirá al diseño del Manual de la DNC.

### **2.2.3. Tipos de capacitación del personal**

En las organizaciones existen dos tipos de capacitación de personal: inducción y formación.

La inducción es la capacitación por la cual se forma a los nuevos empleados sobre las características de la organización como la misión, visión, principios, valores; el organigrama, a quien reportan, normas de conducta, procedimientos, y otros temas corporativos.

La formación a su vez tiene dos tipos de capacitación: la formación técnica y la formación conductual. La formación técnica es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto o cargo a desempeñar.

La formación conductual es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada por lo general a mandos medios (jefes y gerentes) los temas de capacitación por lo general conllevan valores corporativos, habilidades para la comunicación, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, manejo de equipos, etc.

La formación conductual también se refiere a la capacitación relacionada con actitudes del personal, ésta abarca a todo el personal y no solo a los mandos de dirección o jefaturas. Está estrechamente ligada al clima organizacional de la entidad.

Al interior de la UMSA se gestionan ambos tipos de capacitación la inducción y la formación, esta última a nivel técnico referido a la mejora de los puestos de trabajo como la conductual para favorecer actitudes y habilidades relacionadas al cargo, la DNC aplicada con el presente estudio estuvo dirigida a incidir en la capacitación de formación y conductual, dirigido al trabajador/a administrativo de la UMSA.

#### **2.2.4. Beneficios de la capacitación**

Conforme a los contenidos anteriores mencionados, se concluye que la capacitación es un conjunto de actividades permanentes y sistemáticas, destinadas a otorgar oportunidades para que los empleados desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos, aptitudes y mejoramiento de su calidad de vida.

Asimismo, existen varias razones por las que se debe realizar procesos de capacitación en la organización. Algunos de ellos son:

- Para lograr el avance y el incremento del potencial de las personas.
- Para lograr una buena adaptación a los cambios.
- Para mejorar la calidad del trabajo.
- Para impartir conocimientos y nuevos procedimientos técnicos adoptados por la organización.

Además, la capacitación logra estabilizar cambios de personal, de manera que la organización recibe beneficios mayores de sus inversiones en recursos humanos. Promueve a los trabajadores/as en su carrera dentro de la institución, como acontece al interior de la UMSA a partir la carrera administrativa y escalafón.

Algunos beneficios para la organización son:

- Coadyuva a la productividad, rentabilidad y rendimiento de la empresa u organización.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen institucional.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación al interior de la organización.
- Fideliza al personal.

Finalmente, se identificaron los beneficios de la capacitación en relación con la satisfacción del trabajador/a, se determina la importancia de la relación entre capacitación y productividad (Rueda, 2017, p.28).

### **2.3. Procesos de la capacitación en las organizaciones**

Los procesos de la capacitación en las organizaciones son secuencias intencionadas de procesos interrelacionales: detección de necesidades de capacitación, planificación, organización, ejecución y evaluación, cuyos propósitos principales son la cualificación de competencias del personal y el impacto positivo en la productividad de la organización.

Según, Villatoro (2004, p.57), “la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta”; por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización y en el personal y estos deben ser evaluables.

#### **2.3.1. Detección de necesidades de capacitación –DNC**

La primera fase del proceso de capacitación es la planeación, ésta le da la razón de ser al contenido técnico de la capacitación, porque conduce a determinar “qué se va a hacer”, valiéndose de 4 etapas: determinación de necesidades de capacitación, definición de objetivos, elaboraciones de planes y programas y por último definir el presupuesto (Rueda, 2017).

La detección de necesidades de capacitación “es una de las etapas más fundamentales de la planeación de la capacitación” (Rueda, 2017, p.15). Es el elemento clave para diseñar todo el proceso de la capacitación. Permite conocer las carencias que tiene una institución en materia de conocimientos, actitudes y habilidades.

Involucra una investigación profunda de los conocimientos que requiere el personal para desempeñar el cargo.

Es decir, hay que determinar cuáles son las necesidades a través de un análisis entre “lo que debería hacer en un puesto” y “lo que hace”. Al determinar esto, se podrá determinar a quién capacitar, qué capacitar, con qué profundidad taxonómica y con qué prioridad.

### **2.3.1.1. Tipos de diagnóstico de necesidades de capacitación**

Tomando en cuenta el análisis de las personas los más aplicables se describen a continuación.

#### **- DNC con enfoque en base al puesto**

Este enfoque se maneja, especialmente en el nivel operativo, donde lo importante es el puesto con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes. En pocas palabras, significa comparar lo que el personal debe saber de lo que realmente hacen.

El insumo importante para este cometido es el perfil de puesto.

#### **- DNC en base al desempeño**

Se basa en el análisis que hacen principalmente a los jefes inmediatos. Estas evaluaciones establecen en qué se requiere capacitar. Esto puede lograrse identificar a través de una comparación a través de los perfiles de puesto y lo que se observa en las líneas de trabajo. Es muy importante que para tener un resultado apropiado de las evaluaciones de desempeño éstas tengan la objetividad necesaria.

Las evaluaciones de desempeño revelan necesidades de capacitación, sin embargo se debe considerar que pueden interferir tres problemas conforme a Aamont, 2010 uno de ellos son los errores de calificación que puedan reducir la precisión de la evaluación de desempeño como los errores de indulgencia y rigurosidad, el segundo problema es identificar poco frecuente que todos los empleados tengan una alta o baja calificación por ello se extrae

promedios de resultados pero el dato obtenido de la media no refleja las situaciones reales de los empleados con baja calificación, y tercer problema no todas las evaluaciones de desempeño proporcionan información para identificar necesidades de capacitación.

**- DNC con base a problemas**

El DNC con enfoque con base a problemas resulta altamente efectivo y los directivos de la organización se reúnen con el personal y determinan los problemas que se suscitan o podrán suscitarse; es importante identificar estos problemas que estén originados por la falta de conocimientos, actitudes y habilidades del personal.

Es importante aclarar que este enfoque es mejor aplicarlo en los dos últimos bimestres del año ya que el proceso es largo y requiere tiempo, por lo tanto, la presente investigación tiene un alcance basado en el puesto y el basado en problemas.

**- DNC basado en encuestas**

Las encuestas para identificar las necesidades de capacitación se identifican los conocimientos y habilidades (Kroehnert, 2000 citado por Aamont, 2010, p.292), entre las ventajas en usar encuestas es eliminar los errores de la evaluación de desempeño y contar con información que provenga de los empleados favorece en los resultados, sin embargo no todos los empleados son honestos.

**- DNC basado en la entrevista**

La entrevista se aplica a empleados seleccionados, su utilidad es contar con información a profundidad se logra identificar aspectos cualitativos como actitudes, emociones, la desventaja es la dificultad de cuantificar.

**- DNC basado en pruebas de habilidades y conocimiento**

Las pruebas deben estar relacionados con las tareas, los sistemas y procedimientos organizacionales por lo que se debe elaborar conforme a la medida y puede llevar tiempo y costos extras.

### - **DNC basado en incidentes críticos**

Es un técnica donde se identifican los incidentes críticos y se clasifican en dimensiones y se sepan en ejemplos de desempeño excelente y deficiente aquellas con valoraciones deficientes serán parte de los procesos de capacitación.

#### **3.3.1.2. Tipos de necesidades de capacitación**

Principalmente se identifican las manifiestas que pueden ser identificadas a partir de revisión documental y las encubiertas que requieren un proceso de investigación sistemático y la aplicación de técnicas que interacción el personal.

##### **a) Necesidades de capacitación manifiestas**

Las necesidades de capacitación manifiestas son evidentes, rápidas de detectar, no se requiere investigación. Principalmente se identifica: a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto; b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto; y c) Implica el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Por lo general se presentan en situaciones de cambio del personal o procedimientos como las que se detallan a continuación:

- Personas de reciente ingreso
- Promociones de Personal
- Transferencia de personal
- Introducción de nuevos productos
- Cambios de procedimientos
- Sistemas y Políticas.

##### **b) Necesidades de capacitación encubiertas**

Las necesidades de capacitación encubiertas son indudablemente las que mayores dificultades presentan, en cuanto a su detección; ya que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar, como las actitudes del personal,

estilos de liderazgo, clima organizacional, motivación, costumbres, cultura de los trabajadores, etc.

Sin embargo, el principal criterio de identificación a utilizar en la investigación es el relacionado al puesto ocupacional en tanto se identifiquen las funciones, tareas, los conocimientos, habilidades, actitudes y uso de herramientas tecnológicas requeridas para el desempeño adecuado de las funciones laborales.

### **2.3.1.3. Análisis de necesidades de capacitación**

Conforme a Goldstein y Ford, 2002 se presentan tres tipos de análisis de las necesidades: organizacional, tareas y personas.

#### **a) Análisis organizacional**

Identificar los factores organizacionales que incidan favorablemente o inhiban la eficacia de la capacitación, es importante identificar las metas de la organización y como la capacitación influiría positivamente en el logro de las mismas.

En el análisis se debe indagar la disposición de los empleados con respecto a la capacitación, De acuerdo a Broadwell, 1993 citado por Aamont, 2010 refieren que “una capacitación será eficaz en una organización si está dispuesta a proporcionar un clima de apoyo e invierte en un programa eficaz, si los empleados desean aprender y si las metas del programa son consistentes con la organización” (p.289).

#### **b) Análisis de las tareas**

Es realizar el análisis de los puestos para identificar tareas, las condiciones en las que realiza las competencias de cada empleado, una vez identificado las tareas es el paso siguiente es identifica como aprende a desempeñar cada tarea y obtener las competencias.

Cuando se incorpora el nuevo personal a una institución es importante identificar los aprendizajes propios de la organización que requiere ser capacitado para el logro adecuado de las funciones.

### **c) Análisis de las personas**

Es la identificación del personal que requiere capacitación adicional para el logro de tareas, para identificar las necesidades individuales de capacitación se utiliza diferentes técnicas las cuales se describirán.

#### **2.3.2. Planificación de planes y programas de capacitación**

Para diseñar planes de formación, el primer aspecto para tener en cuenta es que los conocimientos y las competencias requieren un tratamiento diferente a la hora de diseñar las actividades formativas.

Por lo tanto, la DNC arrojará las necesidades de capacitación, las cuales se pueden agrupar en diversos programas que darán origen al plan de capacitación que regirán las acciones.

El plan de capacitación está conformado por varios programas que constituyen el conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza-aprendizaje del personal, estructurado por áreas específicos o por puesto.

Al elaborar un plan de capacitación se deberá contemplar el presupuesto con el que se cuenta, los recursos humanos que administran el proceso, los recursos materiales y, por último, el tiempo que se tendrá disponible para capacitar al personal (cantidad de horas y periodicidad).

#### **2.3.3. Organización y ejecución**

La organización de la capacitación incluye conforme a la planificación determinar la disponibilidad de horarios, los medios, materiales e infraestructura para la capacitación, identificar los capacitadores disponibles dentro de la organización o externos, realizar la convocatoria a los participantes, etc.

La ejecución propiamente conlleva a ejecutar los planes y programas de capacitación, de acuerdo con el tipo de capacitación a ejecutar.

Durante los eventos formativos es importante considerar los principios pedagógicos para la educación en adultos.

Conforme García, J. 2011, p.8, para el trabajo en la educación para adultos es importante considerar aspectos personales o psicológicos de las personas que van a ser capacitadas, para

facilitar el aprendizaje como la motivación, participación, reforzamiento, pluralidad sobre los estilos de aprendizaje y la novedad. La motivación las personas aprenden cuando la enseñanza es de manera amable y no autoritaria, los avances reales de aprendizaje se dan en personas que hacen lo que les gusta hacer, la participación, debe ser continua y activa por parte de los participantes, la retroalimentación continua sobre el aprendizaje, tanto en las potencialidades y las dificultades, la pluralidad en los estilos de aprendizaje es importante involucrar más de un solo sentido como la vista, oído, tacto y kinésica, ya que amplían la percepción, novedad en el aprendizaje tanto en el contenido como el uso de la didáctica para captar la atención y además sea aplicable, transferido en el ámbito laboral, parte de aprendizaje significativo.

#### **2.3.4. Evaluación de la capacitación**

La finalidad de la evaluación en procesos de capacitación es la mejora, a partir de la información cuantitativa y cualitativa que se recoge en diferentes momentos de la formación. Para lo cual se considera el modelo de evaluación de Kirkpatrick, el cual propone evaluar en diferentes niveles, primero las acciones de capacitación que buscan recoger las opiniones de los participantes, el alcance del aprendizaje, el cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo), y el logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño), los mismos que se representan en cuatro niveles (SERVIR, 2014).

##### **- Evaluación de Reacción**

Mide el nivel de satisfacción de los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012).

Conforme Mondy 2010, p.214, citado por SERVIR, 2014, p.10 “generalmente se aplica al final del curso, mediante un cuestionario o encuesta, de manera escrita e individual, en donde se califica la reacción hacia el evento en general” evaluando principalmente aspectos como metodología, objetivos, contenido, desempeño del instructor, etc.

### **- Evaluación de aprendizaje**

Mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido aprendidos por los participantes. Las organizaciones por lo general administran pruebas escritas para determinar lo que han aprendido los participantes de la actividad de capacitación, algunos programas conforme al tiempo de ejecución se realiza una evaluación antes de la capacitación para que se pueda comparar sus resultados con la evaluación final (esto se conoce como el pretest y post test). Sin embargo, un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar los resultados (Mondy, 2010.).

### **- Evaluación de transferencia (aplicabilidad)**

Mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo. De acuerdo con la American Society for Training & Development se recomienda aplicarla unos dos o tres meses después de haberse efectuado la actividad de capacitación.

Conforme a SERVIR, 2014, p.20 “para aplicar esta evaluación se requiere previamente que los participantes del programa de capacitación estén aprendiendo algo que necesitan o van a aplicar en su trabajo”, para lo cual se debe realizar una detección (o diagnóstico) estratégica de necesidades de capacitación, que corresponde al inicio del ciclo de la gestión de la capacitación.

### **- Evaluación de impacto**

Este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional involucrados a partir de esta.

Así, en esta evaluación la respuesta más importante que medir sería: “¿en cuánto se incrementó la productividad como consecuencia de las actividades de capacitación realizadas?; ¿Qué beneficios tangibles se han recibido a cambio de los recursos gastados en capacitación?” (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012, p.31).

## **2.4. Metodologías participativas en la Gestión del talento humano**

Por metodología se entiende como el conjunto de estrategias y actividades intencionadas, organizadas, secuenciadas e integradas, que permiten el logro de un objetivo prefijado (Geilfus, 2002).

Los procesos participativos no son un fin en sí, deben ser utilizados en coherencia con los objetivos de desarrollo que se persiguen.

En el ámbito de la gestión del Talento humano, los procesos participativos se fundamenta básicamente en que la participación del talento humano, el cual requiere especial atención para el éxito de toda organización, porque los trabajadores de una organización aportan el conjunto al logro de los objetivo institucionales, plantean Werther y Davis (2002) “las empresas identifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico” (p.159).

En este marco la participación es el “involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir la responsabilidad sobre ellas” (Davis, Newstrom. 2000, p. 246), cuando los trabajadores/as experimentan la sensación de verse involucrados en metas grupales, aumenta la motivación en contribuir con soluciones a las dificultades.

### **Beneficios de la participación**

Según Davis y Newstrom (2000), los principales beneficios se encuentran en la motivación el empleado a sentirse involucrado en una situación grupal, la satisfacción laboral, reducción de conflictos, mayor compromiso con las metas y mayor aceptación al cambio, es probable que la rotación y ausentismo disminuya por la percepción del lugar de trabajo es adecuado, mejora la comunicación., en suma influye significativamente en diferentes sistemas organizacionales.

En cuanto a la detección de necesidades de capacitación, al involucrar metodología participativa debe promover, en mayor o menor grado, la participación de los trabajadores/as en el ámbito en donde se ha decidido efectuar la detección de necesidades, propiciando la discusión, concertación y el sentido de pertenencia de los involucrados.

La DNC basada en problemas exige de la participación activa de cada individuo y del equipo que conforma, y con la investigación se logró que “cada grupo intercambien información, conocimientos, experiencia, así como las dificultades, intereses, es decir, existe la colaboración de sus integrantes” (Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2011).

#### **2.4.1. Grupos nominales**

La técnica de grupo nominal - traducción del término anglosajón Nominal Group Technique – NGT, es una técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas (Olaz, 2013).

Inicialmente surgió con objeto de mejorar el desarrollo de reuniones de trabajo y su dinamización operativa buscando la productividad exigible a las mismas. actualmente es utilizado como técnica cualitativa, de acuerdo a Huerta, 2005 es muy recomendable utilizarse dentro del trabajo “para determinar los problemas de una organización que requieran la máxima prioridad, para decidir una estrategia dentro del estudio de necesidades para lidiar con los problemas identificados, para designar servicios y programas que respondan a necesidades” (p.2).

#### **Beneficios**

De acuerdo a Huerta, 2005, p.10 los beneficios en utilizar los grupos nominales se describen:

Se utiliza para expandir los datos de las encuestas o los documentos, motiva a los participantes a involucrarse, se generan varias ideas en un periodo corto, es una buena forma de obtener insumos de personas de diferentes modos de pensar y percibir la realidad, permite la expresión libre de ideas, estimula el pensamiento creativo y el diálogo efectivo.

Estudios de Williams, et al. (2005) y Kristofco, et al. (2005) revela resultados en donde “la técnica de grupo nominal resultó útil para recabar información pertinente para la identificación de necesidades de capacitación en cuanto se identifica sobre los aspectos requeridos, la jerarquización de dicha información y la consecución de consensos de grupo sobre los resultados”, y Clinton (2009), en el que la técnica de grupo nominal fue útil para abordar información sobre necesidades en el campo de la educación continua.

Pasos para realizarlo.

- Generación de ideas, donde los participantes anotarán sus impresiones sobre el tema tratado como resultado de su reflexión individual.
- Manifestación secuencial de ideas por los participantes, instante en el que cada uno de los asistentes enunciará públicamente sus comentarios.
- Discusión de ideas, introduciendo el debate y la posibilidad de descartar ideas, redefinirlas, reubicarlas, agruparlas, descomponerlas, etcétera. .
- Votación preliminar, silenciosa e independiente, sobre la importancia de las propuestas trazadas, con el objetivo de materializar las preferencias de los participantes en un ranking que jerarquice su importancia. .
- Discusión de los resultados obtenidos en la primera votación o examen de posibles inconsistencias y reflexión entre los asistentes.
- Votación final silenciosa e independiente siguiendo el esquema trazado en la fase cuarta.
- Listado y acuerdo sobre la propuesta y las prioridades reconstruidas.

#### **2.4.2. Priorización de problemas**

Es una técnica adecuada cuyo objetivo orienta a elegir una opción entre varias disponibles, es una combinación del diagrama de árbol y el diagrama matricial, que se utiliza para priorizar ideas, actividades, características, o simplemente opciones o alternativas de acción (Izar, 2018).

Suele aplicarse en situaciones como la de elegir una oportunidad de mejora en un proceso, cuando se busca la mejor opción para solucionar algún problema, en el caso de la investigación se utilizará para la DNC.

Se entiende como un problema una situación que se aleja negativamente de un estado deseado en el marco del desarrollo adecuado de las funciones laborales.

Pasos para realizarlo conforme a Brassard y Ritter, 1994; Tague, 2004; Vilar, 1999:

- Armar el equipo de trabajo para involucrar a las personas con el problema a resolverse, a partir de un proceso de capacitación.
- Definir lo que se busca con la aplicación de la técnica
- Generar una lluvia de ideas entre los miembros del equipo sobre los criterios para evaluar las opciones. En caso de haber muchas ideas sobre los criterios, reducir a un número razonable. Para esto puede usarse alguna técnica de priorización como la de multivoto (Izar, 2018)
- Priorizar el problema conforme a los criterios establecidos, esto debe hacerse con la participación activa de todos los miembros del equipo y ponderando los criterios según su importancia relativa.
- Evaluar las opciones respecto a cada criterio y pasar la información a la matriz de priorización, en esta etapa se toma en cuenta cada opción de decisión respecto a cada uno
- Valorar cada opción de decisión, una vez revisadas las opciones, debe seleccionarse la mejor evaluada, sin perder de vista que puede presentarse ideas provenientes de las otras opciones que podrían incorporarse a la alternativa elegida.

### **2.4.3. Grupo focal**

Es una técnica grupal donde se integra un grupo de personas que, “dialogan en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, 2000).

Para Kitzinger, 1995 lo define, como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información, en el caso particular al estudio se identificó las necesidades de capacitación orientadas a las actitudes laborales y perfil del trabajador administrativo de la UMSA.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

En el capítulo, se presenta el enfoque, diseño de investigación, las variables, la población y sujetos, las técnicas e instrumentos de investigación, el ambiente de investigación, y el procedimiento aplicado.

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Conforme al alcance de la investigación, el presente estudio se situó en el enfoque cualitativo, debido a que se utilizaron métodos participativos, con orientación hacia la comprensión de las situaciones particulares y grupales que tienen lugar en el contexto natural, y no se realizó tratamiento de los datos con análisis estadístico.

El tipo de diseño es investigación acción, debido a que, “se debe conducir a cambiar (...) se indaga al mismo tiempo se interviene, (...) asimismo se centra en aportar información que guie a la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales” (Sampieri. 2019, p. 552).

Por lo tanto, el diseño de un Manual para identificar necesidades de capacitación que responda a las características institucionales de la UMSA, demandó trabajar de forma participativa con los principales actores, las y los trabajadores/as administrativos y con la metodología de investigación- acción se logró concientizar su papel del personal en el proceso transformación y emitir propuestas de solución a las dificultades que presentan en el contexto laboral, por lo tanto incluir las técnicas de grupos nominales, priorización de problemas, grupos focales y entrevistas apoyó a los fines de la investigación.

#### **3.2. VARIABLES**

La variable es una propiedad, “que varía en el tiempo y en el espacio susceptible a ser medible” (Martínez, 2008, p.56). En el presente estudio la variable de investigación fue: Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa

## Definición conceptual

Guía de instrucciones que integra los componentes esenciales para el proceso de diagnóstico y análisis de las necesidades de capacitación usando enfoque participativo.

## Definición operacional

A continuación, se presenta el proceso de transformación de las variables abstractas en variables concretas, y determinación de indicadores y acciones medidoras de las variables (Tintaya, 2018, p.76).

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable**

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TEC. INST
Aspectos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas y políticas institucionales.</li> <li>✓ Análisis FODA de los procesos de capacitación.</li> <li>✓</li> </ul>	Presencia Tipos/formas		<p><b>Entrevistas</b> Guías de entrevistas</p> <p><b>FODA</b> Cuadro de análisis</p> <p><b>Acopio de documento</b> Cuadro de análisis</p>
Cargos/ocupaciones de familias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descripción de puestos, mapa ocupacional</li> <li>✓ Funciones laborales</li> <li>✓ Tareas laborales</li> <li>✓ Conocimientos requeridos para efectuar las funciones y tareas.</li> <li>✓ Actitudes para desenvolver adecuadamente las funciones y tareas.</li> <li>✓ Conocimiento de herramientas tecnológicas</li> </ul>	Presencia Tipos/formas	2h	<p><b>Técnicas participativas</b> Grupo Nominal Priorización de problemas Grupo focal</p> <p><b>Entrevistas</b> Guías de entrevistas</p> <p><b>Acopio de documento</b> Cuadros de análisis</p>
Perfil de trabajador administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidades para la toma de</li> </ul>	Presencia Tipos/formas		<b>Técnicas participativas.</b>

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TEC. INST
	decisiones. ✓ Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo. ✓ Capacidad de trabajar en equipo. ✓ Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución. ✓ Conocimiento de normativas institucionales. ✓ Conocimiento de procedimientos institucionales.		2 h	Grupo Nominal Priorización de problemas Grupo focal  <b>Entrevistas.</b> Guías de entrevistas

### 3.3. POBLACIÓN Y SUJETOS

Al interior de la Universidad el trabajador/a administrativo se organiza en cuatro tipos: servicio, administrativo, profesional y superior con sus respectivos niveles parte del sistema de escalafón administrativo conforme al siguiente cuadro.

**Cuadro 2. Tipo de personal administrativo**

Tipo	Nivel
Superior	Del 21 al 23
Profesional	Del 19 al 20
<b>Administrativo</b>	<b>Del 7 al 18</b>
Servicio	Del 1 al 6

*Nota.* El personal administrativo de la UMSA se organiza en 4 tipos y 23 niveles.

Fuente. Universidad Mayor de San Andrés, (2008). Manual de organización y funciones de la Universidad Mayor de San Andrés

La población meta de la investigación es el personal perteneciente al tipo administrativo de planta, específicamente la familia laboral compuesta por los cargos secretaria decanato, secretaria vicedecanato, secretaria ejecutiva, secretaria I, II, III, oficinista, oficinista I y

auxiliar de oficina siendo un total de 272 personas y el estudio trabajo con la muestra de 41 trabajadores administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

Las características que presentan la unidad de observación es la realización de tareas y funciones administrativas con similitud, en diferentes Departamentos organizacionales al interior de la UMSA.

### **Tipo de muestra**

Conforme a las características de la investigación y la variedad de cargos que se establecen en el personal administrativo se definió la muestra conforme a similitudes del cargo, por tal motivo se efectuará el tipo de muestra no probabilística de tipo teórica o específica, en la misma “la población es específica definida usando criterios basados en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales, situaciones específicas y otras consideraciones” (citado por Tintaya, 2009. p.89 de Martínez 1994, p. 52).

Conforme a Tintaya, 2009.p.90 las muestras teóricas “no se definen a partir de criterios de representatividad homogénea y de proporcionalidad, sino a partir de objetivos de investigación orientados a comprender la complejidad del objeto de estudio (representatividad heterogénea)”, en este marco la muestra se definió usando criterios conceptuales conforme al cargo ocupacional, tiempo de antigüedad, antecedentes de rotación, genero. Por tal motivo no se utilizó criterios de representatividad probabilística.

En la investigación el tamaño muestral, fue compuesta por 3 Jefes de Unidad y 41 administrativos.

### **Procedimiento de selección de la muestra**

Se definió los criterios muestrales conforme al cargo ocupacional, tiempo de antigüedad, antecedentes de rotación, genero.

Conforme a los criterios mencionados, se organizaron 7 grupos, integrados entre 6 a 7 personas para aplicar las técnicas participativas.

Las reglas para definir la muestra teórica fueron: a) delimitar los criterios muestrales a emplearse, b) de cada criterio identificar a dos o más grupos, c) de cada grupo elegir dos o más

sujetos como mínimo, d) que el número de sujetos por grupo sea equivalente, el mismo número de sujetos por grupo.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Conforme a los objetivos del estudio y en coherencia a las variables de investigación se describe las técnicas e instrumentos aplicados en la presente investigación.

Las principales técnicas definidas permitieron precisar el modo de la recopilación de información. Y los instrumentos definidos favorecieron en el registro de la información recolectada para posterior análisis y toma de decisiones.

Es importante mencionar, que se contó con la participación activa e involucramiento en todos los procesos por parte del equipo del PPCAD.

A continuación, se describe, las técnicas e instrumentos aplicados en la investigación.

#### **a) Entrevista**

La entrevista es una técnica que se utilizó para recabar información a través del diálogo con Jefes de Unidades relacionado a la DNC.

La técnica mencionada es una de las más versátiles, que puede utilizarse en realizar análisis situaciones, diagnósticos, análisis de procesos, “es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la organización, y sobre áreas y puestos preferentes” (Castillo, 2012, p.20).

La entrevista fue acompañada con su respectivo instrumento guía de preguntas, orientadas a las principales temáticas abordar, la aplicación fue individual, realizado a través de uso de herramientas tecnológicas de comunicación, cada entrevista tuvo un tiempo de duración entre 40 a 50 minutos aproximadamente.

**Cuadro 3. Caracterización de la entrevista aplicada en la investigación**

Nombre de la técnica. Entrevista.
Aplicación. Individual.
Propósito. Sondar con mayor profundidad las opiniones sobre el objeto de investigación.
Enfoque de investigación. Cualitativo.
Entrevistados. Sujetos tipo (Inmediato superior del personal administrativo).
Numero de entrevistados. 3 personas.
Duración: 50 a 60 minutos aproximadamente.
Instrumento. Guía de preguntas.
Entrevista semi dirigida.
Modalidad: A distancia, usando herramientas de comunicación tecnológicas.
Análisis de la información. Análisis de contenido y gráfico de categorización para realizar las comparaciones y triangulación de la información.

*Nota.* La técnica de entrevista corresponde al enfoque cualitativo en investigación.

**b) Análisis de documentos**

Se aplicó la técnica del análisis de documentos, cuyo propósito fue analizar la información conforme al objeto de investigación y describir los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprendió el procesamiento analítico- sintético de las fuentes de información.

**Cuadro 4. Caracterización del análisis de documentos aplicada en la investigación**

Nombre de la técnica. Análisis de documentos.
Aplicación. Continua.
Propósito. Analizar la información sobre el objeto de investigación.
Enfoque de investigación. Cualitativo.
Numero de documentos revisados. Conforme a la necesidad y avance del trabajo.
Instrumento. Cuadro de evaluación de documentos.
Análisis de la información. Procesamiento analítico- sintético de las fuentes de información.

*Nota.* La técnica análisis de documento corresponde al enfoque cualitativo en investigación.

### c) Técnica priorización de problemas

Consistió en la discusión semi-estructurada de un grupo homogéneo (5 a 6 personas) sobre un las necesidades de capacitación basadas en las funciones descritas del Manual de Clasificación y Descripción de puestos, fue conducida por la investigadora, quien estimuló a los participantes a que respondan preguntas y se prioricen problemáticas que incidan en el desempeño laboral, y la priorización se considerara criterios que den respuesta a través de procesos formativos.

#### **Cuadro 5. Caracterización de la priorización de problemas**

Nombre de la técnica. Priorización de problemas
Aplicación. Grupal
Propósito. Identificación de necesidades o problemas, análisis y definir propuestas de solución.
Enfoque de investigación. Cualitativo
Entrevistados. Muestra teórica (personal administrativo)
Numero de entrevistados. Entre 5 a 6 personas por grupo
Duración: 2 horas aproximadamente por grupo
Instrumento. Cuadro de análisis
Modalidad: A distancia, usando herramientas de comunicación tecnológicas.
Análisis de la información. Análisis ocupacional del cargo y Perfil del trabajador/a administrativo.

*Nota.* La técnica de priorización de problemas corresponde al enfoque cualitativo en investigación.

### d) Técnica grupos nominales

A partir de la conformación de grupos se utilizó la técnica de grupos nominales.

La técnica responde a una metodología cualitativa participativa cuyo fin es identificar necesidades de capacitación y priorizarlas para respondan en temáticas de capacitación.

El cuadro de análisis, es un instrumento que se aplicó para la técnica de grupos nominales y fue orientada al análisis de las necesidades de capacitación a partir del análisis ocupacional y del Perfil de trabajador/a administrativo, aplicado de forma participativa, grupal, realizado a través de herramientas tecnológicas.

Se conformó 3 grupos homogéneos entre 5 a 6 integrantes elegidos con ciertos criterios de muestreo, el tiempo ejecutado para su aplicación por grupo fue de 2 horas.

**Cuadro 6. Caracterización de los grupos nominales aplicada en la investigación**

Nombre de la técnica. Grupos nominales
Aplicación. Grupal
Propósito. Identificación de necesidades o problemas, priorizarlas y definir soluciones
Enfoque de investigación. Cualitativo
Entrevistados. Muestra teórica (personal administrativo)
Numero de entrevistados. Entre 5 a 6 personas por grupo
Duración: 2 horas por grupo
Instrumento. Cuadro de análisis
Modalidad: A distancia usando herramientas de comunicación tecnológicas.
Análisis de la información. Análisis ocupacional del cargo y Perfil del trabajador/a administrativo.

*Nota.* La técnica de grupos nominales corresponde al enfoque cualitativo en investigación.

**e) Técnica grupo focal**

Es la técnica que se utilizó con el fin de indagar, profundizar temas relacionados a las necesidades de capacitación tomando en cuenta las actitudes labores y el Perfil del trabajador/a administrativo.

El grupo focal, es “un pequeño grupo de personas que discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, 2000).

**Cuadro 7. Caracterización del Grupo focal aplicada en la investigación**

Aplicación. Grupal
Propósito. Sondar con mayor profundidad las opiniones personales sobre el objeto de investigación
Enfoque de investigación. Cualitativo
Cantidad de participantes. Entre 5 a 7

Entrevistados. Muestra teórica (personal administrativo)

Duración. 2 horas aproximadamente

Modalidad: A distancia, usando herramientas de comunicación tecnológicas.

Instrumento. Guía de preguntas

Análisis de la información. Análisis de contenido

Nota. La técnica de grupos focal corresponde al enfoque cualitativo en investigación

#### **f) Técnica de análisis de la información**

El enfoque de análisis de la información es de índole cualitativa porque se “estudian las cosas en su contexto natural, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le dan” (Denzin y Lincoln, 2003, p.3).

El análisis de los datos se concentra en la comprensión de las situaciones particulares, en la búsqueda de significado que les conceden a los hechos los propios agentes. Es decir, “interesa identificar la realidad tal y como la interpretan los sujetos, respetando el contexto donde dicha realidad social es construida” (Rodríguez y Valldeoriola, 2005, p.48).

Por tanto, a partir de la información recolectada se utilizó las técnicas de análisis cíclico, donde se interpretará las partes del texto, triangulando los datos y las fuentes.

### **3.5. AMBIENTE DE INVESTIGACIÓN**

Conforme a la Emergencia Sanitaria Nacional declarada en el Estado Plurinacional de Bolivia, se desarrolló la investigación a través de la modalidad a distancia usando herramientas tecnológicas de comunicación.

Modalidad aprobada por el PPCAD – UMSA para el desarrollo de la tesis.

### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Conforme a la investigación acción las principales fases desarrollados fueron: la planificación, acción, observación y reflexión, de los cuales se desprenden los procedimientos generales a) Preparación inicial, identificación e inmersión de la problemática; b) Definición del Plan de actividades; c) Trabajo de campo; f) Retroalimentación de resultados.

### **- Preparación inicial, identificación e inmersión de la problemática**

Las actividades se iniciaron con actividades de coordinación con el equipo del PPCAD-UMSA para identificar las principales demandas institucionales para ser resultas a través de un proyecto de investigación, este primer contacto se realizó durante la gestión 2018 para contar con el perfil paralelamente a la ejecución del curso de Maestría.

Identificando el requerimiento del PPCAD se identificó la principal problemática y conforme a ello se definió el tema de investigación, por lo tanto la coordinación, comunicación y participación del personal del PPCAD fue continua y activa en todo el proceso de análisis, reflexión y acción en la investigación.

### **- Definición del plan de actividades**

De acuerdo a los requerimientos del PPCAD se definió el plan de actividades, las técnicas y diseño de instrumentos para recabar la información.

Conforme al enfoque de investigación, las técnicas de mejor adaptación al estudio fueron: la entrevista, grupos nominales, grupos focales, priorización de problemas y revisión documental.

Conforme al alcance de la investigación se puntualizó el tipo de muestra teórica en el cual participaron sujetos tipo.

Como parte de la metodología de la investigación acción, para entender la problemática se inició con la aplicación de las técnicas participativas como las entrevistas a profundidad y se realizó el FODA referente de los procesos de capacitación, ejecutados por el PPCAD, asimismo la revisión documental del Manual de Organización y Funciones, Programa de Capacitación, Normas internas del departamento de Recursos Humanos, Manual de Clasificación y Descripción de puestos, y otros documentos relacionados a los procesos de capacitación y recursos humanos, para analizar el objeto de estudio

### **- Trabajo de campo**

Considerando las características del método, la intervención fue de índole participativa usando herramientas de comunicación tecnológicas.

Se trabajó con grupos homogéneos de trabajadores parte de la familia laboral de los cargos secretarias y oficinistas, las técnicas aplicadas fueron el grupo nominal, grupo focal y priorización de problemas, asimismo se aplicó entrevistas a profundidad dirigidas a inmediatos superiores del personal administrativo.

Por otra parte, el FODA fue realizado de forma participativa y reflexiva en conjunto con el equipo del PPCAD.

En todos los procesos, relacionados al trabajo de campo el equipo del PPCAD participó de forma activa, coadyuvando y gestionando internamente los procesos administrativos para que todas las actividades sean llevadas a cabo con el respaldo institucional.

#### **g) Retroalimentación de resultados**

Considerando que la información rescatada fue de índole cualitativa, se analizó los resultados a partir de la organización en matrices categóricas.

Se aplicó la triangulación de técnicas y datos para el análisis de los resultados y arribar a las conclusiones sistematizándolos en la tesis.

Como se ha mencionado el estudio tiene fines aplicativos para la mejora del PPCAD, por ser un estudio que responde a las necesidades institucionales y aporta a la implementación de políticas de mejora del administrativo del personal, se socializó la información para retroalimentar los resultados con las instancias correspondientes.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Conforme a los objetivos planteados en la investigación, el capítulo presente describe los resultados alcanzados.

#### **Resultado 1. Análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa- PPCAD**

El PPCAD se hace cargo del proceso de capacitación, la misma cuenta con procesos sustantivos que son parte del desarrollo formativo al interior de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del personal administrativo.

Para contar con un análisis global de los procesos de capacitación realizada por del Programa Permanente de Capacitación Administrativa, de forma participativa con el equipo del PPCAD, se identificó las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los procesos: Detección de necesidades de capacitación, Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.

Finalmente, con la información identificada se realizó un análisis cruzando las variables, teniendo como resultado las potencialidades a través de un análisis de las fortalezas y oportunidades, obteniendo los desafíos a partir de un análisis conjunto de las debilidades y oportunidades, los posibles riesgos fueron delimitados a través de un análisis de las fortalezas y las amenazas, y finalmente las limitaciones fueron identificadas a través del cruce de las debilidades y amenazas.

**Cuadro 8. Proceso de la detección de necesidades de Capacitación- DNC**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente la identificación de necesidades de capacitación se realiza al finalizar las capacitaciones a partir de un sondeo por parte de los facilitadores sobre temas de interés.</li> <li>• Se definen los temas de capacitación conforme a una lectura del contexto interno de la UMSA conforme al Plan operativo, plan estratégico, sugerencias de algunos jefes de unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente se cuenta con demanda al PPCAD de Unidades administrativas para solucionar problemas de gestión.</li> <li>• En la gestión 2013 nombran nuevas autoridades en RRHH, se apertura el PPCAD</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera la apertura de la gestión del conocimiento al interior del PPCAD y así contar con un DNC permanente.</li> <li>• Guía de capacitación orienta el DNC de forma general.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la gestión 2008 se crea el departamento de capacitación, las convocatorias no eran abiertas, los cursos de capacitación principalmente eran paquetes de computación y no se realizaban DNC.</li> <li>• 2015 arranca las capacitaciones como estrategia sin ejecutar DNC para recuperar credibilidad en la oficina de RRHH.</li> <li>• Número de personal (2) limitado para la suma de actividades y ejecución de DNC participativo</li> <li>• No se ha ejecutado un proceso de DNC en relación a la mejora de desempeño y orientado a las funciones por la cantidad de personal limitado</li> <li>• No se cuenta con un instrumento que sea de uso institucional y de manejo periódico para el DNC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cierra el PPCAD el 2013 por decisión de autoridades de RRHH.</li> <li>• En la gestión 2013 es tomado y cerrado la oficina de RHHH por el sindicato por dificultades internas referente a la evaluación del personal administrativo, convocatorias.</li> <li>• Periódicamente se asignan diferentes jefes en RRHH.</li> </ul>

*Nota.* La información cotejada para la construcción del FODA se realizó de forma participativa con el personal del PPCAD.

Con los datos obtenidos del proceso de la detección de necesidades de capacitación se presenta el cruce y análisis de variables.

- **Potencialidades**

Se identificó la potencialidad, a través de un análisis obteniendo como resultado: “A partir, de la apertura del PPCAD se han desarrollado diferentes cursos de capacitación que facilitó la credibilidad del Programa y se planificaba los temas de capacitación analizando el contexto interno de la UMSA”.

- **Desafíos**

El principal desafío futuro es: “La demanda de Unidades administrativas sobre el trabajo de PPCAD, puede facilitar la realización de una DNC participativo que involucre al personal administrativo”

- **Riesgos**

El principal posible riesgo fue delimitado: “Los continuos cambios de las autoridades y posicionamiento político y toma de decisión del Sindicato pueden afectar el desenvolvimiento de las actividades del PPCAD, en tanto al logro de resultados y definición de objetivos”.

- **Limitaciones**

Finalmente las limitaciones fueron identificadas, teniendo como resultado: “Cambio de personal de autoridades puede incidir en el lugar que se asigne a la continuidad de las actividades del PPCAD”, “El no contar con un instrumento institucionalizado para la DNC y posibles cambios de autoridades en la Jefatura de RRHH puede afectar la continuidad del proceso”.

### **Cuadro 9. Proceso de planeación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una Guía de capacitación (documento de orientación) con enfoque estratégico dinámico y actualizable</li> <li>• El plan de capacitación es abierto</li> <li>• La programación es mensual a base de las ofertas conforme a la Guía de capacitación que incluye: Talleres actitudinales por niveles orientado a todo el personal por departamentos, Cursos generales destinado a familias de puestos, Cursos a demanda de las Unidades conforme a las funciones, Cursos extras referidos a la prevención de salud ocupacional, ergonomía, biodiversidad, medicina preventiva.</li> <li>• La planeación es basada en enfoque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al interior de la UMSA existen las condiciones favorables para la carrera administrativa.</li> </ul>

<p>pedagógico por competencias y por objetivos depende de la finalidad del curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La didáctica es participativa, con uso de diferentes recursos como fichas, dinámicas, materiales.</li> <li>• El modelo educativo para el proceso formativo es constructivista, con modelo de educación popular destinado a la población de adultos</li> <li>• La planeación actual cubre la capacidad total de administrativos</li> <li>• Se cuenta con alianzas institucionales y facilitadores expertos para las temáticas a desarrollar en la capacitación</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitaciones no responden a un sistema de carrera administrativa para nivelar conforme a la evaluación de desempeño, prepáralos a la evaluación.</li> <li>• Las capacitaciones no están conectados al proceso de RRHH para coadyuvar a la carrera administrativa, por lo cambios continuos internos como las autoridades, evaluación de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carrera administrativa no cuenta con lógica interna, no está claro internamente, no cuenta con instrumentos técnicos para su operativización para la carrera administrativa.</li> <li>• Los recursos económicos institucionales no permiten contar con un sistema de capacitación orientado al proceso de continuidad a la carrera administrativa de los trabajadores.</li> </ul>

*Nota.* La información cotejada para la construcción del FODA se realizó de forma participativa con el personal del PPCAD.

Con los datos obtenidos del proceso de planeación, se presenta el cruce y análisis de variables.

- **Potencialidades.**

Se identificaron las potencialidades siendo como resultados: “Al interior de la UMSA los trabajadores/as administrativos pueden realizar carrera administrativa, situación que favorece al desarrollo de actividades del PPCAD”, “La guía de capacitación es un documento que orienta el desarrollo de las capacitaciones, el enfoque de trabajo, la programación aporta a que los trabajadores puedan participar de las actividades”.

- **Desafíos**

Los futuros desafíos, fueron identificados a partir de un análisis, teniendo como resultado “Al interior de la UMSA los trabajadores/as desarrollan carrera administrativa, sin embargo, las capacitaciones que promueve el PPCAD no están conectadas y normalizados con la carrera administrativa” y “Los cursos del PPCAD no están articulados con los procesos de RRHH y no es articula con la carrera administrativa vigente en la UMSA”.

- **Riesgos**

Los posibles riesgos fueron delimitados, y se describen a continuación “Si bien en la UMSA los trabajadores/as cuentan con la posibilidad de realizar carrera administrativa, no cuenta con parámetros prácticos para operativizarlos y las capacitaciones no se pueden articular a un proceso que no está claro internamente” y “La planificación del PPCAD favorece al logro de actividades, pero las mismas no contribuyen a la carrera administrativa de la UMSA”.

- **Limitaciones.**

Finalmente las limitaciones fueron identificadas a través del cruce de variables, teniendo como resultado: “La carrera administrativa de la UMSA no cuenta con instrumentos claros para operativizarlos, y las capacitaciones desarrolladas por el PPCAD no se articulan con la carrera administrativa”, y “Las capacitaciones no se articulan para contribuir a la carrera administrativa para mejorar resultados de la evaluación de desempeño”.

**Cuadro 10. Proceso de organización y ejecución**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la ejecución de los cursos se presenta diversidad en la aplicación de la didáctica.</li> <li>• Durante los cursos se espera el desarrollo del pensamiento crítico en los participantes.</li> <li>• A partir de la línea del constructivismo se prepara las condiciones de aprendizaje (desde la preparación de convocatorias).</li> <li>• Implementación de la educación popular en la ejecución de los cursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ejecución de los cursos favoreció a la credibilidad del PPCAD ante las autoridades universitarias.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con material para uso en las capacitaciones</li> <li>• Los planes de capacitación son ejecutados basados conforme a la demanda.</li> <li>• Para la participación de los cursos en horarios de trabajo los administrativos cuentan con un memorándum declarado en comisión otorgado por RRHH para facilitar su participación.</li> <li>• El único ambiente multipropósito es utilizado dentro y fuera de horarios laborales.</li> <li>• Se cuenta con diferentes contactos con especialistas capacitadores en diferentes temáticas.</li> <li>• La remuneración para facilitadores es por hora, y esta sobre el promedio.</li> <li>• El equipo de PPCAD durante los cursos sume el rol de apoyo, y durante los cursos recibe retroalimentación de los cursos (pero no son sistematizados)</li> <li>• Se realiza seguimiento a la capacitación de forma presencial (no cuentan con instrumento para hacer seguimiento).</li> <li>• El PPCAD es un programa que depende de la división de RRHH.</li> <li>• El equipo de PPCAD dos analistas de capacitación con experiencia laboral.</li> <li>• Se realiza una evaluación certificada de contenidos (con nota mínima de aprobación de 70).</li> <li>• El PPCAD tiene adecuada respuesta a las convocatorias para el desarrollo de los cursos.</li> <li>• Las convocatorias se realizan a través de correos electrónicos.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ambientes propios, se cuenta con un solo ambiente multipropósito equipado, pero por la frecuencia de cursos se solicita préstamo en otros ambientes de la UMSA.</li> <li>• Se necesita mayores ambientes para desarrollo de las capacitaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paros administrativos, horarios continuos afectan a la ejecución de los procesos de capacitación planificados.</li> <li>• Cambio del personal del PPCAD por motivos de rotación interna en la UMSA.</li> </ul>

<p>acuerdo a la temática.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un sistema formal para hacer seguimiento sobre el desarrollo de las capacitaciones.</li> <li>• No hay normas procesos y procedimientos para contextualizar el proceso de formación en capacitación conforme a la carrera administrativa.</li> <li>• Falta de instrumento para realizar seguimiento a las capacitaciones, y registro de los cursos.</li> <li>• Cantidad del personal reducido cuenta con dos analistas y un personal eventual como auxiliar.</li> <li>• Los analistas realizan funciones propias para el programa y otras en demanda al trabajo de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalmente no hay posibilidad de ampliar la cantidad de personal.</li> <li>• Cambio de autoridades y toma de decisiones para continuar la validación certificada de los cursos del PPCAD.</li> <li>• Al interior de la universidad se cuenta con administrativos con amplia experiencia que aún no son facilitadores.</li> </ul>
---	---

*Nota.* La información cotejada para la construcción del FODA se realizó de forma participativa con el personal del PPCAD.

Con los datos obtenidos del proceso de organización y ejecución, se presenta el cruce y análisis de variables.

- **Potencialidades**

La potencialidad identificada fue: “La ejecución de las capacitaciones ha favorecido en la credibilidad del PPCAD”.

- **Desafíos**

Los futuros desafíos, fueron identificados a partir de un análisis, y se los describe a continuación: “Internamente el PPCAD no cuenta con un sistema de registro y seguimiento capacitaciones que permita facilitar información efectiva sobre sus resultados, situación que podría mejorar su credibilidad”, y “Contar con procesos y procedimientos gestados por PPCAD sobre la articulación de los cursos de formación con la carrera administrativa coadyuvaría en el aumento de credibilidad de sus actividades”.

- **Riesgos**

Los posibles riesgos fueron delimitados a través de un análisis siendo: “Un posible cambio de personal del PPCAD incidiría en el desarrollo de las actividades en caso no tengan experiencia suficiente para dar continuidad al trabajo” y “En caso el PPCAD no cuenta con la suficiente

credibilidad y apoyo institucional, posibles cambios de autoridades que tomen decisiones diferentes al proceso de capacitación afectaría la continuidad del programa”.

- **Limitaciones**

Finalmente las limitaciones fueron identificadas a través del cruce de variables, teniendo como resultado: “Al no contar con procesos claros para que la capacitación se articule con la carrera administrativa pierde fuerza en su posicionamiento interno” y “Al no contar con información manejable sobre los resultados incidiría en la muestra de logros con datos sobre el seguimiento y desarrollo de las capacitaciones”.

**Cuadro 11. Proceso de evaluación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza una evaluación certificada de contenidos (con nota mínima de aprobación de 70).</li> <li>• El PPCAD tiene adecuada respuesta a las convocatorias para el desarrollo de los cursos.</li> <li>• Las convocatorias se realizan a través de correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La certificación del PPCAD tiene una valoración superior a cualquier otro curso al interior de la UMSA.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un sistema de evaluación que contemple la evaluación de reacción y transferencia de aprendizaje por la cantidad de personal reducido.</li> <li>• Al inicio se desarrollaba la evaluación de reacción, sin embargo por la cantidad de personal y exceso de funciones se dejó de hacerla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien la certificación cuenta con valor curricular este no incide en la contribución de mejora del desempeño conforme a la evaluación de desempeño y la preparación técnica para la carrera administrativa porque no se cuenta con procesos definidos para la misma.</li> </ul>

*Nota.* La información cotejada para la construcción del FODA se realizó de forma participativa con el personal del PPCAD.

Con los datos obtenidos del proceso de evaluación se presenta el cruce y análisis de variables.

- **Potencialidades.**

Se identificó la siguiente potencialidad: “La certificación curricular de los cursos del PPCAD incide en la participación de los trabajadores en los cursos”.

- **Desafíos**

El futuro desafío fue identificado de la siguiente manera: “Contar con un sistema de evaluación sistemática aportaría a tener una certificación por niveles que contribuya a la articulación con procesos de RRHH como la evaluación de desempeño”.

- **Riesgos**

El posible riesgo fue delimitado a partir de un análisis, teniendo como resultado: “Si bien los cursos realizados cuentan con valoración curricular estos pierden peso al no articularse con la carrera administrativa de la UMSA”.

- **Limitaciones**

Finalmente la limitación fue identificada de la siguiente manera: “Al no contar con un sistema de evaluación sistemática no aporta a tener una certificación que contribuya a la articulación con procesos de RRHH como la evaluación de desempeño”.

En suma, los procesos de capacitación desarrollados por el PPCAD, dirigidos a las y los trabajadores administrativos de la UMSA, presentan importantes fortalezas que se han desarrollado a partir de la reapertura, sin embargo a pesar de los resultados obtenidos, logros, presentan limitaciones y retos, que fueron descritos anteriormente con el fin de brindar información global para fortalecer el área de capacitación.

La información recabada del FODA por cada proceso de capacitación, fue un insumo de vital importancia para la fase de análisis de la problemática parte importante de la metodología cualitativa como es la investigación – acción y orientó en la construcción del Manual para la detección de necesidades de capacitación que responda a las características institucionales del PPCAD- UMSA.

## **Resultado 2. Validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación con la triangulación de las técnicas y datos.**

Para realizar la validación del Manual, primeramente se definió la metodología, los procesos, las técnicas, las herramientas para llevar a cabo la detección de las necesidades de

capacitación, que respondan a las características institucionales de la UMSA y a las características organizacionales de los puestos de trabajo.

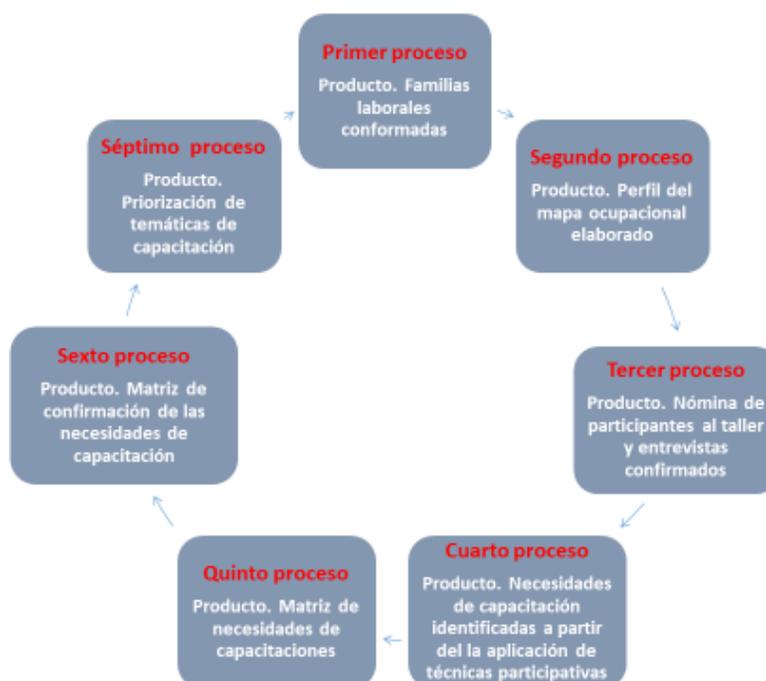
Considerando que en la Universidad Mayor de San Andrés, se cuenta con la cantidad de 1445 trabajadores administrativos, se decidió aplicar en conjunto con el equipo de PPCAD la validación del Manual de la DNC a una muestra conformada por una familia laboral compuesta por los cargos de secretarías y oficinistas, cuyos puestos presentan ciertas similitud en sus funciones laborales, la cantidad de trabajadores de esta familia son 272 trabajadores, de los cuales participaron un total de 41 administrativos.

Los puestos que se incluyeron en la validación fueron:

- Secretaria Decanato
- Secretaria Vicedecanato
- Secretaria Ejecutiva
- Secretaria III
- Secretaria II
- Secretaria I
- Oficinista I
- Oficinista
- Auxiliar de oficina

Como se mencionó anteriormente, la validación del Manual consistió en aplicar toda la metodología, con sus respectivos procesos, lo cuales se describen a continuación conforme a la siguiente ilustración.

**Ilustración 2. Presentación de los procesos y productos definidos para detección de necesidades de capacitación**



*Nota.* Los procesos aplicados del Manual fueron validados, a partir de su aplicación.

Fuente. Elaboración propia, 2020.

A continuación se describen los procesos ejecutados para la validación incluyendo el alcance y producto de cada proceso.

### 1. Primer proceso

El objetivo principal del proceso, fue identificar los cargos del trabajador/a administrativo que presenten funciones similares para agruparlos en familias laborales, para lo cual se revisó el Manual de clasificación y descripción de puestos de la UMSA.

En el caso particular, para realizar la validación se consideró los cargos de Secretarías y Oficinistas, compuesta por los puestos mencionados anteriormente: Secretaria Decanato, Secretaria Vicedecanato, Secretaria Ejecutiva, Secretaria III, Secretaria II, Secretaria I, Oficinista I, Oficinista y Auxiliar de oficina.

Por lo tanto el producto logrado correspondiente al primer proceso, fue la conformación de las Familias laborales.

## 2. Segundo proceso.

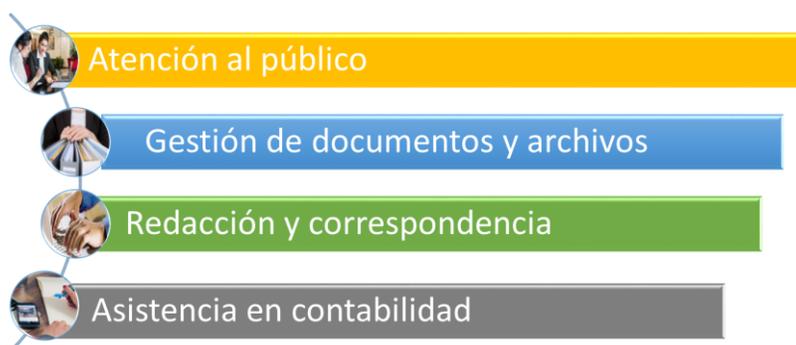
El propósito principal fue la elaboración del Perfil del mapa ocupacional correspondiente a las familias laborales.

El Perfil del mapa ocupacional “es una descripción de las funciones que incluyen las tareas, conocimientos y actitudes que un trabajador debe presentar en de un cargo laboral para ejercer eficientemente un puesto de trabajo” (Duran, et al; 2016, p.26).

La elaboración del Perfil del mapa ocupacional fue de vital relevancia, porque se convirtió en uno de los parámetros de análisis para la identificar necesidades de capacitación y la información fue alimentada y confirmada durante los procesos de aplicación participativa con los propios trabajadores administrativos.

Para la validación correspondiente, se identificó las funciones laborales con cierta similitud que comparten los cargos de la familia laboral de secretarias y oficinistas, y conforme al análisis de sus operaciones laborales se describió 4 funciones sustantivas que, se detalla a continuación.

### **Ilustración 3. Funciones principales de la familia laboral de secretarias y oficinistas**



*Nota.* Las funciones sustantivas fueron definidas de acuerdo a la descripción de cargos de secretarias y oficinistas conforme al Manual de clasificación y descripción de puestos.

### a) Atención al público

Una de las funciones sustantivas de la familia laboral de secretarías y oficinistas, es la atención al público en general, que se incluyen tareas específicas, conocimientos necesarios para desarrollar las tareas y funciones y actitudes que transversalizan el desarrollo de la función.

**Cuadro 12. Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Atención al público**

Tareas	Conocimientos	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atender las llamadas telefónicas</li> <li>● Atender al público proporcionando información</li> <li>● Orientar al público para la gestión de trámites</li> <li>● Organizar las citas</li> <li>● Manejar la agenda</li> <li>● Realizar las entrevistas a los clientes internos y externos</li> <li>● Planificar, organizar y ejecutar eventos y reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expresión oral y escrita del español</li> <li>● Relaciones humanas y públicas</li> <li>● Administración de eventos</li> <li>● Procedimientos administrativos</li> <li>● Estructura organizacional, funcionamiento</li> <li>● Normativa institucional</li> <li>● Tics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidez en el trato</li> <li>● Responsabilidad</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Iniciativa</li> <li>● Habilidad para relacionarse</li> <li>● Paciencia</li> <li>● Predisposición</li> <li>● Empatía</li> <li>● Confidencialidad</li> <li>● Agilidad</li> </ul>

*Nota.* La descripción del Perfil del mapa ocupacional fue elaborada conforme a la información recopilada de acuerdo a la descripción de cargos de secretarías y oficinistas, de acuerdo al Manual de clasificación y descripción de puestos y fue complementada durante la aplicación del proceso de validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación.

### b) Gestión de documentos y archivos

Otra función sustantiva identificada fue la gestión de documentos y archivos, a continuación se describe las tareas que se desarrollarán, conocimientos requeridos y actitudes para lograr el desempeño de la función mencionada.

**Cuadro 13. Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Gestión de documentos y archivos**

Tareas	Conocimientos	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar y canalizar la correspondencia</li> <li>• Archivar documentos</li> <li>• Gestiones necesarias para el cumplimiento de Resoluciones</li> <li>• Seguimiento de la documentación recibida y expedida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas y leyes de archivistas</li> <li>• Sistema de archivos</li> <li>• Redacción</li> <li>• Tics</li> <li>• Procedimientos de préstamos de la información escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Discreto/a</li> <li>• Ordenado/a</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Dedicación</li> </ul>

*Nota.* La descripción del Perfil del mapa ocupacional fue elaborada conforme a la información recopilada de acuerdo a la descripción de cargos de secretarías y oficinistas, de acuerdo al Manual de clasificación y descripción de puestos y fue complementada durante la aplicación del proceso de validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación.

### c) Redacción y correspondencia

Para la función sustantiva referida a la redacción y correspondencia, se identificó las tareas específicas, conocimientos y actitudes que determinan el desarrollo de la función mencionada.

**Cuadro 14. Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Redacción y correspondencia**

Funciones específicas	Conocimientos	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar recursos ofimáticos para la redacción de documentos</li> <li>• Redactar diversos documentos con uso de sintaxis, ortografía y redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de procedimientos reglamentos institucionales</li> <li>• Redacción y sintaxis para elaborar notas, correspondencia, resoluciones, actas, instructivos</li> <li>• Estructura institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenado/a</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Preciso/a</li> <li>• Eficiente</li> <li>• Cortez</li> <li>• Concreto/a</li> <li>• Discreto/a</li> <li>• Tolerante</li> </ul>

*Nota.* La descripción del Perfil del mapa ocupacional fue elaborada, conforme a la información recopilada de acuerdo a la descripción de cargos de secretarías y oficinistas, de acuerdo al Manual de clasificación y descripción de puestos y fue complementada durante la aplicación del proceso de validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación.

#### d) Asistencia en contabilidad

La función sustantiva referente a la asistencia en contabilidad lo realizan los cargos correspondientes a secretarías en sus diferentes niveles, y no así los oficinistas.

En el Perfil del mapa ocupacional incluye las tareas, conocimientos y actitudes vinculadas al desarrollo de la función mencionada.

**Cuadro 15. Perfil del mapa ocupacional correspondiente a la función de Asistencia en contabilidad**

Tareas	Conocimientos	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar caja chica y fondos de avance</li> <li>• Dosificar las facturas</li> <li>• Apoyar el llenado de formularios</li> <li>• Gestionar tramites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones administrativas</li> <li>• Normas y reglamentos Contables</li> <li>• Código Tributario</li> <li>• Contabilidad Básica</li> <li>• Normas institucionales</li> <li>• Tics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente</li> <li>• Eficaz</li> <li>• Responsable</li> <li>• Cuidadoso/a</li> <li>• Comunicativo/a</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Ordenado/a</li> <li>• Honradez</li> </ul>

*Nota.* La descripción del Perfil del mapa ocupacional fue elaborada conforme a la información recopilada de acuerdo a la descripción de cargos de secretarías y oficinistas, de acuerdo al Manual de clasificación y descripción de puestos y fue complementada durante la aplicación del proceso de validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación.

#### e) Perfil del trabajador/a administrativa de la UMSA

Además de las funciones sustantivas correspondientes a la familia laboral descritas en el Perfil del mapa ocupacional, se complementó la información del análisis con las capacidades descritas en el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, las cuales se detalla a continuación.

- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución.
- ✓ Conocimiento de normativas institucionales.
- ✓ Conocimiento de procedimientos institucionales.

La información del Perfil del mapa ocupacional y el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA fue la base para establecer los criterios de para identificar las necesidades de capacitación, que se establecieron en el proceso de validación correspondiente al Manual.

### **3. Tercer proceso**

El objetivo del proceso fue la selección de los participantes, la emisión de memorándum e invitaciones para llevar a cabo el taller y entrevistas para la detección de necesidades de capacitación, estas notas fueron firmadas por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

Esta etapa fue de relevancia porque a partir de una convocatoria formal realizada por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, se logró contar con la participación de todos los trabajadores/as administrativos convocados en los eventos programados para la validación del Manual, asimismo es importante mencionar que todos los procesos asociados a la capacitación promovidos por el PPCAD son realizados a partir de la asignación de Memorándum y/o certificados de participación.

La selección de los participantes fue considerada tomando en cuenta los siguientes criterios: que el trabajador/a administrativo tenga como mínimo 2 años de antigüedad en el cargo parte de la familia laboral y los cargos sean diversificados, es decir desempeñen sus funciones en Unidades del ámbito administrativo y académico, con el objeto de contar con mayor información referente a sus funciones.

Una vez confirmada la participación de los trabajadores administrativos al taller, se organizó 7 grupos de trabajo conforme al tiempo de antigüedad y cargos correspondiente a la familia laboral de secretarias y oficinistas, adicionalmente al personal administrativo se eligió a 3 jefes que trabajan en Unidades de ámbito administrativo y académico.

Con el proceso ejecutado se logró contar con la nómina de participantes al taller y entrevistas confirmados, para el proceso de validación del Manual.

#### 4. Cuarto proceso

Una vez, que se elaboró el Perfil del mapa ocupacional, se seleccionó a las y los trabajadores administrativos y se realizó la convocatoria respectiva, el proceso siguiente fue el desarrollo de los talleres participativos para aplicar la metodología y técnicas respectivas, en esta ocasión se desarrolló las técnicas de Grupo Nominal, Priorización de problemas, Grupo focal, asimismo, se complementó la información desarrollando entrevistas a profundidad.

El tiempo de aplicación para el desarrollo de las técnicas participativas fue de 2 horas, las entrevistas duraron entre 30 a 40 minutos, todas fueron ejecutadas usando la modalidad a distancia con herramientas tecnológicas de comunicación.

Las técnicas que fueron aplicadas se describen en el siguiente cuadro.

**Cuadro 16. Técnicas aplicadas**

<b>Entrevista a profundidad</b>	<b>Grupo nominal</b>	<b>Grupo focal</b>	<b>Priorización de problemas</b>
Es una técnica cuya finalidad es recabar información a través del diálogo relacionado a las necesidades de capacitación.	Es una técnica empleada para facilitar la generación de ideas y recabar información pertinente para la identificación de necesidades de capacitación en cuanto se identifica sobre los aspectos requeridos, la jerarquización de dicha información y la consecución de consensos (Clinton, 2009).	Es una técnica grupal que se utilizara con el fin de indagar, profundizar temas relacionados al ámbito de las actitudes laborales y sobre el Perfil del trabajador administrativo de la UMSA. El grupo focal “es un pequeño grupo de personas que discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, 2000).	Es una técnica cuyo objetivo orienta a elegir una opción entre varias disponibles, suele aplicarse en situaciones como la de elegir una oportunidad de mejora en un proceso, cuando se busca la mejor opción para solucionar algún problema, que pueda ser resuelto con temáticas de capacitación.

<b>Dirigido a trabajadores/as cuyo cargo son directivos</b> Jefes de Unidad área administrativa y académica		<b>Dirigido a trabajadores/as cuyo cargo son administrativos</b> Correspondientes a la familia laboral de secretarias y oficinistas pertenecientes de unidades administrativas y académicas
--	--	---

*Nota.* Las técnicas aplicadas responden a un enfoque cualitativo y son aplicadas de forma participativa.

Parte del proceso de validación del Manual fue aplicar las técnicas, que se detallan a continuación.

#### **a) Grupo Nominal**

El taller contaba con tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.

En la etapa de inicio se realizó la presentación general del taller, objetivos y se ejecutó una dinámica presentación, con el fin de involucrar a los participantes. Es importante en esta etapa definir claramente lo que se busca con la aplicación del taller y las técnicas.

Posterior, se presentó el Perfil del mapa ocupacional de la familia laboral de secretarias y oficinistas, y conforme a la descripción de las funciones se identificó las habilidades, conocimientos, y actitudes requeridas para el desarrollo de cada función sustantiva a partir de la siguiente pregunta.

**¿Qué se necesita saber hacer, conocer y que actitudes se requieren para desarrollar las tareas y funciones en un nivel avanzando?**

A partir de una generación de ideas, los participantes identificaron sus impresiones sobre cada función como resultado de su reflexión individual y se recopilaba la información en una matriz durante la ejecución del taller.

Concluyendo todas las participaciones, se contó con un conjunto de necesidades, que posterior se realizó una priorización, cada participante, eligió al menos dos aspectos que se considera de mayor relevancia, tomando en cuenta tres criterios: especificidad se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño, influencia es decir

su presencia, influye en otras funciones relacionadas y frecuencia si mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad (Peresson, 2008).

Finalmente se concluyó el taller, a través del desarrollo de preguntas detonadoras, para identificar en plenaria, si las temáticas priorizadas como temas posibles de capacitación responden a las necesidades de capacitación, o si es necesario incluir alguna temática se lo incluyó y por otra parte también se consultó sobre apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada y se describen en la tabla 17.

**Cuadro 17. Percepciones del trabajador administrativo/a sobre la técnica aplicada grupo nominal**

<p>“Técnica interesante, me gustó”</p> <p>“Me llamó la atención que participen otras personas de otras unidades académicas”</p> <p>“Es muy linda la técnica”</p> <p>“La técnica fue muy interesante va aportar a nivel institucional”</p> <p>“Me gusto compartir con otros compañeros”</p> <p>“Curso muy interesante nos permitió identificar de acuerdo a nuestras experiencias los temas de capacitación”</p> <p>“Para mi es importante la capacitación”</p> <p>“Interesante para identificar las necesidades de capacitación”</p> <p>“Me gustó mucho la metodología, va ser provechoso para todos”</p> <p>“Técnica amigable la participación es importante esta técnica fue diferente a otras actividades”</p> <p>“Muy práctico, concreto”</p> <p>“Una forma agradable para identificar las necesidades de capacitación abierto y cordial”</p>
---

*Nota.* Percepciones recabadas durante la aplicación de la técnica del grupo nominal por parte de los trabajadores/as administrativos que participaron de la validación del Manual.

**b) Priorización de problemas**

Al igual que, la técnica de grupo nominal, el taller para aplicar la técnica de priorización de problemas presentó tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.

En la etapa de inicio se realizó la presentación general del taller, objetivos y se ejecutó una dinámica presentación con los participantes, con el fin de involucrar a los participantes. Es importante en esta etapa definir claramente lo que se busca con la aplicación del taller y las técnicas.

Posterior, se presentó el Perfil del mapa ocupacional de la familia laboral de secretarias y oficinistas, y conforme a la descripción de las funciones se realizó la siguiente pregunta.

**¿Identifique las habilidades, conocimientos, actitudes que, presentan mayores dificultades en su ejecución y afecta el desarrollo de las funciones en el trabajo? Y las posibles alternativas de solución que puedan ser traducidas en temas de capacitación.**

A partir de la pregunta, se generó la participación de las y los trabajadores administrativos para identificar los problemas principales que influyen el desarrollo de las funciones y proponer alternativas de solución que pueden ser traducidas en temas de capacitación, es importante mencionar que no solo surgieron temas inherentes a la capacitación, también se manifestó aspectos referidos a la gestión administrativa e institucional, que también se los consideró, ya que eran recurrentes.

Concluyendo todas las participaciones, se contó con un conjunto de problemas y alternativas de solución, a continuación fue importante priorizarlos, conforme a los criterios establecidos: especificidad se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño, influencia es decir su presencia, influye en otras funciones relacionadas y frecuencia si mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad (Peresson, 2008).

Toda esta etapa se realizó, con la participación activa de todos los participantes y posterior se realizó la priorización eligiendo entre las alternativas, solo dos opciones que presenten mayor importancia para los participantes, en esta etapa se toma en cuenta cada opción de decisión respecto a cada participante.

Finalmente se concluyó el taller, moderando preguntas detonadoras, para identificar en plenaria si las temáticas priorizadas como temas posibles de capacitación responden a las necesidades de capacitación, o si es necesario incluir alguna temática y también se consultó sobre apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada, las cuales se describen en la tabla 18.

**Cuadro 18. Percepciones sobre la técnica grupo priorización de problemas**

“Son muy importantes hacer estos procesos para identificar necesidades de capacitación”

“Antes no se hacía estos procesos es la primera vez en aquellas épocas no había cursos de capacitación ahora si lo hay”

“La técnica participativa es muy enriquecedora para identificar las necesidades de capacitación para mejorar nuestro trabajo”

“Esta experiencia ayuda a expresarnos lo que acontece”

“Interesante hemos obtenido buenas ideas en el proceso”

“Al identificar lo más importante se refleja que podemos mejorar con las capacitaciones”

“Gracias por considerar mi opinión”

“Agradecer la preocupación que tienen hacia nosotros”

“Ayuda a reflexionar sobre las situaciones que acontecen en nuestras funciones laborales”

“Ayuda a identificar problemas y dar alternativas de solución”

*Nota.* Percepciones recabadas durante la aplicación de la técnica priorización de problemas por parte de los trabajadores/as administrativos que participaron de la validación del Manual.

**c) Grupo focal**

La técnica estaba organizada en tres etapas: inicio, desarrollo y cierre. En la etapa inicial, se desarrolló la presentación general del taller, y los objetivos, se aplicó una dinámica presentación con los participantes, con el fin de romper el hielo e involucrar a los participantes en el taller. Es importante en esta etapa definir claramente lo que se busca con la aplicación del taller y las técnicas.

En la etapa, se aplicó diversas preguntas reflexivas orientadas a las actitudes laborales y capacidades del Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA.

Durante esta etapa se promovió la participación en el grupo, durante las participaciones, surgieron temáticas referidos a los problemas que no son resueltos a través de procesos de capacitación, porque estaban vinculados a temas de gestión institucional, sin embargo igual se los registró, aclarando que no se podrán resolver a través de la capacitación, pero se los consideró por su importancia para canalizarlo con otras acciones.

Concluyendo con todas las participaciones, se contó con un conjunto de necesidades identificadas, que posterior se realizó una priorización de las temáticas en caso, se tenga diversas opciones.

Finalmente se concluyó el taller, a partir del desarrollo de preguntas detonadoras, se logró identificar las apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada y se describen en la cuadro 19.

**Cuadro. *Percepciones sobre la técnica grupo focal***

“Buena hemos dado a conocer lo que pasamos, vivimos día a día y tomar en cuenta para identificar debilidades y luego poder mejorar y tenerlas en cuenta es importante concientizar a todos los compañeros para mejorar nuestro trabajo”

“Agradecer por todo este espacio en escucharnos nuestras inquietudes necesidades que nos ayude a mejorar”

“El PPCAD escucha al funcionario e identifica la necesidad y ve la mejor manera de rescatar, subsanar para que el requerimiento sea escuchado y mejorado”

“Gracias por escucharnos y retroalimentar entre Unidades”

“Lo he recibido al 100%”

“Nosotros queremos seguir aprendiendo y espero que tomen en cuenta lo analizado para los cursos”

*Nota.* Percepciones recabadas durante la aplicación de la técnica grupo focal por parte de los trabajadores/as administrativos que participaron de la validación del Manual.

#### **d) Entrevista a profundidad**

Una vez confirmado los participantes, se aplicó la técnica de la entrevista a jefes de Unidades académicas y administrativas de la Universidad.

La técnica iniciaba con una presentación sobre los objetivos de la actividad, el desarrollo donde se indagaron temáticas referidas a la necesidades de capacitación de la familia laboral de secretarias y oficinistas.

### **5. Quinto proceso**

Tomando en cuenta, que se aplicó una metodología cualitativa se procedió a realizar la triangulación de técnicas y datos.

A partir de la aplicación de la metodología y los procesos del Manual de la DNC, se obtuvo información que fue triangulada para dar validez a los resultados.

Entre las triangulaciones realizadas fueron las que se describen a continuación.

#### **a) Triangulación de técnicas**

Dentro de este tipo de triangulación se realizó: a) La triangulación intramétodo, es decir se aplicó cada técnica en diferentes oportunidades y se analizó los resultados de cada técnica de forma separada, “con el objetivo de comprobar la validez y fiabilidad de la información” (Aguilar y Barroso, 2015. p.73). Asimismo se utilizó la b) Triangulación entre métodos, donde se aplicó diferentes técnicas cualitativas con el fin de cruzar datos y observar si se llega a las mismas conclusiones, se aplicó 4 técnicas de índole cualitativa: entrevistas, grupos nominales, grupos focales y priorización de problemas con el fin de triangular la información obtenida de las técnicas mencionadas, la utilización de diversas técnicas llevó a la profundización y mayor comprensión del objeto de estudio.

Conforme a Benavides y Gomez (2005), dentro del marco de una investigación cualitativa.

La triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno (...) se supone que al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia y que la

triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. (p.119).

### **b) Triangulación de datos**

Para realizar la triangulación de datos fue necesario utilizar técnicas de índole cualitativa para que éstos sean equiparables (Benavides y Gomez, 2005).

Una vez aplicada las técnicas cualitativas, la información obtenida fue verificada y comparada, el tipo de triangulación fue: a) De tipo temporal porque los datos fueron recogidos en diferentes fechas para comprobar la constancia de los resultados y b) Personal se consideró muestras diferentes (Aguilar y Barroso, 2015).

Los datos de la investigación conducentes a la validación fueron recabados en diferentes momentos con 7 grupos conformados por diferentes trabajadores/as administrativos pertenecientes a la familia laboral de secretarias y oficinistas, asimismo se complementó la información a partir de la aplicación de 3 entrevistas dirigida a los jefes de las Unidades administrativas y académicas de la Universidad, como se mencionó anteriormente.

A continuación, se describe la información proporcionada en la aplicación de las técnicas, en caso el grupo nominal partiendo responder a la pregunta ¿Qué se necesita saber hacer, conocer y que actitudes se requieren para desarrollar las tareas y funciones en un nivel avanzando?, en cuanto a la técnica de priorización de problemas como orientador la pregunta ¿Identifique las habilidades, conocimientos, actitudes que, presentan mayores dificultades en su ejecución y afecta el desarrollo de las funciones en el trabajo? Y las posibles alternativas de solución que puedan ser traducidas en temas de capacitación.

**Cuadro 19. Triangulación de la técnica grupo nominal correspondiente al tipo intramétodo y datos**

Funciones principales	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Comprobación de la validez y fiabilidad de la información
	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	
Atención a los clientes internos y/o externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimientos administrativos</li> <li>2. Relaciones humanas y públicas</li> <li>3. Predisposición</li> <li>4. Calidez en el trato</li> <li>5. Paciencia</li> <li>6. Habilidad para relacionarse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones humanas y públicas</li> <li>2. Calidez en el trato</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empatía</li> <li>2. Relaciones humanas</li> <li>3. Atención al público</li> <li>4. Paciencia</li> <li>5. Habilidad para relacionarse</li> <li>6. Calidez en el trato</li> <li>7. Normativa institucional</li> <li>8. Estructura organizacional</li> <li>9. Trabajo en equipo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones humanas</li> <li>2. Empatía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativa institucional</li> <li>2. Procedimientos administrativos</li> <li>3. Calidez en el trato</li> <li>4. Lenguaje claro</li> <li>5. Paciencia</li> <li>6. Estructura organizacional</li> <li>7. Empatía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procedimientos administrativos</li> <li>2. Calidez en el trato</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones humanas (*)</li> <li>2. Calidez en el trato (*)</li> <li>3. Procedimientos administrativos</li> </ol>
Gestión de documentos y archivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de archivos y procedimientos.</li> <li>2. Clasificar la correspondencia</li> <li>3. Tics</li> <li>4. Sistemas de archivos</li> <li>5. Discreción</li> <li>6. Ordenado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar la correspondencia</li> <li>2. Manual de archivos y procedimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenado</li> <li>2. Sistema de archivos</li> <li>3. Normas y leyes de archivistas</li> <li>4. Discreción</li> <li>5. Manejo de Tics</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas y leyes de archivistas</li> <li>2. Ordenado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de correspondencia y archivo</li> <li>2. Sistema de archivos /estandarizar</li> <li>3. Tics</li> <li>4. Archivo físico (accesible, claro)</li> <li>5. Archivo digital</li> <li>6. Discreción</li> <li>7. Orden</li> <li>8. Aplicaciones tecnológicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de archivos /estandarizar</li> <li>2. Aplicaciones tecnológicas para digitalizar los archivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitalización de archivos (*)</li> <li>2. Ordenado/a</li> <li>3. Normas y leyes de archivistas</li> </ol>

	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		
Funciones principales	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Comprobación de la validez y fiabilidad de la información
Redacción y correspondencia	1.Redacción de notas	1. Redacción, sintaxis, ortografía.	1.Ordenado 2. Redacción y sintaxis de notas, correspondencia, resoluciones, actas, instrucciones 3.Eficiente 4. Manuales de procedimientos reglamentos institucionales 5.Estructura institucional	1.Manuales de procedimientos reglamentos institucionales 2.Estructura institucional	1.Redacción clara, precisa 2.Puntual, concreto 3.Redacción cuidadosa 4.Cortez 5.Flujo de correspondencia 6.Redactar documentos (sintaxis) 7.Recursos ofimáticos 8.Redacción concreta 9.Estructura organizacional	1.Recursos ofimáticos 2.Redacción clara, precisas	1.Redacción, sintaxis, ortografía (*) 2.Estructura institucional 3.Redacción de documentos en formatos institucionales
Asistencia en contabilidad			1.Responsabilidad /eficacia, eficiencia 2.Contabilidad básica 3.Normas contables 4.Normas institucionales	1. Normas institucionales 2.Contabilidad básica	1.Tic 2.Normas contables 3.Cuidadoso/responsable 4.Excel 5.Presupuesto 6.Normas institucionales 7.Respaldos en compras y gastos de caja chica 8.Gestionar tramites 9.Contabilidad básica 10.Normas de compras, caja chica	1.Normas institucionales 2.Normas de compras, caja chica	1.Normas institucionales sobre el manejo de caja chica y fondos de avance(*) 2.Contabilidad básica 3.Responsable

	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		
Funciones principales	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Comprobación de la validez y fiabilidad de la información
Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA			1.Trabajo en equipo 2. Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo 3. Conocimiento de normativas institucionales. 4. Conocimiento de procedimientos institucionales. 5. Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución.	1.Trabajo en equipo 2. Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución.	1.Trabajo en equipo 2.Normas institucionales 3. Discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo. 4. Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución	1.Trabajo en equipo 2.Normas institucionales 3. Discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.	1.Trabajo en equipo (*) 2.Normas institucionales 3. Discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo

*Nota.* Se identifica la triangulación intrametodo y datos a de tipo temporal y personal, correspondiente a la técnica grupo nominal.

**Cuadro 20. Triangulación de la técnica priorización de problemas correspondiente al tipo intrametodo y datos**

Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6
---------	---------	---------

Funciones	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Comprobación de la información
Atención a los clientes internos y/o externos	<p>1. Uso de las Plataformas virtuales en el teletrabajo</p> <p>2. Call Center (información) documentación digital</p> <p>3. Múltiples funciones</p> <p>4. Espacio de trabajo</p> <p>5. Brindar información sobre el contenido de certificación de AFP</p> <p>6. Bastante documentación física falta contar con la digitalización</p> <p>7. Estudiantes reclaman sobre procedimientos y gestiones y no se puede brindar información precisa por desconocimiento</p>	<p>1. Manejar las Plataformas a nivel avanzado.</p> <p>2. Tics.</p> <p>3. Herramientas tecnológicas</p> <p>4. Uso dispositivos electrónicos</p>	<p>1. Uso de las Plataformas a nivel avanzado para realizar Teletrabajo</p>	<p>1. Trato del usuario hacia el personal</p> <p>2. Usuarios manejo de lenguas originarias, no todo el personal lo maneja</p> <p>3. Algunos usuarios con trato prepotente</p>	<p>1. Habilidades asertivas en situaciones de conflicto</p> <p>2. Aprender a lidiar en momentos conflictivos, estrés</p> <p>3. Bienestar en el trabajador</p> <p>4. Curso de aymara</p>	<p>1. Curso de aymara.</p> <p>2. Aprender a lidiar en momentos conflictivos, estrés</p> <p>3. Bienestar en el trabajador</p>	<p>- Intolerancia en el público en ciertas áreas como Títulos</p> <p>- Caracteres diferentes del público ante retraso de tramites</p> <p>- Procedimientos administrativos en relación a los pagos /requerimientos con área desconcentrada (prolongación de trámites, no se cuenta con protocolos)</p> <p>- Falta de comunicación entre compañeros de trabajo</p> <p>- Impaciencia de los usuarios ante el tiempo de respuesta de tramites</p> <p>- Se cambian los requisitos de tramites</p> <p>- Estudiantes de primer y último año pueden ser conflictivos por desconocimiento de normas o necesidad de contar con tramites</p> <p>- En carreras que presentan muchos estudiantes se pueden presentar conflictos</p> <p>- Trato con personas externas (amenazas, presión con sus trámites)</p> <p>- No todas las carreras presentan la cantidad de estudiantes similar</p>	<p>1. Cursos de relaciones públicas</p> <p>2. Curso de talento humano</p> <p>3. Actualización de protocolos administrativos y tramites</p> <p>4. Comunicación horizontal en equipos de trabajo</p> <p>5. Solución de conflictos /grupos masivos de atención al público</p> <p>6. Manejo de tiempo acordes a la cantidad de trabajo y estudiantes</p> <p>7. Relaciones humanas entre equipos de trabajo</p>	<p>1. Cursos de relaciones públicas</p> <p>2. Actualización de protocolos administrativos y tramites</p> <p>3. Relaciones humanas entre equipos de trabajo</p>	<p>1. Relaciones humanas</p> <p>2. Solución de conflictos en situación de estrés</p> <p>3. Protocolos administrativos y tramites</p>

Fun- ciones	Grupo 4			Grupo 5			Grupo 6			Comproba- ción de la información
	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	
Gestión de documentos y archivos	<p>1. Derivar correspondencia, pero no responden la Unidad en tiempos esperados</p> <p>2. Personal contratado no todos responden en el tiempo y compromiso esperado</p> <p>3. Personal eventual y contrato se limitan en el desarrollo de tareas</p> <p>4. Espacio para archivar la correspondencia</p>	<p>1. Procedimientos, normas pero que la capacitación se dirija también al personal de contrato</p> <p>2. Orientar y priorizar los documentos</p> <p>3. Seguimiento de correspondencia</p> <p>4. Archivos y documentos</p>	<p>1. Procedimientos y normas</p> <p>2. Archivos de documentos</p>	<p>1. Lugar donde guardar la correspondencia</p> <p>2. Presupuesto para empastar documentación</p> <p>3. No hay muchas actualizaciones sobre tic para archivar documentos digitales</p>	<p>1. Actualización en manejo de Tic y normativas sobre archivos</p>	<p>1. Actualización sobre manejo de Tic</p> <p>2. Normativas sobre archivos</p>	<p>1. Archivo genérico no se cuenta</p> <p>2. Cambio de personal, cada uno tiene modo de archivar</p> <p>3. Tramites de grado, no se cuenta con archivo digital</p> <p>4. Continuidad de archivos del personal, al momento de asumir un nuevo cargo y ubicar archivos no se tiene un orden</p> <p>5. No se cuenta con un reglamento genérico de la Universidad sobre archivos</p> <p>6. Los archivos se centraliza en una sola persona</p>	<p>1. Manejo de archivos administrativos /tipos de clasificación de archivos</p> <p>2. Archivo digital</p> <p>3. Herramientas de almacenamiento digital</p> <p>4. Cursos intensivos de archivos</p> <p>Todo el personal debería estar preparada en manejo de archivos</p> <p>Capacitación a todo el personal</p>	<p>1. Manejo de archivos administrativos /tipos de clasificación de archivos</p> <p>2. Archivo digital</p>	<p>1. Manejo de archivos administrativos /tipos de clasificación (*)</p> <p>2. Normas y procedimientos de archivaje</p> <p>3. Herramientas para digitalizar documentos</p>

Fun- ciones	Grupo 4			Grupo 5			Grupo 6			Comproba- ción de la información
	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	
Redacción y correspondencia	<p>1. Información no precisa en la correspondencia solicitada</p> <p>2. Actualizar las formas de redacción</p>	<p>1. Redacción de documentos (estructura)</p> <p>2. Normas actuales de redacción</p>	<p>1. Redacción de documentos (estructura)</p> <p>2. Normas actuales de redacción</p>	<p>1. Redacción en las notas externas</p> <p>2. Redacción de convenios, contratos /consultores</p>	<p>1. Redacción actualización</p> <p>2. Modelo de documentos contratos, convenios</p>	<p>1. Modelo de documentos contratos, convenios</p>	<p>1. Manual sobre redacción de documentos, pero no se aplica en su totalidad</p> <p>2. Falta uniformizar la redacción en algunos casos</p> <p>3. Uniformar en las carreras los formatos que utiliza la Facultad de Ciencias Puras cuenta</p> <p>4. Sintaxis, ortografía y redacción</p> <p>5. Las carreras utilizan sus diferentes formatos, pero cada formato responde a cada particularidad</p> <p>6. Se ha implementado hojas de ruta a través de Ayni ayuda a ser seguimiento, pero fue centralizado debe manejar</p>	<p>1. Actualización sobre redacción basados en el Manual de la Universidad</p> <p>2. Redacción con las normas actuales</p> <p>3. Formatos de documentos académicos y administrativos</p> <p>4. Sintaxis, ortografía y redacción</p> <p>5. Sistemas de correspondencia Ayni</p>	<p>1. Actualización sobre redacción basados en el Manual de la Universidad</p> <p>2. Sintaxis, ortografía y redacción</p>	<p>1. Redacción basados en el Manual de la Universidad (*)</p> <p>2. Normas actuales de redacción, sintaxis, ortografía (*)</p> <p>3. Formatos de documentos académicos y administrativos</p>

Funciones	Grupo 4			Grupo 5			Grupo 6			Comprobación de la información
	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	
Asistencia en contabilidad	<p>1.Diversidad en la forma de revisión de cajas chicas por Facultad, no se tiene estandarizado</p> <p>2.Documentación para descargos (firma de participantes, pasajes)</p> <p>3.Programación de compras</p> <p>4.SICOES no todos lo conocen</p> <p>5.Gastos adicionales sin reembolso</p>	<p>1.Orientación sobre los descargos</p> <p>2.Normas instituciones vinculadas al área desconcentrada</p> <p>3.Actualización de normas contables</p> <p>4.SICOES</p> <p>5.Procedimientos de caja de chica</p> <p>6.Sistema de caja chica similar a lo realizado por la Facultad de Ciencias Puras uniformar el uso de caja chica</p>	<p>1.Sistema de caja chica similar a lo realizado por la Facultad de Ciencias Puras uniformar el uso de caja chica</p>	<p>1. Arqueo sorpresa de caja chica, si no coincide se presenta sanciones.</p> <p>2.Una vez que revisen Área desconcentrada devuelven los formularios para realizar nuevamente cada personal tiene su propio criterio no hay un estandarizado</p>	<p>1.Normas contables</p> <p>2.Contabilidad básica</p>	<p>1.Normas contables</p> <p>2.Contabilidad básica</p>	<p>1.Llenado de formularios, facturas no se cuenta con un formato específico</p> <p>2.Formato de uso personal en Área desconcentrada no hay formatos uniformes y se observa durante el desarrollo del trámite para la rendición de caja chica y fondo de avance</p> <p>3. Se tarda las reposiciones,</p> <p>4. Dificultad de envío de documentos de respaldo cuando se usa transporte que no está visibilizado en el reglamento</p> <p>5.Fondos de avance y diagrama de flujo en áreas desconcentrada porque se tiene tiempos establecidos</p>	<p>1.Contabilidad básica</p> <p>2.Auxiliar contable</p> <p>3. Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance,</p> <p>diagrama de flujo</p> <p>4. Reunión con área desconcentrada para coordinar los procesos y documentos</p>	<p>1.Contabilidad básica</p> <p>2 Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica</p>	<p>1.Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance (*)</p> <p>2.Contabilidad básica</p> <p>3.Normas contables</p>

Funciones	Grupo 4			Grupo 5			Grupo 6			Comprobación de la información
	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	
Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA				<p>1.Toma de decisiones cuando el inmediato superior no está presente y es necesario tomar decisiones o sugerir</p> <p>2.Liderazgo</p> <p>3.No todos los jefes son accesibles</p> <p>4.Trabajar en equipo</p> <p>5.Cada unidad tiene sus propios procedimientos y no se los conoce</p> <p>6.Tramites de designación no presentan todos los documentos</p> <p>7.Algunos usuarios muestran maltrato cuando solicitan tramites</p>	<p>1.Procedimientos institucionales de cada Unidad</p> <p>2.Trabajo en equipo</p> <p>3.Normativas, reglamentos de la universidad</p> <p>4.Trabajo en equipo, para respaldar el trabajo basados en la ética</p> <p>5.Valores éticos en relación a las funciones</p>	<p>1.Trabajo en equipo, para respaldar el trabajo basados en la ética</p> <p>2.Normativa ,reglamentos de la universidad</p>	<p>1.Procedimientos institucionales</p> <p>2.Algunos compañeros se sienten desmotivación cuando se asuman roles de líder dentro de los equipos</p> <p>3.Equipos de trabajo</p> <p>4.No todos conocen los procedimientos institucionales de la Universidad</p> <p>5.No se cuenta con visualización de la visión</p> <p>6.En el trabajo se focaliza en las tareas, pero es importante conocernos entre facultades para trabajar en equipo</p> <p>7.Es importante trabajar en equipo para generar armonía</p>	<p>1.Procedimientos institucionales</p> <p>2.Trabajo en equipo no solo en oficina también incluir otras unidades que se tiene interrelación (facultades)</p> <p>3.Confraternización entre compañeros</p> <p>4.Imagen corporativa sobre la visión, misión, valores en cada ambiente</p> <p>5.Ambiente de trabajo propicio</p> <p>6.Coordinación y comunicación con los equipos de trabajo, jefes (similar experiencia realizada por el PPCAD)</p>	<p>2.Trabajo en equipo no solo en oficina también incluir otras unidades que se tiene interrelación (facultades)</p> <p>2. .Coordinación y comunicación con los equipos de trabajo, jefes (similar experiencia realizada por el PPCAD)</p>	<p>1.Trabajo en equipo y comunicación (*)</p> <p>2. Normativa, reglamentos de la universidad</p>

*Nota.* Se identifica la triangulación intramétodo y datos a de tipo temporal y personal, correspondiente a la técnica grupo priorización de problemas.

**Cuadro 21. Triangulación de intramétodo de la técnica grupo focal**

Áreas con dificultades a nivel actitudinal	Priorización grupo 7	Comprobación de la validez de la información
<p><b>Frases textuales sobre actitudes laborales del trabajador:</b>            “Se identifica resistencia en los trabajadores no todos agilizan los trámites, a veces se entorpece el trámite”            “Hay personas demasiado cerradas es un tema de actitud”            “No se presenta coordinación con áreas dentro de la Facultad”            “Trabajo en equipo, no se define las tareas claramente de todos los funcionarios y todos son importantes”            “Respeto entre compañeros”            “Compañerismo, a veces cada uno jala por su lado”            “No hay apoyo entre compañeros”            “Al inicio cuando uno empieza las nuevas funciones lo hacen sentir como si uno no sabría nada, hacen sentir mal”            “No todo el personal está comprometido”            “No todos los jefes tratan igual a todo su personal, hay preferencias y no se percibe que reconocen el trabajo”            “No todos los compañeros se los ve comprometidos, no se puede obligar a la persona, no se identifica predisposición, apoyo, colaboración entre compañeros (...) se transmite la negatividad”            “Compañeros no aceptan cambios, se mantienen en la forma tradicional de hacer las tareas, uno se siente frustrada porque no se toma en cuenta las sugerencias pero no aceptan que uno tiene la idea”            “No reconocer los errores que uno tiene, siempre quieren tener la razón”            “Cuando uno falla en la computadora y los compañeros no te ayudan o se ríen y es frustrante y los jefes mencionan vamos a pedir tu cambio y eso frustra, con el tiempo que va pasando lindo sería que si uno falla se presente</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo (confianza, roles claros, respeto)</li> <li>2. Cohesión entre compañeros de trabajo</li> <li>3. Relaciones humanas, asertividad que conduzcan a relaciones de comunicación y fluidez entre compañeros de trabajo</li> <li>4. Concientizar a todo el personal en relación a la responsabilidad en el trabajo para sacar adelante los objetivos, todos son de la UMSA</li> <li>5. Capacitación a jefes para que el desempeño y trato sea igual a todo el personal</li> <li>6. Compromiso para todo el personal</li> <li>7. Actitud positiva en el trabajo, diario vivir</li> <li>8. Apertura al aprendizaje, predisposición para construir</li> <li>9. Valorar el trabajo del personal y no desmerecer /dirigido a jefes</li> <li>10. Trabajo en equipo con las unidades todo el personal incluyendo jefes como se hizo anteriormente el PPCAD –UMSA.</li> <li>11. Tipos de liderazgo y motivación</li> <li>12. Autovaloración</li> <li>13. Actitud positiva ante las situaciones difíciles</li> <li>14. Manejo de las emociones en ámbito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso laboral</li> <li>2. Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal</li> <li>3. Actitud positiva en el trabajo</li> <li>4. Apertura al aprendizaje Vs resistencia al cambio</li> <li>5. Manejo de emociones en entornos laborales</li> <li>6. Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo</li> <li>7. Motivación y reconocimiento al desempeño</li> </ol>

Áreas con dificultades a nivel actitudinal	Priorización grupo 7	Comprobación de la validez de la información
<p>compañerismo”</p> <p><b>Frases que se escuchan en la oficina:</b>            “No es mi función, no me van a reconocer”            “No ce como hacer nunca lo hecho”            “Ya me tengo que ir rápido no me pagan horas extras”            “Si te quedas más horas eres corcha”            “En la Manual de funciones no mencionan una tarea y no lo realiza /se lo menciona a veces de forma despectiva (rechazo de aprender nuevas cosas de hacer) a veces el jefe no menciona nada sobre estas verbalizaciones”            “Solo hago lo que me corresponde”</p> <p><b>Capacidades del Perfil del trabajador/a administrativo con dificultades en su aplicación</b>            Trabajo en equipo            Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.</p> <p><b>Principios, valores que son necesarios fortalecerlos al interior de las oficinistas</b>            Compromiso            Esfuerzo            Trabajo en equipo            Respeto</p>	<p>laboral</p> <p>15. Compañerismo (relacional)            16. Trabajo en equipo (todo el personal incluyendo jefe)            17. Reconocimiento al personal administrativo /certificado de agradecimiento/ personal que tiene apoyo con su jefe            18. Compromiso laboral            19. Motivación</p>	

*Nota.* Se identifica la triangulación intramétodo, correspondiente a la técnica grupo focal orientado a indagar aspectos actitudinales.

**Cuadro 22. Triangulación entre métodos y datos de las técnicas grupo nominal y priorización de problemas**

Funciones principales	Priorización grupo 1	Priorización grupo 2	Priorización grupo 3	Comprobación de la validez de la información técnica grupo nominal	Priorización grupo 4	Priorización grupo 5	Priorización grupo 6	Comprobación de la validez de la información técnica priorización de problemas
Atención a los clientes internos y/o externos	1. Relaciones humanas y públicas 2. Calidez en el trato	1. Relaciones humanas 2. Empatía	1. Procedimientos administrativos 2. Calidez en el trato	1. Relaciones humanas (*) 2. Calidez en el trato (*) 3. Procedimientos administrativos	1. Uso de las Plataformas a nivel avanzado para realizar Teletrabajo	1. Idioma aymara. 2. Aprender a lidiar en momentos conflictivos, estrés 3. Bienestar en el trabajador	1. Cursos de relaciones públicas 2. Actualización de protocolos administrativos y tramites 3. Relaciones humanas entre equipos de trabajo	1. Relaciones humanas 2. Solución de conflictos en situación de estrés 3. Protocolos administrativos y tramites
Gestión de documentos y archivos	1. Clasificar la correspondencia 2. Manual de archivos y procedimientos	1. Normas y leyes de archivistas 2. Ordenado	1. Sistema de archivos /estandarizar 2. Aplicaciones tecnológicas	1. Digitalización de archivos (*) 2. Ordenado/a 3. Normas y leyes de archivistas	1. Procedimientos y normas 2. Archivos de documentos	1. Actualización sobre manejo de Tic 2. Normativas sobre archivos	1. Manejo de archivos administrativos /tipos de clasificación de archivos 2. Archivo digital	1. Manejo de archivos administrativos /tipos de clasificación (*) 2. Normas y procedimientos de archivaje 3. Herramientas para digitalizar documentos

Funciones principales	Priorización grupo 1	Priorización grupo 2	Priorización grupo 3	Comprobación de la validez de la información técnica grupo nominal	Priorización grupo 4	Priorización grupo 5	Priorización grupo 6	Comprobación de la validez de la información técnica priorización de problemas
Redacción y correspondencia	1.Redacción, sintaxis, ortografía	1.Manuales de procedimientos reglamentos institucionales 2.Estructura institucional	1.Recursos ofimáticos 2.Redacción clara, precisas	1.Redacción, sintaxis, ortografía (*) 2.Estructura institucional 3.Redacción de documentos en formatos institucionales	1.Redacción de documentos (estructura) 2.Normas actuales de redacción	1.Modelo de documentos contratos, convenios	1.Actualización sobre redacción basados en el Manual de la Universidad 2.Sintaxis, ortografía y redacción	1. Redacción basados en el Manual de la Universidad (*) 2.Normas actuales de redacción, sintaxis, ortografía (*) 3. Formatos de documentos académicos y administrativos
Asistencia en contabilidad		1. Normas institucionales 2.Contabilidad básica	1.Normas institucionales 2.Normas de compras, caja chica	1.Normas institucionales sobre el manejo de caja chica y fondos de avance(*) 2.Contabilidad básica 3.Responsable	1.Sistema de caja chica similar a lo realizado por la Facultad de Ciencias Puras uniformar el uso de caja chica	1.Normas contables 2.Contabilidad básica	1.Contabilidad básica 2 Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica	1.Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance (*) 2.Contabilidad básica 3.Normas contables

Funciones principales	Priorización grupo 1	Priorización grupo 2	Priorización grupo 3	Comprobación de la validez de la información técnica grupo nominal	Priorización grupo 4	Priorización grupo 5	Priorización grupo 6	Comprobación de la validez de la información técnica priorización de problemas
Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA		1.Trabajo en equipo 2. Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución.	1.Trabajo en equipo 2.Normas institucionales 3. Discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.	1.Trabajo en equipo (*) 2.Normas institucionales 3. Discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo		1.Trabajo en equipo, para respaldar el trabajo basados en la ética 2.Normativa,reglamentos de la universidad	1.Trabajo en equipo no solo en oficina también incluir otras unidades que se tiene interrelación (facultades) 2. .Coordinación y comunicación con los equipos de trabajo, jefes (similar experiencia realizada por el PPCAD)	1.Trabajo en equipo y comunicación (*)  2. Normativa, reglamentos de la universidad

*Nota.* Se identifica la triangulación entre métodos y datos, correspondiente a las técnicas Grupo nominal y Priorización de problemas.

En cuanto a la aplicación de las entrevistas realizadas a Jefes de Unidades administrativas y académicas, se identificó las necesidades de capacitación de las familias laborales que son parte de los cargos secretarias y oficinistas, y se detalla en el siguiente cuadro.

**Cuadro 23. Triangulación intramétodo correspondiente a la técnica de entrevista dirigida a Jefes del área administrativa y académica**

Jefe administrativo	Jefe académico	Jefe administrativo financiero	Comprobación de la validez de la información
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el desarrollo personal</li> <li>- Manejo de la tecnología</li> <li>- Compromiso con la Universidad</li> <li>- Sistema de digitalización para la gestión y archivaje de documentos</li> <li>- Normativa y reglamentos institucional</li> <li>- Ética</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión documental digitalizarla</li> <li>- Manejo de paquetes y programas digitales como el trello, asana.</li> <li>- Herramientas de almacenamiento digital</li> <li>- Sistema de correspondencia digital como el Ayni, Chasky</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción conforme a las normas institucionales</li> <li>- Gestión documental y archivos</li> <li>- Habilidad para atender reclamos</li> <li>- Manejo de caja chica y fondos de avance relacionados a la norma</li> <li>- Herramientas digitales</li> <li>- Dinámicas para mejorar el ambiente laboral con ejercicios específicos en el ambiente de trabajo</li> <li>- Capacitar a los jefes para que valoren a su personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Herramientas de almacenamiento documental digital</li> <li>- Manejo de paquetes y programas digitales</li> </ul>

*Nota.* Se identifica la triangulación intramétodo, correspondiente a la técnica entrevista dirigida a jefes

**Cuadro 24. Triangulación entre método correspondiente a la técnica de entrevista y grupo focal orientado a las actitudes laborales**

Jefe administrativo	Jefe académico	Jefe administrativo financiero	Grupo focal familia laboral	Comprobación de la validez de la información
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el desarrollo personal</li> <li>- Compromiso con la Universidad</li> <li>- Ética</li> <li>- Trabajo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para atender reclamos</li> <li>- Dinámicas para mejorar el ambiente laboral con ejercicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo (confianza, roles claros, respeto)</li> <li>- Cohesión entre compañeros de trabajo</li> <li>- Relaciones humanas, asertividad que conduzcan a relaciones de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados</li> </ol>

Jefe administrativo	Jefe académico	Jefe administrativo financiero	Grupo focal familia laboral	Comprobación de la validez de la información
equipo		específicos en el ambiente de trabajo - Capacitar a los jefes para que valoren a su personal	comunicación y fluidez entre compañeros de trabajo - Concientizar a todo el personal en relación a la responsabilidad en el trabajo para sacar adelante los objetivos, todos son de la UMSA - Capacitación a jefes para que el desempeño y trato sea igual a todo el personal - Compromiso para todo el personal - Actitud positiva en el trabajo, diario vivir - Apertura al aprendizaje, predisposición para construir - Valorar el trabajo del personal y no desmerecer /dirigido a jefes - Trabajo en equipo con las unidades todo el personal incluyendo jefes como se hizo anteriormente el PPCAD –UMSA. - Tipos de liderazgo y motivación - Autovaloración - Actitud positiva ante las situaciones difíciles - Manejo de las emociones en ámbito laboral - Compañerismo (relacional) - Trabajo en equipo (todo el personal incluyendo jefe) - Reconocimiento al personal administrativo /certificado de agradecimiento/ personal que tiene apoyo con su jefe - Compromiso laboral - Motivación	jefes y su personal 2. Compromiso laboral 3. Manejo de emociones en entornos laborales 4. Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo 5. Motivación y reconocimiento al desempeño 6. Manejo y valoración del personal dirigido a los jefes (Este último no es dirigido al personal de la familia laboral secretarias y oficinistas, pero se incluyó por ser frecuente su mención)

*Nota.* Se identifica la triangulación entre método correspondiente a la técnica de entrevista y grupo focal orientado a indagar aspectos actitudinales

A partir de la aplicación de las diferentes técnicas cualitativas como el grupo nominal, grupo de priorización de problemas, grupo focal y entrevistas, parte de la metodología propuesta por el Manual de la DNC, se logró identificar las necesidades de capacitación.

Producto del proceso de triangulación de datos y técnicas, fue la Matriz de necesidades de capacitación, que se lo detalla continuación.

**Cuadro 25. Matriz de necesidades de capacitación**

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Atención al público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolos administrativos y tramites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Manejar de procedimientos administrativos</u></li> <li>✓ Solucionar de conflictos en situación de estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Relaciones humanas y solución de conflictos</u></li> <li>✓ Calidez en el trato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Compromiso laboral</u></li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal</u></li> </ul>
<b>Gestión de documentos y archivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas y procedimientos de archivos</li> <li>✓ Normas y leyes de archivistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Manejar de archivos administrativos y tipos de clasificación</u></li> <li>✓ <u>Manejar herramientas para digitalizar documentos</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ordenado/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actitud positiva en el trabajo</li> <li>✓ <u>Apertura al aprendizaje Vs resistencia al</u></li> </ul>

Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales				Actitudes laborales generales al desempeño laboral
Funciones principales	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Redacción y correspondencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuales de procedimientos, reglamentos institucionales</li> <li>✓ Formatos de documentos académicos y administrativos</li> <li>✓ <u>Normas actuales de redacción, sintaxis, ortografía</u></li> <li>✓ <u>Estructura y organigrama institucional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redactar documentos basados en la normativa de la Universidad</li> <li>✓ <u>Redactar documentos en formatos institucionales</u></li> <li>✓ Manejar herramientas y paquetes digitales</li> </ul>		<u>cambio</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de emociones en entornos laborales</li> <li>✓ <u>Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo</u></li> <li>✓ <u>Motivación y modos de reconocimiento al desempeño</u></li> </ul>
<b>Asistencia en contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas institucionales sobre el manejo de caja chica y fondos de avance</li> <li>✓ <u>Contabilidad básica</u></li> <li>✓ <u>Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance</u></li> <li>✓ Normas contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar caja chica y fondos de avance relacionados a la norma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable</li> </ul>	

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativas, reglamentos de la universidad</li> <li>✓ <u>Normas institucionales</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar y comunicarse con los equipos de trabajo y con los jefes</li> <li>✓ Discernir los problemas y propuestas, y disentir, pero con sentido crítico positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Trabajo en equipo, compañerismo y comunicación</u></li> </ul>	

*Nota.* La Matriz fue elaborada conforme a los resultados triangulados aplicando las diferentes técnicas participativas, las temáticas que están en texto subrayadas son aquellas que presentaron mayor frecuencia en votación.

## 6. Sexto proceso

Con el objetivo de brindar mayor validez de la información se realizó la confirmación de los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación, asimismo se aprovechó a revalorar el Perfil del mapa ocupacional de la familia laboral correspondiente, para lo cual se aplicó el sexto proceso.

Se seleccionó una muestra de trabajadores administrativos (8 personas), que participaron de los talleres y entrevistas, solicitando la confirmación de los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación correspondiente a la familia laboral de secretarías y oficinistas, de los cuales se obtuvo 5 respuestas de confirmación, los resultados manifestaban una confirmación global, sin embargo 3 de ellos adicionaron otras temáticas como necesidades de capacitación, que se presentan a continuación.

En la función de atención al público, se incluyó cursos de aymara. En la función de redacción y correspondencia, se sugirió incluir el Organigrama de la Universidad para el seguimiento de la correspondencia, a nivel actitudinal el ser consecuente y atender las solicitudes en el menor tiempo posible. En la función asistencia en contabilidad, se sugirió incluir contar con los

sistemas computarizados autorizados, asesoramiento constante de la Unidad Contable, y actitudes ordenado/a y honradez.

En cuanto al Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, se identificó adicional actualización constante del trabajador para un mejor desempeño laboral, a nivel actitudinal mejorar la colaboración constante entre compañeros, mejorar la habilidad de los Jefes para ordenar a los subordinados sin menospreciar el esfuerzo de estos.

Todas las sugerencias de inclusiones fueron analizadas y corroboradas con los datos que presentaban mayor relevancia identificados en la aplicación de las técnicas y conforme a ello se decidió adicionar algunas sugerencias a la Matriz de necesidades de capacitación, teniendo como versión final el siguiente cuadro.

**Cuadro 26. Matriz de necesidades de capacitación confirmadas**

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Atención al público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolos administrativos y tramites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Manejar de procedimientos administrativos</u></li> <li>✓ Solucionar de conflictos en situación de estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Relaciones humanas y solución de conflictos</u></li> <li>✓ Calidez en el trato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Compromiso laboral</u></li> <li>✓ <u>Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal</u></li> </ul>
<b>Gestión de documentos y archivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas y procedimientos de archivaje</li> <li>✓ Normas y leyes de archivistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Manejar de archivos administrativos y tipos de clasificación</u></li> <li>✓ <u>Manejar herramientas para digitalizar documentos</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ordenado/a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actitud positiva en el trabajo</li> <li>✓ <u>Apertura al aprendizaje Vs resistencia al</u></li> </ul>

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Redacción y correspondencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manuales de procedimientos, reglamentos institucionales</li> <li>✓ Formatos de documentos académicos y administrativos</li> <li>✓ <u>Normas actuales de redacción, sintaxis, ortografía</u></li> <li>✓ <u>Estructura y organigrama institucional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redactar documentos basados en la normativa de la Universidad</li> <li>✓ <u>Redactar documentos en formatos institucionales</u></li> <li>✓ Manejar herramientas y paquetes digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser consecuente y atender las solicitudes en el menor tiempo posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>cambio</u></li> <li>✓ Manejo de emociones en entornos laborales</li> <li>✓ <u>Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo</u></li> <li>✓ <u>Motivación y modos de reconocimiento al desempeño</u></li> </ul>
<b>Asistencia en contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas institucionales sobre el manejo de caja chica y fondos de avance</li> <li>✓ <u>Contabilidad básica</u></li> <li>✓ <u>Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance</u></li> <li>✓ Normas contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar caja chica y fondos de avance relacionados a la norma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable</li> </ul>	

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA</b>	✓ Normativas, reglamentos de la universidad ✓ <u>Normas institucionales</u>	✓ Coordinar y comunicarse con los equipos de trabajo y con los jefes ✓ Discernir los problemas y propuestas, y disentir, pero con sentido crítico positivo	✓ <u>Trabajo en equipo, compañerismo</u> y <u>comunicación</u>	

*Nota.* Se identifica en la Matriz de detección de necesidades de capacitación información adicional producto del proceso de confirmación de los resultados.

Parte del proceso metodológico de la investigación – acción, fue importante que los datos obtenidos presenten una retroalimentación con un grupo de participantes del proceso realizado para identificar las necesidades de capacitación, por ello la relevancia del sexto proceso.

## 7. Séptimo proceso

Posterior aplicar la metodología, los procesos del Manual de la DNC como parte del proceso de validación, se identificó diferentes necesidades que pueden ser traducidos en temas de capacitación, y otras que corresponden a temas de gestión administrativa e institucional. Por lo tanto, la última etapa consistió en priorizar las temáticas de capacitación conforme a un análisis organizacional.

El análisis sobre los aspectos organizacionales incluyó en identificar aspectos a nivel estratégico institucional que responden a los criterios definidos a la gestión eficiente universitaria de la UMSA, el criterio de pertinencia en relación a las funciones sustantivas con todos los criterios mencionados se emitió las priorizaciones.

La gestión eficiente universitaria conforme al Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015, p.21 se refiere a:

- Desarrollar competencias para el manejo integral de un servicio o proyecto.

- Racionalizar y simplificar trámites, métodos y procedimientos de trabajo.
- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones.
- Implantar adecuados mecanismos de control interno.
- Mejorar la calidad de los servicios administrativos.

La pertinencia se refiere cuando los conocimientos, actitudes y habilidades son vinculados a las funciones sustantivas del cargo y tendrá beneficio la acción de la capacitación en la mejora de las funciones del cargo, de la Unidad organizacional, y a la gestión eficiente de la Universidad

Con los criterios mencionados, se realizó un cruce de datos y se logró la identificación de temáticas vinculados a temas de gestión institucional y administrativa que no podrían ser resueltos a través de la capacitación y se identificó aquellas temáticas que pueden ser traducidas en procesos de formación, de acuerdo a la descripción de la tabla 28.

**Cuadro 27. Matriz de priorización de temáticas de capacitación**

		Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales				Actitudes laborales generales al desempeño laboral	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				PRIORIZACIÓN GENERAL						
Funciones principales		A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales generales	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				PERTINENCIA				Procesos referidos a la gestión institucional y administrativa	Capacitación		
		C	H	A		AL	C	H	A	AL	C	H	A			AL	
Atención al público	1	Protocolos administrativos y tramites	1 4	Manejar de procedimientos administrativos	2 4	Relaciones humanas y solución de conflictos	3 0	Compromiso laboral	1 4				3 0			3 0	Compromiso laboral
				Solucionar de conflictos en situación de estrés.	1 5	2 5	Calidez en el trato	3 1	Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal				3 1		2 5	3 1	Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal)
Gestión de documentos y archivos	2	Normas procedimientos de archivos	1 6	Manejar de archivos administrativos y tipos de clasificación	2 6	Ordenado/a	3 2	Actitud positiva en el trabajo	2				3 2	2		3 2	Normas procedimientos de archivos

		Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				PRIORIZACIÓN GENERAL					
Funciones principales		A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales generales	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				PERTINENCIA				Procesos referidos a la gestión institucional y administrativa	Capacitación
		C	H	A		AL	C	H	A	AL	C	H	A		
	3	Normas y leyes de archivistas	Manejar herramientas para digitalizar documentos		Apertura al aprendizaje Vs resistencia al cambio	3	16		33		16		33		Manejar de archivos administrativos y tipos de clasificación
					Manejo de emociones en entornos laborales		17		34		17		34		Manejar herramientas para digitalizar documentos
Redacción y correspondencia	4	Manuales de procedimientos, reglamentos institucionales	Redactar documentos basados en la normativa de la Universidad	Ser consecuente y atender las solicitudes en el menor tiempo posible	Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo	4	18		35		18		35		Redactar documentos basados en la normativa de la Universidad
	5	Formatos de documentos académicos y administrativos	Redactar documentos en formatos institucionales		Motivación y modos de reconocimiento al desempeño			19	36		19		36	Motivación y modos de reconocimiento al desempeño	Redactar documentos en formatos institucionales

		Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				PRIORIZACIÓN GENERAL					
Funciones principales		A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales generales	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				PERTINENCIA				Procesos referidos a la gestión institucional y administrativa	Capacitación
		C	H	A		AL	C	H	A	AL	C	H	A		
	6	Normas actuales de redacción, sintaxis, ortografía	Manejar herramientas y paquetes digitales							6	20		35		Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo
	7	Estructura y organigrama institucional				7									Actitud positiva en el trabajo
Asistencia en contabilidad	8	Normas institucionales sobre el manejo de caja chica y fondos de avance	Manejar caja chica y fondos de avance relacionados a la norma	28	Responsable					8	21				Apertura al aprendizaje Vs resistencia al cambio
	9	Contabilidad básica								9					
	10	Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos					10				10				Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance

		Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				PRIORIZACIÓN GENERAL					
Funciones principales		A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales generales	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				PERTINENCIA				Procesos referidos a la gestión institucional y administrativa	Capacitación
		C	H	A		AL	C	H	A	AL	C	H	A		
		de avance													
	11	Normas contables													
Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA	12	Normativas, reglamentos de la universidad	22	29		12	22			12	22	29			Normativas, reglamentos de la universidad
	13	Normas institucionales	23			13				13					Coordinar y comunicarse con los equipos de trabajo y con los jefes

**Nota.** Para la matriz de priorización de las temáticas de capacitación, se tomó en cuenta para su análisis los criterios referidos: a los aspectos organizacionales como el ámbito estratégico institucional y pertinencia. Y en la priorización general se identificó aquellas temáticas que son derivadas a los procesos referidos a la gestión institucional que no corresponden a ser trabajados con procesos formativos y aquellos que si tienen vinculación con procesos de capacitación.

### **Resultado 3. Recomendaciones para la orientación de planes y programas de capacitación basados en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación.**

La información recabada a partir de la ejecución del proceso de la detección de necesidades de capacitación brindó un soporte para la programación de los cursos de capacitación, promoviendo un mayor grado de eficiencia a la capacitación, debido a que se obtuvo información basadas en las necesidades identificadas por los propios trabajadores administrativos, por tal motivo es importante que el proceso de la DNC sea aplicado de forma continua y dada las características que presenta el Manual puede incorporarse y ejecutarse en los procesos de funcionamiento de la capacitación al interior de la Universidad.

Tomando en cuenta los procesos definidos en el Manual para la detección de necesidades de capacitación posibilitó obtener información factible a ser analizada, a cruzar los datos desde diferentes ángulos, a realizar comparaciones, e identificar áreas en común para luego priorizarlas, datos que contribuyeron en la orientación de planes y programas, para lo cual se considera tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Elaborar un Perfil del mapa ocupacional de las familias laborales que integran cargos cuyas funciones comparten similitud en su ejecución. La identificación de las funciones sustantivas fue la orientación para organizar las tareas, los conocimientos y actitudes requeridas para lograr cada función, tomando en cuenta el Manual de la descripción y clasificación de puestos de la UMSA, información que, durante la aplicación de la metodología de la DNC se fue alimentando y validándola.

La información del Perfil del mapa ocupacional ayudó para contrastar los datos que se obtuvieron en el proceso de la detección de necesidades de capacitación, por otra parte las funciones sustantivas se convierten en las áreas de desempeño que serán traducidos en la orientación a los planes y programas de capacitación.

Asimismo se utilizó el Perfil del mapa ocupacional como parámetro para contrastar la información de la DNC, el Perfil del trabajador/a administrativo cuyas capacidades son esperadas a ser fortalecidas o desarrollarlas para responder a la gestión institucional propias de la Universidad.

En suma, usando como parámetros el Perfil del mapa ocupacional y el Perfil del trabajador/a administrativo, se obtuvo información para la DNC, y para priorizar las temáticas de capacitación se utilizaron criterios como la especificidad, relevancia, y frecuencia, el uso de estos criterios contribuyó en contar con datos priorizados para posterior ser analizados y definirlos para considerarlos en los planes y programas de capacitación.

- Con la aplicación de diferentes técnicas participativas delimitadas por el Manual para la DNC, se obtuvo información que fue vinculaba por un parte, a identificar las principales dificultades, problemas que se presenta en el desarrollo de una función determinada vinculando a las tareas, conocimientos y actitudes laborales; y por otra parte la identificación por cada función, las tareas, habilidades y conocimientos que demandan a los trabajadores manejar a un nivel óptimo por los requerimientos laborales contantes en el desarrollo de sus funciones.

Estos datos identificados, proporcionaron una base para la elaboración de la Matriz de la detección de necesidades de capacitación.

- Con la detección de necesidades de capacitación identificadas, se priorizaron las temáticas usando criterios a nivel organizacional: como ser la relevancia enmarcada al logro de las funciones, parámetros de gestión institucional propia de la Universidad. Asimismo se clasificó las temáticas que pueden ser abordadas a través de temas de capacitación y aquellas que responden a otras áreas a nivel administrativo e institucional.

Esta priorización fue relevante para contar con temáticas que incidan al mejoramiento de las funciones, para mejorar la eficiencia y desempeño de las y los trabajadores administrativos.

- El análisis que se realizó para contar con la priorización, fue vinculada con parámetros educativos para contribuir y orientar a la formulación de los planes y programas, que se detalla a continuación:

- a) Al identificar las temáticas priorizadas, fue importante vincularlas con un posible alcance de aprendizaje, es decir su objetivo de aprendizaje, que puede ser a nivel de conocimientos, habilidades y desempeño.
- b) Conforme al objetivo de aprendizaje, fue relevante identificar los niveles de evaluación, tomando en cuenta: el de los aprendizajes referidos a la valoración de los conocimientos y habilidades aprendidas posterior a culminar el proceso formativo y nivel de evaluación de transferencia referido a medir la aplicación de los aprendizajes en el ámbito laboral, después de un periodo de tiempo de la culminación de la capacitación, es importante establecer que ciertos cursos deben tener un seguimiento en la aplicación del aprendizaje en el ámbito laboral.
- c) Al identificar las temáticas priorizadas, fue importante indagar las áreas de desempeño, que son las mismas que responderán a las funciones sustantivas del Perfil del mapa ocupacional.
- d) Al contar con la información sobre el alcance de los objetivos, nivel de aprendizaje, áreas de desempeño, se estableció el nivel del curso en tanto a los contenidos que deben ser articulados posterior a la programación de la carga horaria.
- e) Conforme a la temática descrita, se identificó al área curricular en la que pertenece conforme a la estructura de los Programas de aprendizaje del PPCAD, para establecer su clasificación y organización educativa al área.
- f) Las temáticas priorizadas conforme a su nivel de contenido y especificidad, fue importante identificar su vinculación a posibles actores de formación para responder a la experticia en la temática, por lo tanto podrían ser facilitadores internos trabajadores de la UMSA u otros facilitadores externos.

A partir de la información obtenida, se recomienda orientar los planes y programas de capacitación.

La siguiente tabla detalla, la información de la priorización de las temáticas de capacitación realizada en el proceso de validación del Manual de la DNC, ejecutada con la familia laboral de secretarías y oficinistas.

**Cuadro 28. Matriz sobre las temáticas de capacitación priorizadas con su orientación para los planes y programas de capacitación**

PRIORIZACIÓN GENERAL	ORIENTACIÓN PARA LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN						
	Alcance del aprendizaje	Nivel de evaluación	Área de desempeño	Nivel	Programa del PPCAD	Facilitadores internos UMSA	Facilitadores externos UMSA
Trabajo en equipo (empatía, confianza, respeto, compañerismo, roles claros) incluir a todos los involucrados jefes y su personal	Desempeño	Transferencia	AL	Intermedio	PEUO	x	x
Normas procedimientos de archivos	Conocimientos	Aprendizaje	GD	Intermedio	PDCP	x	
Manejar de archivos administrativos y tipos de clasificación	Habilidades	Aprendizaje	GD	Intermedio	PEUO	x	
Manejar herramientas para digitalizar documentos	Habilidades	Aprendizaje	GD	Intermedio	PEUO	x	x
Redactar documentos basados en la normativa de la Universidad	Desempeño	Transferencia	RD	Avanzado	PEUO	x	
Redactar documentos en formatos institucionales	Habilidades	Aprendizaje	RD	Intermedio	PEUO	x	

PRIORIZACIÓN GENERAL	ORIENTACIÓN PARA LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN						
	Temáticas de Capacitación	Alcance del aprendizaje	Nivel de evaluación	Área de desempeño	Nivel	Programa del PPCAD	Facilitadores internos UMSA
Relaciones humanas y compañerismo en el trabajo	Habilidades	Aprendizaje	AL	Intermedio	PDCP	x	x
Documentación y operaciones administrativas sobre caja chica y fondos de avance	Desempeño	Transferencia	AC	Avanzado	PEUO	x	
Normativas, reglamentos de la universidad	Conocimientos	Aprendizaje	PT	Intermedio	PEUO	x	
Coordinar y comunicarse con los equipos de trabajo y con los jefes	Habilidad	Aprendizaje	PT	Intermedio	PEUO	x	x
Actitud positiva en el trabajo	Habilidad	Aprendizaje	AL	Intermedio	PDCP	x	x
Apertura al aprendizaje Vs resistencia al cambio	Habilidad	Aprendizaje	AL	Básico	PDCP	x	x

*Nota.* La matriz describe las orientaciones generales, que constituyen la información adicional para la elaboración de los planes y programas de capacitaciones basadas en la detección de necesidades de capacitación

La estructura curricular del Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés está organizada en 4 programas, a continuación se mencionan acompañado con las siglas utilizadas en la tabla 29

PEUO	Programa a demanda específica de las unidades operativas
PDCP	Programa de desarrollo de competencias en el puesto
PIFA	Programa de inducción a la función administrativa universitaria
PADU	Programa de alta dirección universitaria

En cuanto a las áreas de desempeño, son las funciones sustantivas identificadas en el Perfil ocupacional, asimismo el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA y las actitudes laborales generales, a continuación se mencionan acompañado con las siglas utilizadas en la tabla 29.

AP	Atención al público
GP	Gestión de documentos y archivos
RC	Redacción y correspondencia
AC	Asistencia en contabilidad
PT	Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA
AL	Actitudes laborales generales

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Las conclusiones son descritas a continuación, conforme a la presentación de los resultados obtenidos en el presente estudio.

#### **Resultado 1. Análisis de las fortalezas y debilidades de los procesos de capacitación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa- PPCAD**

El Programa Permanente de Capacitación Administrativa – PPCAD, actualmente se encuentra bajo dependencia organizacional de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés - UMSA, a partir de su reapertura en la gestión 2013, ha logrado credibilidad en las y los trabajadores administrativos, por la cantidad masiva de respuesta a las convocatorias programadas para el desarrollo de cursos de capacitación.

El PPCAD cuenta con una Guía de capacitación que, orienta las actividades propias de formación a través de cuatro programas: Alta dirección universitaria; Desarrollo de competencias en el puesto; Inducción a la función administrativa y Programa a demanda específica de las Unidades operativas, todos promovidos para contar con “trabajadores polivalentes y/o especializados de acuerdo con los requerimientos de cada puesto” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal administrativo, 2017, p.1).

Con los programas mencionados se busca promover el fortalecimiento de competencias del personal administrativo de la Universidad para mejorar su desempeño a través de procesos de capacitación, para alcanzar los cambios esperados, el proceso de capacitación del PPCAD está organizado en fases que responden al ciclo de gestión en capacitación, el proceso inicia con la detección de necesidades de capacitación – DNC, que hasta la gestión 2019 se fue realizando a partir de una mirada general del contexto interno de la Universidad y requerimientos específicos de algunas Unidades administrativas y académicas, sin embargo entre las limitaciones identificadas fue, el no contar con una metodología, instrumentos para realizar una DNC, dada la demanda alta de las Unidades administrativas sobre el trabajo de PPCAD, se identificó la relevancia de realizar una DNC usando enfoque participativo que podría

facilitar la realización de la misma y así involucrar al trabajador/a administrativo en los procesos de capacitación a los programas que orienta la Guía de capacitación.

En los procesos de organización y la ejecución de los cursos de capacitación, se identificó que anualmente realizan entre 60 cursos, con 1600 certificaciones aproximadamente por participante, es una importante cantidad de ejecución de cursos por parte del PPCAD, algunos cursos son vinculados con el Centro de Capacitación-CENCAP Institución pública de formación para servidores públicos, sin embargo se identificó que no se cuenta con un sistema de registro y seguimiento sobre todas las capacitaciones realizadas por el PPCAD que permita facilitar la información efectiva sobre sus resultados, al no contar con información manejable sobre los resultados podría incidir en la valoración de los logros basados en los datos sobre el seguimiento y desarrollo de las capacitaciones, por otra parte se identificó una limitación actualmente la carrera administrativa de las y los trabajadores de la UMSA no cuenta con instrumentos claros para operativizarlos y articularlos con la programación de los cursos de capacitación promovida por el PPCAD.

Finalmente en el proceso de la evaluación, el PPCAD realiza al culminar cada capacitación evaluaciones a nivel de aprendizajes, teniendo como promedio mínimo de aprobación setenta sobre cien (70/100) que incide en el nivel de parámetro de exigencia al desempeño formativo, por otra parte cada curso cuenta con certificación curricular que influye en la participación de las y los trabajadores administrativos en los cursos, sin embargo no se articula con los procedimientos de la carrera administrativa de la UMSA, como se mencionó anteriormente.

Siendo de importancia la capacitación en la cualificación en las y los trabajadores administrativos de la Universidad para la mejora del desempeño laboral y considerando que el PPCAP ha logrado una importante credibilidad al interior de la Universidad, desarrollado diversas acciones formativas de “actualización de todo el personal para el mejoramiento, fortalecimiento y potenciación, tanto de habilidades y destrezas como de valores y actitudes, con el propósito de hacer de cada trabajador/a cada vez más competente en el ejercicio de sus funciones” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal administrativo, 2017, p.1), se concluye la relevancia de potencializar al área a partir de la elaboración de un Manual para identificar necesidades de capacitación que responda a las características institucionales de la UMSA, que sea aplicado como un instrumento dinámico

que permita obtener una información actualizada de los requerimientos de un puesto de trabajo, en contrapunto al Manual de organización y funciones y al Manual de clasificación y descripción de puestos que son instrumentos estáticos, sujetos de actualización en largos períodos (Molina, 2020).

Un Manual que, además de identificar las necesidades de capacitación posibilite la identificación de dificultades referidas a la gestión institucional y administrativa que afecta al funcionamiento del desempeño de funciones laborales, por lo tanto requieren soluciones diferentes de la capacitación, además que brinde información para establecer un programa de inducción por cada familia laboral, basado en las necesidades no manifestadas o encubiertas que fueron identificadas en la DNC que contribuiría a la integración de puestos.

Finalmente, se identificó la importancia de usar metodología participativa en la aplicación del Manual para involucrar a través de procesos participativos en la DNC a las y los trabajadores administrativos y generar una actitud agradable en el personal hacia las actividades de capacitación, identificar sus necesidades de capacitación desde la percepción del propio trabajador/a que permita obtener información sobre las principales necesidades que puedan ser mejoradas a través de procesos formativos, orientando así al PPCAD como una instancia de servicio que contribuye al bienestar, a la mejora del desempeño de las y los trabajadores administrativos, y que incide en el logro de objetivos institucionales de la Universidad, a través de la cualificación del personal.

## **Resultado 2. Validación del Manual para la detección de necesidades de capacitación con la triangulación de las técnicas y datos.**

Para elaborar el Manual para la detección de necesidades de capacitación se tomó en cuenta las características institucionales, organizacionales de la Universidad, la información obtenida del análisis FODA de los procesos de capacitación analizados en conjunto con el equipo del PPCAD.

La definición y aplicación del Manual, para su validación fue desarrollado a partir de actividades colectivas reflexivas y acciones transformadoras, como es característico de un diseño de investigación acción- IA.

Para la validación propiamente del Manual se aplicó, la triangulación, como herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar datos de consistencia a los hallazgos, a la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno (Benavides y Gomez, 2005).

Por lo tanto, para validar el Manual, se aplicó los procesos propios de la DNC con una familia laboral correspondiente a los puestos de secretarías y oficinistas, se organizó 7 grupos de trabajo teniendo un total de 44 participantes, de los cuales 41 participaron de las técnicas grupales y 3 participantes en las entrevistas, para contar con información de diferentes ángulos y contrastar en la validación los procesos propios del Manual a partir de la triangulación de datos y técnicas.

Los tres primeros procesos del Manual de la DNC, corresponden a la fase de análisis y planeación, con el primer proceso se logró identificar los cargos con funciones similares para agruparlos en familias laborales, con el segundo proceso se elaboró el Perfil del mapa ocupacional de las familias laborales, esta fase es de alta relevancia porque definió uno de los criterios para establecer la necesidades de capacitación y la información logró ser complementada en cada ejecución e intervención grupal o individual durante los procesos participativos, en cuanto al tercer proceso se logró la selección de los participantes y la emisión de memorándum para llevar a cabo el taller e invitaciones a las entrevistas para la detección de necesidades de capacitación, firmada por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, esta etapa fue de relevancia porque se contaba con una convocatoria firmada por el Departamento que formalizó el proceso, para la selección de los participantes se consideró los siguientes criterios: que el trabajador/a administrativo tenga como mínimo 2 años de antigüedad en el cargo y los cargos sean diversificados, es decir desempeñen sus funciones en Unidades del ámbito administrativo y académico, con el objeto de contar con mayor información para la DNC.

El cuarto y quinto proceso suscribe a la etapa de aplicación y análisis de la información a través de la triangulación de la información obtenida propiamente de las técnicas participativas de la DNC, se desarrolló las técnicas de grupo nominal, priorización de problemas, grupo focal, asimismo, se complementó la información desarrollando entrevistas a profundidad.

Cada técnica compartió varias características en común como ser: la didáctica participativa, la posibilidad de profundizar la información, la oportunidad de generar mayor involucramiento entre los participantes, asimismo cada técnica cuenta con su propia particularidad, el grupo nominal es una técnica “que resultó útil para recabar información pertinente para la identificación de necesidades de capacitación en cuanto se identificó sobre los aspectos requeridos, la jerarquización de dicha información y la consecución de consensos de grupo sobre los resultados” (Williams, et al. 2005), la priorización de problemas es una técnica cuyo objetivo orientó a elegir una opción entre varias disponibles, “es una combinación del diagrama de árbol y el diagrama matricial, que se utiliza para priorizar ideas, actividades, características, o simplemente opciones o alternativas de acción” (Izar, 2018), el grupo focal es una técnica grupal donde se integró un grupo de personas que, “dialogaron en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, 2000), la entrevista es una técnica que se utilizó para recabar información a través del diálogo con los inmediatos superiores relacionado a la DNC.

A pesar de sus características diferenciadas se logró contar con fiabilidad de los resultados a partir de la triangulación, se logró visualizar la información desde diferentes ángulos (intramétodo, entre métodos y datos a nivel temporal y personal) y de esta manera se aumentó la validez y consistencia de los hallazgos al identificar información en común y presentada de forma frecuente, ya sea en las necesidades de capacitación, como en las dificultades vinculadas al ámbito de la gestión administrativa e institucional.

El sexto proceso consistió en brindar mayor validez a la información recabada en la detección de necesidades de capacitación a partir de un proceso de confirmación de los resultados obtenidos, asimismo se revaloró el Perfil del mapa ocupacional de la familia laboral correspondiente, sin embargo se identificó que los resultados de esta etapa de confirmación no presentaban diferencias mayores a los datos obtenidos inicialmente, y por otra parte no todos los participantes asignados para este proceso emitieron una respuesta, por tal motivo se concluye que el proceso debe contar con variantes en su ejecución, como ser en aplicarlo en una técnica grupal para tener mayor claridad o especificidad sobre los datos obtenidos.

El séptimo proceso radicó en lograr diferenciar los temas de gestión administrativa e institucional y priorizar las temáticas de capacitación conforme a un análisis organizacional que, incluyó identificar aspectos a nivel estratégico institucional vinculados a la gestión eficiente de la UMSA, el criterio de pertinencia en relación a las funciones sustantivas a la familia laboral, a partir de un cruce de variables y criterios, se logró no solo detectar las necesidades de capacitación, también se alcanzó priorizarlos para que sean traducidos en planes de capacitación en concordancia a la estructura curricular de los Programas establecidos por el PPCAD.

En suma, toda la información que se obtuvo durante la aplicación de la DNC se analizó y se trianguló, al realizar las comparaciones se identificó que la mayoría de la información priorizada se caracterizaban en presentar datos en común, es decir la información que las y los trabajadores lo identificaron como dificultades también fueron identificadas como funciones más requeridas en su desempeño laboral, por lo que se comprueba la validez de la metodología, de los procesos, de las técnicas aplicadas porque se presenta consistencia, similitud y coherencia en los datos obtenidos.

### **Resultado 3. Recomendaciones para la orientación de planes y programas de capacitación basados en el Manual para mejorar la efectividad del proceso de capacitación**

Los procesos de la capacitación tienen el propósito principal de incidir en la cualificación de competencias del personal con efecto en el desempeño laboral, por tal motivo es de relevancia contar con información inicial sobre las principales necesidades de capacitación vinculada a las situaciones laborales de las y los trabajadores administrativos, para contar con planes de capacitación que responda a los fines principales.

La aplicación de la metodología propuesta por el Manual para la DNC, facilitó en identificar las necesidades de capacitación, priorizarlas y además orientar al diseño de los planes y programas de capacitación, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Al identificar las temáticas de capacitación, se analizó su alcance formativo, es decir el tema de capacitación fue vinculado a un objetivo de aprendizaje: a nivel de

conocimiento, objetivo de aprendizaje a nivel de habilidades, objetivo de aprendizaje a nivel de desempeño, todo ello con el fin de articular a los niveles de evaluación tanto de aprendizajes que mide el grado de asimilación de los contenidos, como la evaluación de transferencia que mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, e identificar tras un proceso de seguimiento si han sido transferidos los aprendizajes a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo.

- Cada temática identificada en el proceso de la DNC, responde a una función sustantiva que es parte del Perfil del mapa ocupacional, por lo que cada función sustantiva se convierte en áreas de desempeño que esperan ser traducidos en capacitaciones continuas al puesto de trabajo, esa organización posibilita armar cursos y aperturar la participación a diferentes familias de puestos que tenga similar función sustantiva.
- Adicionalmente, se identificó el nivel del curso tras el análisis de la priorización de las temáticas de capacitación, esta información podría articularse posterior a la programación de la carga horaria, asimismo conforme a la temática de capacitación descrita, se identificó a que área curricular se articula conforme a la estructura de los programas curriculares del PPCAD, para establecer su clasificación y organización educativa del área.
- Finalmente, considerando que muchos temas de capacitación se vincularan al conocimiento, manejo de normas, procedimientos institucionales entre otros internos y propios de la Universidad, para desarrollar el curso se deberá prever contar con facilitadores internos de la UMSA que podrán ser profesionales con alta experiencia en el cargo que puedan formarse como facilitadores del PPCAD, sin embargo se pueden presentar temáticas específicas que demandan la contratación de facilitadores externos a la UMSA para ejecutar los procesos de capacitación.

Por lo tanto, el Manual de la DNC recabó resultados sobre las necesidades de capacitación y brindó información orientadora para elaborar los planes y programas de capacitación, que pueden formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, para incidir

en un progreso de mejora del trabajador/a administrativo y en la gestión administrativa de la Universidad.

### **Resultado global**

El diseño de un Manual para la detección de las necesidades de capacitación dirigido para las y los trabajadores administrativos de la UMSA, es importante que cuente con las siguientes características:

- Ser contextualizado, los procesos, la metodología, técnicas deben ser adaptados a las características institucionales y de funcionamiento organizacional de la Universidad Mayor de San Andrés, para apoyar el desarrollo institucional.
- Debe estar fundamentada con normas jurídicas nacionales e internas de la Universidad.
- Debe ser aplicado usando metodología participativa e implicando a diversos niveles de cargos y Unidades de trabajo como las académicas, y administrativas, y considerar a los cargos en sus diferentes niveles servicio, administrativo, profesional y superior.
- Debe ser confiable, es decir los resultados que se obtengan deben mostrar consistencia y utilizar valores de confiabilidad cualitativa, como la triangulación de datos y técnicas.
- Debe ser práctico, operativo y versátil, es decir que la metodología, las técnicas deben ser factibles de aplicar tanto en modalidad presencial y a distancia, este último usando herramientas tecnológicas de comunicación.
- Debe ser dinámico y con aplicación periódica, debido a que las exigencias laborales y problemas de gestión administrativa e institucional, pueden verse cambiantes, en la actualización de nuevas normas, manejo de la tecnología, desarrollo de procedimientos, actitudes en el trabajo, por lo que es importante tener una información actualizada sobre las necesidades de capacitación.
- Basado en el análisis sobre los aspectos organizacionales, cargos de las familias laborales que formaran los Perfiles de mapas ocupacionales, el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA para contar con una información global, para tomar

decisiones en relación a las priorizaciones de las temáticas de capacitación basadas en la DNC.

- Debe organizarse en procesos claramente descritos con sus propios objetivos, insumos, y productos a ser alcanzados.
- Debe contar con herramientas que permitan recabar la información necesaria.
- Debe ser ajustable de acuerdo a las nuevas necesidades institucionales.
- A partir la aplicación del Manual para la DNC, se debe identificar las necesidades capacitación que deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos, si bien no todas las necesidades de capacitación serán traducidas en un plan de capacitación para lo cual es importante que el Manual defina criterios para priorizarlas las temáticas.

Finalmente, mencionar que los resultados obtenidos de la investigación, presentaron fines aplicativos para la mejora y eficacia de los procesos de capacitación ejecutados por el PPCAD, a partir del diseño del Manual para la DNC al identificar las necesidades de capacitación, facilita el replanteamiento de los planes y programas de formación con el fin de mejorar el desempeño del trabajador/a administrativo, asimismo fue un aporte a la Universidad por ser un estudio que respondió a las necesidades institucionales y está vinculada a las acciones afines a la implementación al lineamiento político de mejoramiento administrativo de la UMSA.

## RECOMENDACIONES

Los procesos de la capacitación en las organizaciones son secuencias intencionadas e interrelacionales que incluye la detección de necesidades de capacitación, la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación, cuyos propósitos principales de todo el proceso son la cualificación de competencias del personal y el impacto positivo en la productividad de la organización, por lo tanto el proceso de la detección de necesidades de capacitación debe ser el primer paso a desarrollar y se recomienda que este debe caracterizarse en ser participativa porque genera involucramiento emocional en el personal, los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

El involucramiento, la participación del personal sobre los procesos capacitación es importante para contribuir al interés en seguir aprendiendo y mejorar sus capacidades que aportan en el ámbito personal y laboral, y son mecanismos para empoderar al personal en procesos de aprendizaje organizacional.

El Manual de la DNC proporciona información sobre las necesidades de capacitación basadas en el contexto laboral de los trabajadores, las cuales se pueden agrupar en diversos programas que darán origen al plan de capacitación que regirán las acciones formativas, sin embargo es importante contar con un sistema de evaluación y seguimiento para los programas, es decir, algunos cursos por su nivel de especialización y profundidad, tiempo de duración y presupuesto invertido es importante contar con un sistema que brinde información sobre la transferencia de aprendizajes y que vincule con la valoración del desempeño laboral.

El Manual de la DNC, se basa en el Perfil del mapa ocupacional de familias laborales que integra las funciones sustantivas que presentan los puestos laborales, que incluye las tareas, conocimientos y actitudes vinculadas a las funciones sustantivas y el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, que a partir de la identificación de las necesidades de capacitación se transforman en planes y programas, se recomienda que los planes sean estructurados por áreas de desempeño, a fin de emitir convocatorias a los cursos y sean dirigidos a diferentes cargos o familias laborales, ya que cumplen funciones sustantivas similares.

El Manual de la DNC, no solo identifica necesidades de capacitación, también posibilita identificar dificultades en la gestión administrativa e institucional, por lo que se recomienda que, la información cotejada pueda ser vinculada a otros procesos como la Gestión de conocimiento, procesos de mejora continua u otros procesos, para coadyuvar la eficacia de la gestión administrativa.

Considerando que, no se cuenta con un sistema o protocolos que vincule a la capacitación con el proceso de la carrera administrativa de los trabajadores/as de la UMSA, se podría analizar la posibilidad que los Planes y programas de capacitación dependiendo del nivel de formación, cantidad de horas, resultados de la evaluación de transferencia puedan ser registrados en un sistema de créditos basadas en el logro de desempeño y transferencia de aprendizajes, vinculantes a la evaluación del desempeño y sean factibles a la apertura de protocolos al proceso de la carrera administrativa vinculados a la capacitación.

La aplicación del Manual para la detección de necesidades de capacitación, al interior de la UMSA presenta fundamento normativo generalizado como parte de los procesos sustantivos de la capacitación, sin embargo para legitimar el proceso de la DNC y regular su aplicación al interior de la Universidad se considera contar con una resolución rectoral que apoyaría para que el proceso sea continuo y sostenible en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

- AAMODT, Michael. (2010). Psicología industrial/organizacional. Cengage Learning Editores S.A. México
- AMEZOLA, Juan; y et al. (2008). Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales. Revista Educar, vol. 13.
- ARMIJO, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL.
- AGUIRRE, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
- ANDER, Ezequiel; (2003). Métodos y técnicas de investigación social. Editorial Lumen. Buenos Aires Argentina.
- BARRAGAN, Rosana; (2011). Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Editorial Plural. PIEB. La Paz Bolivia.
- BARROSO, Romero. (2007). Las Competencias: su importancia para la planificación de los programas de capacitación de Enfermería. Revista Cubana de Enfermería, 2007, vol. 23, no 4.
- BLASTOS, J. (2005). Tendencias en las políticas del talento humano. Bogotá: Fondo de Desarrollo Educativo Cuesta Santos, Armando Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 287-297 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- CABALLANA, J. (2011). Introducción a la gestión de los recursos humanos, México: Trillas.
- CUESTA, A. (2002). Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos, La Habana: Academia.

- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2011. México, Editorial McGrawHill. 11.
- DAVIS, Keith y Newstrom John. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. McGrawHill. México
- DIDRIKSSON, Axel y et al. (2001). Contexto global y regional de la Educación Superior en América Latina y El Caribe. UNESCO.
- DURAN, Nadia y et al. (2016). Cartilla: Conexión con el sector empresarial y productivo como alianza estratégica para los Centros de Formación técnica y tecnológica. Cooperación Suiza en Bolivia
- FERNÁNDEZ, Antonio; (2010) Educación y participación. Editorial Larriccio Artes Gráfico. Madrid España.
- FRÍAS, Miroslava y et al. (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association = Publication Manual of the American Psychological Association (3a edición). México D.F.: American Psychological Association (APA). Graw Hill. Madrid España.
- LEÓN, Olferio y et al. (2002). Métodos de investigación en Psicología y educación. Editorial Mc.
- PERESSON, Hugo. (2008). Cartilla 3. Manual para la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación. Primera edición: septiembre de 2008 ISBN: 978-958-8438-18-4. Colombia. Impresión Gráficas Ducal.
- ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson. México.
- RUEDA, Isabel. (2017). Planificación de la capacitación para el desarrollo de personas. Maestría de Psicología organización para el desarrollo de Recursos Humanos. Post grado de la carrera de Psicología. Universidad Mayor de San Andrés.
- SAMPIERI, Roberto, MENDOZA, Christian. (2018). Metodología de la investigación. Graw Hill. México.

- STONER, James y et al. (1996). Administración. México. Pearson.
- UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS. (2015). Guía de capacitación para el trabajador administrativo universitario. Programa de Capacitación para el Personal administrativo.
- UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS. (2008). Manual de organización y funciones de la Universidad Mayor de San Andrés.
- UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS. (2001). Manual de clasificación y descripción de puestos de la Universidad Mayor de San Andrés.
- TINTAYA, Porfidio, (2009). Proyecto de investigación. Cuaderno del estudiante. Editorial Gráfica Singular La Paz Bolivia.
- WILLIAM B. Werther, Keith Davis (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V

### **Bibliografía de la Web**

- AGUILAR, Sonia y BARROSO, Julio (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. Universidad de Sevilla. Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación. Nº 47 Julio 2015. ISSN: 1133-8482. e-ISSN: 2171-7966. doi: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY Tucson Old Pueblo Section Subsección Ambos Nogales Asociación de calidad de nogales, A.C. Recuperado en: <http://www.asqnogales.org/Boletines /2003/May2003.pdf>
- BENAVIDES, Okuda y GOMEZ, Carlos (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV (1), 118-124. [Fecha de Consulta 9 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0034-7450. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80628403009>
- OLAZ, José. (2012). La técnica de grupo nominal como herramienta de innovación. [RASE vol. 6, núm. 1: 114-121] Fecha de recepción: 01/05/2012. Fecha de evaluación: 30/12/2012. Fecha de publicación: 30/01/2013. Recuperado en:

- CEPAL. (2004). Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
- FORTEA, Mateo. (2009). Metodologías didácticas para la enseñanza/aprendizaje de competencias “Competencias en el ámbito de las ciencias experimentales. Programar y trabajar por competencias” Bagán Unitat de Suport Educatiu (USE). Universitat Jaume I bfortea@sg.uji.es (964 38 7090). Recuperado de: [http:// Metodologias\\_didacticas\\_E-competencias\\_ FORTEA\\_.pdf](http://Metodologias_didacticas_E-competencias_FORTEA_.pdf)
- GARCÍA, López. (2011): "El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones", en Contribuciones a la Economía, diciembre 2011. Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- GEILFUS, Frans. (2002). 80 Herramientas para el desarrollo participativo Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado en: Web institucional en <http://www.iica.int>.
- GUTIERREZ, Alberto. (2005). Monografía Aplicación de los círculos de calidad en una organización. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Diciembre, 2005  
Recuperado en:  
<https://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Aplicacion%20de%20os%20circulos%20de%20calidad.pdf>
- IZAR, Juan. (2018).Matriz de Priorización. Calidad y Mejora Continua, Publisher: LID Editorial, pp.117. recuperado en:  
[https://www.researchgate.net/publication/328979923\\_Matriz\\_de\\_Priorizacion](https://www.researchgate.net/publication/328979923_Matriz_de_Priorizacion)
- MARTÍNEZ, Jose. y CANTILLO, Ernesto. (2013). Análisis de enfoques epistemológicos en tesis doctorales relacionadas con el marketing y el emprendimiento1. Escenarios • Vol. 11, No. 2, Julio-Diciembre de 2013, págs. 47-51. Recibido: Agosto 30 de 2013 Aceptado: Septiembre 27 de 2013. Recuperado en: <file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-AnalisisDeEnfoquesEpistemologicosEnTesisDoctorales-4735072.pdf>

- MAKÓN, Marco. (2000). El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional. República Dominicana. Recuperado en:  
[http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos% 20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf](http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf)
- MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN (2006). Recuperado en: [https://www.rrhh-web.com/modelo\\_de\\_planeacion\\_estrategica\\_de\\_capacitacion-2.html](https://www.rrhh-web.com/modelo_de_planeacion_estrategica_de_capacitacion-2.html)
- SERVIR. (2014). Evaluación de la capacitación. Perú. Recuperado en: [http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Documento\\_sobre\\_evaluacion\\_de\\_la\\_Capacitacion.pdf](http://storage.servir.gob.pe/pdp/archivos/publicaciones/dic2014/Documento_sobre_evaluacion_de_la_Capacitacion.pdf)
- SMITH, Héliida y et al. (2008). Bases epistemológicas del conocimiento organizativo: reflexiones para un nuevo paradigma Multiciencias, vol. 8, diciembre, 2008, pp. 124-129 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/904/90411691018.pdf>

## ANEXO 1

### Carta de culminación del proceso de elaboración de la Tesis por parte del Departamento de Recursos Humanos administrativos de la UMSA



**Universidad Mayor de San Andrés**  
**RECTORADO**  
Departamento de Recursos Humanos Administrativos  
División de Desarrollo de Recursos Humanos  
Programa Permanente de Capacitación Administrativa



RRHH/DIV.DES.REC.HUM./PPCAD./No. 094/2020  
La Paz, 1 de octubre 2020

Señor  
M.Sc. Marco Antonio Salazar  
COORDINACION POSTGRADO CARRERA DE PSICOLOGIA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
Presente.-

REF.: CULMINACION DEL PROCESO DE ELABORACION TESIS DE MAESTRIA.

De nuestra consideración:

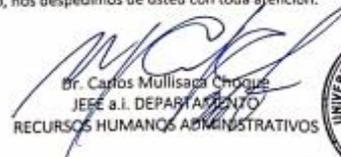
A tiempo de hacer llegar un cordial saludo, mediante la presente hacemos conocer a la Coordinación a su digno cargo, que la Lic. Nadia Iris Durán Vila, maestrante de la Maestría "Psicología Organizacional para el Desarrollo de Recursos Humanos" de la Unidad de Postgrado de la Carrera de Psicología ha culminado la elaboración de la Tesis de Grado "Manual para la detección de necesidades de capacitación usando metodología participativa dirigida al personal administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés" que fue asignada al Programa Permanente de Capacitación Administrativa – PPCAD dependiente de la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

Este proceso incluyó una fase de diagnóstico de necesidades de capacitación con la participación de trabajadores administrativos de la familia laboral correspondiente a los cargos de Secretarías y Oficinistas a cargo de la Lic. Nadia Iris Duran Vila, en la Tesis de Maestría titulada:

Asimismo y una vez que la Tesis sea defendida y aprobada le agradeceré nos proporcione un ejemplar para el archivo institucional de nuestro Departamento.

Finalmente indicarle que el trabajo de la Lic. Durán Vila fue destacado por su alto profesionalismo y dedicación logrando contextualizar correctamente toda la propuesta que sin duda alguna será implementada por el PPCAD para una mejor construcción de la oferta de capacitación tanto para autoridades como para todo el personal administrativo.

Con este motivo, nos despedimos de usted con toda atención.



Dr. Carlos Mullisaga Choque  
JEFE a.i. DEPARTAMENTO  
RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS



/msdy  
Av. 6 de Agosto Edif. Hoy N° 2170 3er. Piso  
Dpto. Recursos Humanos Administrativos  
Telf.: 2612130 - 2612093 • Fax: 2441136

Página Web: [recursoshumanos.umsa.bo](http://recursoshumanos.umsa.bo)  
Facebook: Ppcad Umsa  
La Paz - Bolivia

## ANEXO 2

Manual para la detección de las necesidades de capacitación

# MANUAL PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

---

DIRIGIDO AL TRABAJADOR/A ADMINISTRATIVO DE  
LA UMSA



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS  
DIVISIÓN DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN 2020

**COORDINACION GENERAL:**

José Luis Ramírez Molina

Alma Sandra Duarte Yánamo

PPCAD - UMSA

**ELABORACIÓN:**

Nadia Iris Duran Vila

**REVISIÓN:**

Isabel Rueda Fernández

José Luis Ramírez Molina

Alma Sandra Duarte Yánamo

2020

Programa Permanente de Capacitación Administrativa

División de Desarrollo de Recursos Humanos

Departamento de Recursos Humanos Administrativos

Universidad Mayor de San Andrés

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

PPCAP-UMSA

Edificio Hoy, piso 3 Dpto. Recursos Humanos Administrativos

LA PAZ, BOLIVIA

SITIO WEB:

[recursoshumanos.umsa.bo](http://recursoshumanos.umsa.bo) - [ppcadumsa](http://ppcadumsa)

## INTRODUCCIÓN

El Programa Permanente de Capacitación Administrativa -PPCAD, es parte de una política que se implementa al interior de la Universidad, cuyo propósito es desarrollar procesos de “actualización de todo el personal para el mejoramiento, fortalecimiento y potenciación, tanto de habilidades y destrezas como de valores y actitudes, con el objeto de hacer que la y el trabajador administrativo sea cada vez más competente en el ejercicio de sus funciones” (Universidad Mayor de San Andrés. Programa de Capacitación para el Personal Administrativo, 2017. p. 1).

Con los procesos de capacitación se espera potencializar en cada trabajador/a administrativo el compromiso institucional y su propio crecimiento personal, aspectos que contribuyen en el nuevo proceso de mejoramiento administrativo de la UMSA.

Para que la capacitación genere los resultados de mejora esperados en las y los trabajadores administrativos, los procesos que la integran deben ser ejecutadas sistemáticamente, entre los cuales se encuentran: la detección de necesidades de capacitación-DNC, la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación de la capacitación, para lograr con éxito el resultado de las etapas es de vital importancia identificar las necesidades reales de la capacitación para que el proceso formativo sea efectivo e incida en la productividad del trabajador/a administrativo.

Por lo tanto, el presente Manual tiene como principal objetivo de orientar el proceso de detección de necesidades de capacitación, para la implementación de una metodología, procedimientos y herramientas técnicas usando métodos participativos para contribuir el involucramiento mental y emocional de las y los trabajadores administrativos en situaciones grupales que estimule a favorecer el logro de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas, asimismo el involucramiento del trabajador/a administrativo sobre los procesos de capacitación es importante para contribuir el interés en seguir aprendiendo y mejorar sus capacidades que aportan en el ámbito personal y laboral, por ello realizar una DNC aporta al cometido mencionado.

El Manual fue diseñado tomando en cuenta las características institucionales de la Universidad Mayor de San Andrés, a partir del análisis de los aspectos organizacionales, los cargos ocupacionales de las familias laborales y el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, todo con el fin de que, el proceso de la DNC aporte con información que oriente a la capacitación y esta incida en la mejora de la productividad del personal administrativo al interior de la UMSA.

Dentro de este marco, el Manual para la DNC incluye en su contenido los objetivos, fundamentos y orientaciones generales, la metodología, las técnicas y diferentes herramientas a ser aplicados que marcan los procesos para desarrollar, en diferentes Unidades a nivel académico y administrativo de la Universidad.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Orientar el proceso de detección de necesidades de capacitación, para la implementación de una metodología, procedimientos y herramientas técnicas.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Precisar los procesos a desarrollar para recabar las necesidades de capacitación.
- ❖ Fijar los lineamientos para analizar los resultados de la detección de las necesidades de capacitación.
- ❖ Precisar técnicas para desarrollar la priorización de temáticas para la construcción de temáticas de capacitación.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La detección de necesidades de capacitación, es un proceso fundamentado para su ejecución, conforme a la Ley 1178, correspondiente al Sistema de administración del personal (2003), tiene por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa de funcionarios públicos, orienta los diferentes sub sistemas, entre los cuales se presenta el subsistema de capacitación productiva.

El subsistema de capacitación presenta como objetivo principal “mejorar la contribución de servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad, contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para su promoción” (Ley 1178. Sistema de administración del personal. 2003, Art. 33. p.18), la capacitación está integrando por cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación (Ley 1178. Sistema de administración del personal. 2003, Art. 34. p.18), por lo tanto el primer proceso a realizar es la detección de necesidades de capacitación, que son conducentes para el logro de los objetivos de la capacitación.

Al interior de la Universidad Mayor de San Andrés, se cuenta con normativas y políticas institucionales que fundamentan la realización de procesos de capacitación orientados al mejoramiento administrativo de forma continua, por lo tanto se considera a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de administración de personal que permite mejorar la eficiencia del trabajo de la Universidad.

De acuerdo con diversas teorías de la gestión del talento humano la detección de necesidades de capacitación, es una de las etapas prioritarias de la planeación de la capacitación, y este proceso es parte de un mandato institucional a ser desarrollado conforme al Reglamento de Escalafón Administrativo, la Guía de capacitación para el trabajador administrativo universitario del Programa Permanente de Capacitación Administrativa, 2015.

Por lo tanto, a partir de la aplicación del Manual para la detección de necesidades de capacitación, se espera ejecutar los procesos de forma periódica, usando diferentes técnicas que posibilite la obtención de los datos esenciales para realizar comparaciones, empleando metodología participativa e implicando a diversos niveles de cargos y Unidades de trabajo para promover el involucramiento por parte de las y los trabajadores administrativos de la UMSA.

La metodología de la DNC proporciona información referente a las dificultades que presentan en el desarrollo de las funciones del cargo laboral, en el desarrollo del Perfil trabajador/a administrativo de la UMSA y actitudes laborales generales, que serán traducidas en necesidades de capacitación previo proceso de análisis y priorización, asimismo propicia la aceptación de la capacitación para las y los trabajadores administrativos como medio para mejorar capacidades laborales.

La DNC es una evidencia que brindará soporte a las actividades de capacitación, porque se establecerán orientaciones para elaborar los planes y programas de capacitación para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades identificadas y analizadas.

### **3. UTILIDAD DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

#### **Para la Universidad.**

- ✚ Dimensionará la capacitación como una herramienta estratégica para lograr objetivos institucionales.
- ✚ Consolidará al interior de la Universidad el proceso de capacitación, basada en la detección de necesidades de capacitación.
- ✚ Transformará las necesidades de capacitación en planes y programas de capacitación para fortalecer el desempeño de trabajadores administrativos de cada una de las áreas a nivel académico y administrativo.
- ✚ Identificará problemas de gestión administrativa e institucional.

#### **Para el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.**

- ✚ Conducirá a la identificación de los requerimientos específicos de capacitación para cada perfil competencial por puesto y familia laboral, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✚ La detección de necesidades de capacitación será el insumo para elaborar planes y programas de la capacitación, en orientación a la mejora continua del trabajador/a administrativo y en relación a los Programas de capacitación definidos por el PPCAD.

### **Para las y los trabajadores administrativos.**

- ✚ Propiciará el involucramiento y la motivación de trabajadores administrativos por cuanto se ven partícipes en los procesos.
- ✚ Cualificará las capacidades laborales conforme a necesidades de capacitación identificadas.
- ✚ Orientará al trabajador en la programación de su actualización que reforzara sus competencias laborales en posteriores evaluaciones de desempeño.

## **4. CARACTERÍSTICAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La detección de necesidades de capacitación presenta las siguientes características, que serán traducidas en el presente Manual.

- ❖ Contextualizado. Los procesos, la metodología, técnicas son adaptados a las características institucionales y de funcionamiento organizacional de la Universidad Mayor de San Andrés, para apoyar el desarrollo institucional.
- ❖ Fundamentada con normas jurídicas. La aplicación del proceso de detección de necesidades de capacitación en entidades de función pública, es un mandato normado conforme a la Ley 1178 del Sistema de administración del personal, conforme al Reglamento de Escalafón Administrativo de la Universidad Mayor San Andrés, Reglamento interno del personal administrativo y Guía de capacitación para el trabajador administrativo universitario del Programa Permanente de Capacitación Administrativa, donde enmarcan la realización de la detección de necesidades de capacitación del trabajador/a administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.
- ❖ Aplicado de forma participativa e implicando a diversos niveles de cargos y Unidades de trabajo. Para promover la participación, dialogo, sentido de pertenencia se aplicara técnicas que incentiven estos procesos en la DNC, y se consideren a trabajadores de Unidades de áreas académicas, y administrativas, a los cargos en sus diferentes niveles servicio, administrativo, profesional y superior
- ❖ Confiable. Los resultados que se obtengan serán confiables, porque se aplicara procesos de validación y confiabilidad de índole cualitativa a través de la triangulación, asimismo se aplicara diferentes técnicas para compatibilizar los resultados.
- ❖ Práctica, operativa y versátil. La metodología, las técnicas son factibles de aplicar tanto en modalidad presencial y a distancia, usando herramientas tecnológicas de comunicación.
- ❖ Dinámico y con aplicación periódica. Las exigencias laborales y problemas de gestión administrativa e institucional, pueden verse cambiantes, en la actualización de nuevas

normas, manejo de la tecnología, desarrollo de procedimientos, actitudes en el trabajo, por lo que es importante tener una información actualizada sobre las necesidades de capacitación.

- ❖ Basado en el análisis sobre los aspectos organizacionales, cargos de las familias laborales, Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA. Los aspectos organizacionales incluyen la lectura de normas y políticas institucionales; las familias laborales son la conformación de diferentes cargos cuyas funciones comparten tareas laborales o presentan funciones en común y el Perfil del trabajador administrativo es la descripción de capacidades esperadas a ser desarrolladas y/o fortalecidas en todos los trabajadores/as administrativos, que aporten al logro de objetivos institucionales de la Universidad.
- ❖ Ajustable de acuerdo a las nuevas necesidades institucionales.

## 5. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

La detección de necesidades de capacitación está basada en las funciones sustantivas que presentan las familias laborales, que integra un conjunto de cargos cuyas tareas laborales presentan cierta similitud en su ejecución, denominado Perfil del mapa ocupacional, asimismo se considerará el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA.

Por lo tanto, las categorías de análisis serán:

- ❖ Conocimientos necesarios que debe tener el trabajador/a administrativo que están vinculadas directamente al ejercicio de sus funciones.
- ❖ Tareas específicas que realiza en el desarrollo de las funciones laborales.
- ❖ Actitudes laborales, que transversalizan el desarrollo de las tareas, funciones laborales y actitudes generales que inciden en el desempeño laboral.
- ❖ Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA, que integra un conjunto de capacidades que se relacionan con los valores institucionales de la Universidad.

## 6. ALCANCE

El Manual está dirigido, a ser aplicado a las y los trabajadores administrativos permanentes y autoridades, correspondiente a los tipos y diferentes niveles: servicio, administrativo, profesional y superior, así como personal a contrato que, desarrollan funciones en Unidades correspondiente a las áreas académicas y administrativas de la Universidad Mayor de San Andrés.

El modo de aplicación será de índole cualitativa, usando metodología participativa.

## 7. RESPONSABILIDAD

El personal de la División de Desarrollo de Recursos Humanos, será responsable de ejecutar el Manual para la detección de necesidades de capacitación.

## 8. METODOLOGÍA

La metodología “es el conjunto de estrategias y actividades intencionadas, organizadas, secuenciadas e integradas, que permiten el logro de un objetivo prefijado” (Pereson, 2008). En este sentido el Manual propone uso de metodologías de tipo participativa con el fin de involucrar a los trabajadores/as administrativos de la UMSA a los procesos vinculados de la capacitación.

La metodología integrará el uso de cuatro técnicas, las mismas coadyuvaran a recolectar la información y a realizar una detección de necesidades usando criterios técnicos, que se detalla a continuación.

- ❖ **Grupo nominal.** Es una técnica grupal empleada para facilitar la generación de ideas y recabar información pertinente para la identificación de necesidades de capacitación en cuanto se identifica sobre los aspectos requeridos, la jerarquización de dicha información y la consecución de consensos (Clinton, 2009).  
Participaran de esta técnica trabajadores administrativos organizados en familias laborales, asignando un tiempo de duración de 2 horas.
- ❖ **Priorización de problemas.** Es una técnica grupal cuyo objetivo orienta a elegir una opción entre varias disponibles, suele aplicarse en situaciones como la de elegir una oportunidad de mejora en un proceso, cuando se busca la mejor opción para solucionar algún problema, que pueda ser resuelto con temáticas de capacitación.  
Participaran de esta técnica trabajadores administrativos organizados en familias laborales, asignando un tiempo de duración de 2 horas.
- ❖ **Grupo focal.** Es una técnica grupal que se utilizara con el fin de indagar, profundizar temas relacionados al ámbito de las actitudes laborales y sobre el Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA. El grupo focal “es un pequeño grupo de personas que discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (Mella, 2000). Participaran de esta técnica trabajadores administrativos organizados en familias laborales, asignando un tiempo de duración de 2 horas.

- ❖ **Entrevista a profundidad.** Es una técnica de aplicación individual, cuya finalidad es recabar información a través del diálogo con preguntas relacionado a las necesidades de capacitación.

La misma será dirigida a trabajadores administrativos cuyas funciones ejercen como supervisores, asignando un tiempo de duración entre 30 a 40 minutos.

Por otra parte, se aplicará la metodología de triangulación de datos y técnicas, para el análisis de la información recabada.

- ❖ **La triangulación de técnicas.** Dentro de este tipo de triangulación se realizara: la triangulación intramétodo, es decir se aplicara cada técnica en diferentes oportunidades y se analizara los resultados de cada técnica de forma separada, “con el objetivo de comprobar la validez y fiabilidad de la información” (Aguilar y Barroso, 2015. p.73).

Asimismo se utilizara la triangulación entre métodos, en el cual consistirá en aplicar diferentes técnicas cualitativas con el fin de cruzar datos y observar si se llega a las mismas conclusiones, la utilización de diversas técnicas llevara a la profundización y mayor comprensión de las necesidades de capacitación.

- ❖ **La triangulación de datos.** Una vez aplicada las técnicas cualitativas, la información obtenida debe ser verificada y comparada, el tipo de triangulación a realizar es de tipo temporal porque los datos serán recogidos en diferentes fechas para comprobar la constancia de los resultados y personal porque se considerara muestras diferentes (Aguilar y Barroso, 2015).

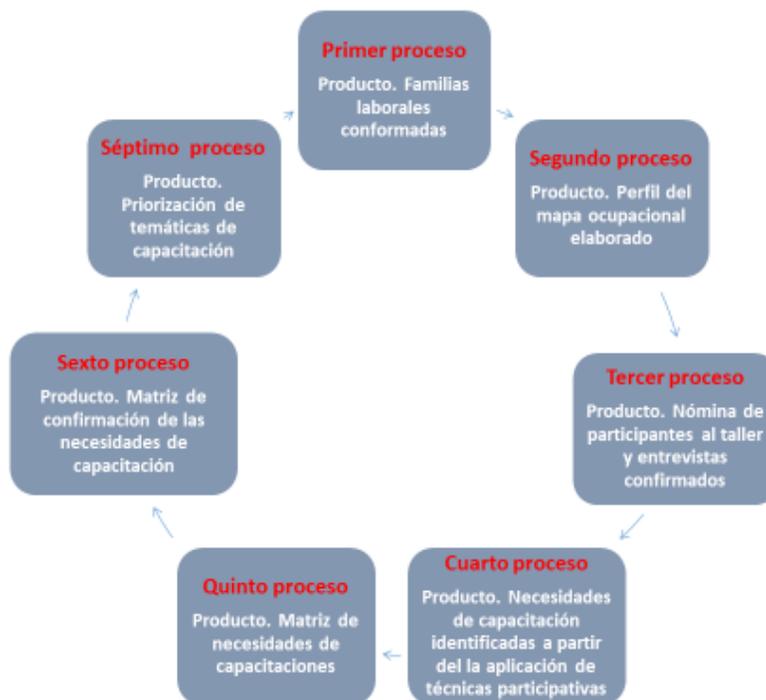
La triangulación de técnicas y datos se pueden hacer de forma paralela.

## 9. PROCESOS

El Manual integra siete procesos sustantivos para el desarrollo de la detección de las necesidades de capacitación, conforme a la siguiente ilustración se presenta los productos esperados a ser alcanzados por cada desarrollo de proceso.

### Ilustración 1.

#### Presentación de los procesos para detección de necesidades de capacitación



Fuente. Elaboración propia

A continuación se describen los procesos organizados en Mapas de procesos, donde se incluye el objetivo, los insumos, procesos y producto.

#### 1. Primer proceso.

**Objetivo.** Identificar los cargos con funciones similares para agruparlos en familias laborales.

#### Cuadro 1.

##### Mapa del primer proceso

Insumo	Proceso	Producto
Manual de clasificación y descripción de puestos de la UMSA.  Planilla administrativa.	-Revisión del Manual de clasificación y descripción de puestos y Planilla administrativa. -Identificación de cargos que presentan funciones laborales similares, no es necesario que tengan todas las funciones en	Familias laborales conformadas.

Insumo	Proceso	Producto
	común. -Agrupación de familias laborales.	

## 2. Segundo proceso.

**Objetivo. Elaborar el Perfil del mapa ocupacional correspondiente a las familias laborales.**

### Cuadro 2.

#### *Mapa del primer proceso*

Insumo	Proceso	Producto
Manual de clasificación y descripción de puestos de la UMSA.  Familias laborales.	<p>-Identificación de las funciones principales de la familia laboral conformada, las funciones sustantivas son aquellas que agrupan varias tareas laborales y su mención brinda finalidad al cargo en general.</p> <p>-Definición por cada función sustantiva, las tareas específicas que se desarrollaran para lograr la función determinada, los conocimientos necesarios para desarrollar las tareas, y las actitudes que transversalizan el desarrollo de las tareas y logro de la función. (Ver herramienta 1).</p> <p>-Elaboración del mapa ocupacional, adicionando las capacidades incluidas en el Perfil de trabajador/a administrativo de la UMSA.</p> <p>-Delimitación de la cantidad de mapas ocupacionales, es determinada por el número de funciones identificadas, es decir si se identifica 4 funciones sustantivas, se debe contar con 4 mapas ocupacionales.</p>	Perfil del mapa ocupacional elaborado.

Insumo	Proceso	Producto
Herramientas	Mapa ocupacional	Herramienta 1

La información del Perfil del mapa ocupacional, es uno de los criterios que serán utilizados para identificar las necesidades de capacitación.

### 3. Tercer proceso

**Objetivo. Seleccionar a los participantes y emitir memorándum para llevar a cabo los talleres y entrevistas para la detección de necesidades de capacitación.**

#### Cuadro 3.

##### Mapa del tercer proceso

Insumo	Proceso	Producto
Planilla administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios: que el trabajador/a administrativo tenga como mínimo 2 años de antigüedad en el cargo parte de la familia laboral y que los cargos sean diversificados, es decir desempeñen sus funciones en Unidades del ámbito administrativo y académico.</li> <li>-Elaboración y entrega de Memorándum de designación al taller (Ver herramienta 2) e Invitación escrita (Ver herramienta 3) firmada por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos</li> <li>-Confirmación de participantes al taller y entrevistas, a través de algún medio de comunicación (correo o WhatsApp, llamada telefónica)</li> <li>-Organización de grupos de trabajo heterogéneos conforme al tiempo de antigüedad y cargo.</li> </ul>	Nómina de participantes al taller y entrevistas confirmados.

Insumo	Proceso	Producto
	-Definición de participantes a los talleres grupo nominal, priorización de problemas o grupo focal, un trabajador no deberá participar en todos los talleres.	
<b>Herramientas</b>	Memorándum de designación al taller. Invitación escrita.	Herramienta 2 Herramienta 3

#### 4. Cuarto proceso

**Objetivo. Aplicar técnicas participativas para identificar necesidades de capacitación.**

#### Cuadro 4.

##### *Mapa del cuarto proceso grupo nominal*

Insumo	Proceso	Producto
Nómina de participantes al taller confirmados.  Perfil del mapa ocupacional.	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de las fechas para aplicar las técnicas.</li> <li>-Elaboración de la agenda de trabajo.</li> <li>-Elaboración de materiales para el taller.</li> <li>-Aplicación del taller: inicio, desarrollo y cierre.</li> <li>-<i>Inicio.</i> Presentación general del taller, y los objetivos del taller.</li> <li>-Aplicación de una dinámica presentación con los participantes, con el fin de romper el hielo e involucrar a los participantes en el proceso.</li> <li>-<i>Desarrollo.</i> Presentación del mapa ocupacional de la familia laboral por parte del/a moderador/a.</li> <li>- Identificación de las tareas específicas, conocimientos, y actitudes requeridas para el</li> </ul> <p>⇒</p>	Necesidades de capacitación identificadas a partir de la técnica grupo nominal.

Insumo	Proceso	Producto
	<p>desarrollo de cada función sustantiva a partir de la siguiente pregunta  <i>¿Qué se necesita saber hacer, conocer y que actitudes se requieren para desarrollar las tareas y funciones en un nivel avanzando?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilación de la información en una matriz durante la ejecución del taller (Ver herramienta 4)</li> <li>-Generación de ideas, los participantes identifican sus impresiones sobre cada función como resultado de su reflexión individual.</li> <li>-Manifestación secuencial de ideas por los participantes cada uno enuncia públicamente sus comentarios.</li> <li>-Solicitud de aclaración, especifica en caso los participantes mencionen conocimientos, habilidades o actitudes muy abstractas o generales, el moderador/a solicitará dar mayor delimitación a las ideas Ej. Manejo en herramientas tecnológicas, solicitar mayor delimitación con la pregunta <i>¿Qué tipo de herramienta específicamente?</i></li> <li>-Concluyendo todas las participaciones, se cuenta con un conjunto de necesidades, a continuación será importante priorizar.</li> <li>-Elección sobre el listado de necesidades por parte de cada participante, se deberá elegir al menos dos aspectos que se considera de mayor</li> </ul>	

Insumo	Proceso	Producto
	<p>relevancia, tomando en cuenta tres criterios:  especificidad se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño, influencia es decir su presencia, influye en otras funciones relacionadas y frecuencia si mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad.</p> <p><i>-Cierre del taller.</i> A través del desarrollo de preguntas detonadoras, para identificar en plenaria si se las temáticas priorizadas como temas posibles de capacitación responden a las necesidades de capacitación, si es necesario incluir alguna temática se lo incluye y también se consulta sobre apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada.</p>	
<b>Herramientas</b>	Matriz de grupo nominal.	Herramienta 4

### Cuadro 5.

#### *Mapa del cuarto proceso grupo priorización de problemas*

Insumo	Proceso	Producto
<p>Nómina de participantes al taller confirmados.</p> <p>Perfil del mapa ocupacional.</p>	<p>-Definición de las fechas para aplicar las técnicas.</p> <p>-Elaboración de la agenda de trabajo.</p> <p>-Elaboración de los materiales para el taller.</p> <p>- Aplicación del taller: inicio, desarrollo y cierre</p> <p><i>-Inicio.</i> Presentación general del taller y los objetivos.</p> <p><i>-Aplicación</i> de una dinámica</p>	<p>Necesidades de capacitación identificadas a partir de la técnica priorización de problemas.</p>



Insumo	Proceso	Producto
	<p>presentación con los participantes, con el fin de romper el hielo e involucrar a los participantes en el taller.</p> <p>-Presentación del Perfil del mapa ocupacional por parte del/a moderador/a.</p> <p>- Utilizando la información del mapa ocupacional, se identificara las principales dificultades que presenta el trabajador administrativo específicamente de los cargos (mencionar los cargos convocados al taller), vinculadas a las tareas, conocimientos, y actitudes requeridas para el desarrollo de cada función sustantiva a partir de la siguiente pregunta</p> <p><i>¿Identifique las habilidades, conocimientos, actitudes que, presentan mayores dificultades en su ejecución y afecta el desarrollo de las funciones en el trabajo? Y las posibles alternativas de solución que puedan ser traducidas en temas de capacitación.</i></p> <p>(Ver herramienta 5).</p> <p>- Generación de la participación en el grupo promovida por parte del/a moderador/a.</p> <p>-Los participantes describirán los problemas principales que presentan, y mencionaran alternativas de solución, que puedan ser traducidos en temas de capacitación.</p> <p>-Durante las participaciones,</p>	

Insumo	Proceso	Producto
	<p>pueden surgir problemas que no sean resueltos a través de procesos de capacitación, porque pueden ser vinculados a temas de gestión institucional, sin embargo igual se los registra, aclarando que no se podrán resolver a través de la capacitación, pero se los registra por su importancia para canalizarlo con otras acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concluyendo todas las participaciones, se cuenta con un conjunto de problemas y alternativas de solución, a continuación será importante priorizar.</li> <li>-Priorización de las soluciones, conforme a los criterios establecidos: especificidad se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño, influencia es decir su presencia, influye en otras funciones relacionadas y frecuencia si mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad.</li> <li>-Votación, se elige al menos dos opciones por participante.</li> <li>-<i>Cierre del taller.</i> A partir de preguntas detonadoras, para identificar en plenaria si se las temáticas priorizadas como temas posibles de capacitación responden a las necesidades de capacitación, si es necesario incluir alguna temática se lo incluye y también se consulta sobre</li> </ul>	

Insumo	Proceso	Producto
	apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada.	
<b>Herramientas</b>	Matriz de priorización de problemas.	Herramienta 5

### Cuadro 6.

#### Mapa del cuarto proceso grupo focal

Insumo	Proceso	Producto
Nómina de participantes al taller confirmados.  Guía de preguntas	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de las fechas para aplicar las técnicas.</li> <li>-Elaboración de agenda de trabajo.</li> <li>- Aplicación del taller: inicio, desarrollo y cierre</li> <li>-<i>Inicio.</i> Presentación general del taller, y los objetivos.</li> <li>-Aplicación de una dinámica presentación con los participantes, con el fin de romper el hielo e involucrar a los participantes en el taller.</li> <li>- <i>Desarrollo.</i> Aplicación de preguntas reflexivas orientadas a las actitudes laborales y capacidades del Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA (Ver herramienta 6)</li> <li>-Generación de la participación en el grupo promovida por parte del/a moderador/a.</li> <li>-Durante las participaciones, pueden surgir problemas que no sean resueltos a través de procesos de capacitación, porque pueden ser vinculados a temas de gestión institucional, sin embargo igual se los registra, aclarando que no se podrán</li> </ul> <p>⇒</p>	Necesidades de capacitación identificadas a partir de la técnica grupo focal orientada hacia las actitudes laborales y Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA.

Insumo	Proceso	Producto
	<p>resolver a través de la capacitación, pero se los registra por su importancia para canalizarlo con otras acciones.</p> <p>-Concluyendo todas las participaciones, se cuenta con un conjunto de necesidades identificadas, a continuación será importante priorizar.</p> <p>-Priorización de temáticas en caso, se tenga diversas opciones.</p> <p>-<i>Cierre del taller.</i> A partir de preguntas detonadoras, para identificar en plenaria si se las temáticas priorizadas como temas posibles de capacitación responden a las necesidades de capacitación, si es necesario incluir alguna temática se lo incluye y también se consulta sobre apreciaciones generales relacionadas a la técnica aplicada.</p>	
<b>Herramientas</b>	Matriz de grupo focal.	Herramienta 6

### Cuadro 7.

#### Mapa del cuarto proceso técnica entrevista

Insumo	Proceso	Producto
<p>Nómina de participantes a la entrevista confirmados.</p> <p>Perfil del mapa ocupacional.</p> <p>Guía de preguntas para la entrevista semiestructurada</p>	<p>-Definición de las fechas para aplicar la técnica.</p> <p>-Aplicación de la técnica: inicio, desarrollo y cierre</p> <p>- <i>Inicio.</i> Presentación general de los objetivos de la aplicación de la técnica.</p> <p>-<i>Desarrollo.</i> Aplicación de la guía de preguntas (Ver herramienta 7).</p> <p>-Cierre de la entrevista, por</p>	<p>Necesidades de capacitación identificadas a partir de la técnica la entrevista.</p>

		parte de la moderadora/o.		
<b>Herramientas</b>		Guía de preguntas.		Herramienta 7

## 5. Quinto proceso

**Objetivo. Analizar la información sobre las necesidades de capacitación triangulando los datos obtenidos de las técnicas aplicadas.**

Tomando en cuenta, que se aplicó técnicas cualitativas es relevante realizar la triangulación de técnicas y datos.

### Cuadro 8.

#### *Mapa del quinto proceso*

Insumo	Proceso	Producto
Necesidades de capacitación identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaciado de la información recabada usando las técnicas participativas en la matriz de triangulación conforme a las técnicas aplicadas.</li> <li>- Comprobación de la validez y fiabilidad triangulando datos y técnicas, es decir se cruzan los datos, y se identifica temáticas en común, en caso los datos no sean iguales, pero en el alcance o finalidad es similar se lo toma en cuenta.</li> <li>- Cada técnica aplicada se analiza de forma separa.</li> <li>- Triangulación de la técnica del grupo nominal de tipo intramétodo y datos (Ver herramienta 8).</li> <li>- Triangulación de la técnica del grupo priorización de problemas de tipo intramétodo y datos (Ver herramienta 9).</li> <li>- Triangulación de la técnica grupo focal de tipo</li> </ul>	Matriz de necesidades de capacitaciones.

Insumo	Proceso	Producto
	<p>intramétodo (Ver herramienta 10).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Triangulación entre métodos, al aplicar diferentes técnicas la información obtenida de todas se cruza los datos (Ver herramienta 11).</li> <li>- Triangulación de la técnica de la entrevista de tipo intramétodo (Ver herramienta 12).</li> <li>-La cantidad de triangulaciones se realizará conforme al número de grupos, técnicas aplicadas.</li> <li>-Análisis de la información global y priorización de temáticas (Ver herramienta 13).</li> </ul>	
<b>Herramientas</b>	<p>Matriz triangulación de la técnica del grupo nominal de tipo intramétodo y datos.</p> <p>Matriz triangulación de la técnica del grupo priorización de problemas de tipo intramétodo y datos.</p> <p>Matriz triangulación de la técnica del grupo focal de tipo intramétodo.</p> <p>Matriz triangulación entre métodos y datos de las técnicas grupo nominal y priorización de problemas.</p> <p>Matriz Triangulación intramétodo correspondiente a la técnica de entrevista.</p> <p>Matriz de necesidades de capacitaciones.</p>	<p>Herramienta 8</p> <p>Herramienta 9</p> <p>Herramienta 10</p> <p>Herramienta 11</p> <p>Herramienta 12</p> <p>Herramienta 13</p>

## 6. Sexto proceso

**Objetivo. Confirmar los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación y datos del Perfil del mapa ocupacional para brindar mayor validez de la información.**

**Cuadro 9.**

### *Mapa del sexto proceso*

Insumo		Proceso		Producto
Matriz de necesidades de capacitaciones.	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seleccionar una muestra de trabajadores administrativos, que han participado de los talleres y entrevistas.</li> <li>-Vaciado de la información en la matriz de necesidades de capacitación, producto de la triangulación de datos y técnicas en documento para socializarlo a una muestra de participantes de las técnicas aplicadas (Ver herramienta 14).</li> <li>- Remitir la información a un grupo de participantes para confirmar los resultados, a través de correo electrónico u otro medio de comunicación, también se podría desarrollar de forma participativa con un grupo focal.</li> <li>- Análisis de la información global con la confirmabilidad de la información identificada.</li> </ul>	→	<p>Matriz de confirmación de las necesidades de capacitación identificadas.</p> <p>Perfil de mapa ocupacional confirmado.</p>
<b>Herramienta</b>		Formato de confirmación de necesidades de capacitación		Herramienta 14

## 7. Séptimo proceso

**Objetivo. Priorizar las temáticas de capacitación conforme a un análisis organizacional.**

**Cuadro 10.**

*Mapa del séptimo proceso*

Insumo		Proceso		Producto
Matriz de confirmación de las necesidades de capacitación identificadas.	⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las necesidades confirmadas usando la Matriz de priorización (Ver herramienta 15).</li> <li>-Análisis de los aspectos organizacionales que incluye nivel estratégico institucional y criterio de pertinencia en relación a las funciones sustantivas.</li> <li>-El criterio referido al estratégico institucional se refiere a la gestión eficiente que incluye: desarrollar competencias para el manejo integral de un servicio o proyecto; racionalizar y simplificar trámites, métodos y procedimientos de trabajo; fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones; implantar adecuados mecanismos de control interno y mejorar la calidad de los servicios administrativos.</li> <li>-El criterio de pertinencia se refiere cuando los conocimientos, actitudes y habilidades son vinculados a las funciones sustantivas del cargo y tendrá beneficio la acción de la capacitación en la mejora de las funciones del cargo, de la Unidad organizacional, y a la gestión eficiente de la</li> </ul>	⇒	Priorización de temáticas de capacitación.

Insumo	Proceso	Producto
	<p>Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Con los criterios mencionados se realizará un cruce de datos.</li> <li>-Identificación de temáticas que pueden ser traducidas en temas de capacitación</li> <li>-Identificación de temáticas vinculados a temas de gestión institucional y administrativa que no se podrán resolver a través de la capacitación y vincular con otros medios de solución.</li> <li>-Con las temáticas de capacitación priorizadas y analizadas, se obtendrá información para la orientación a los Planes y programas de capacitación.</li> <li>-Identificar las temáticas priorizadas, y vincularlas con un posible alcance de aprendizaje, es decir su objetivo de aprendizaje, que puede ser a nivel de conocimientos, habilidades y desempeño.</li> <li>-Conforme al objetivo de aprendizaje, identificar los niveles de evaluación, tomando en cuenta: el de aprendizajes referidos a la valoración de los conocimientos y habilidades aprendidas posterior a culminar el proceso formativo y nivel de evaluación de transferencia referido a medir la aplicación de los aprendizajes en el ámbito laboral.</li> <li>-Las temáticas identificadas</li> </ul>	

Insumo	Proceso	Producto
	<p>deberán responder a un área de desempeño, que son las mismas de las funciones sustantivas del Perfil del mapa ocupacional.</p> <p>-Con la información descrita del tema, objetivo se establecerá el nivel del curso: básico, intermedio y avanzado.</p> <p>- Conforme a la temática descrita, se identificara al área curricular de los 4 Programas de aprendizaje del PPCAD que corresponda, para establecer su clasificación y organización educativa al área.</p> <p>-De acuerdo a la especificad de las temáticas priorizadas se identificara su vinculación a posibles actores de formación para responder a la experticia en la temática, por lo tanto podrían ser facilitadores internos trabajadores de la UMSA u otros facilitadores externos.</p>	
<b>Herramienta</b>	<p>Matriz de priorización temáticas de capacitación.</p> <p>Matriz sobre las temáticas de capacitación priorizadas, con su orientación para los planes y programas de capacitación.</p>	<p>Herramienta 15</p> <p>Herramienta 16</p>

# HERRAMIENTAS

---

### **Herramienta 1. Perfil del mapa ocupacional**

**Nombre de la familia laboral:** \_\_\_\_\_

**Cargos que integran la familia laboral:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Funciones sustantivas:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Perfil del mapa ocupacional por cada función (antes de iniciar el taller debe estar elaborada)**

Tareas	Conocimientos	Actitudes

*Nota.* La descripción del Perfil del mapa ocupacional es elaborada conforme a la información recopilada de acuerdo a la descripción de cargos de las familias laborales conforme al Manual de clasificación y descripción de puestos y puede ser complementada conforme al proceso de aplicación de las técnicas participativas del DNC.

## Herramienta 2. Formato de Memorandum

### MEMORANDUM

DPTO.REC.HUM.ADM/N° 000/202..

UNIVERSIDAD BOLIVIANA  
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
DIVISION DESARROLLO RECURSOS HUMANOS  
La Paz – Bolivia

Señor(a):

La Paz, de septiembre de 202...

Señor (a):

El Departamento de Recursos Humanos Administrativos y la División de Desarrollo de Recursos Humanos, mediante el Programa Permanente de Capacitación Administrativa, viene desarrollando la Detección de Necesidades de Capacitación, usando metodología participativa. Por lo que se le comunica que usted ha sido seleccionada para participar de la sesión virtual que será moderada por la (...) profesional a cargo de este proceso. La sesión se llevará a cabo el día (...) a horas (...) y tendrá una duración de 2 horas. Para este cometido se le hará llegar oportunamente a su whatsapp el link correspondiente.

Asimismo se comunica que esta actividad será certificada por el PPCAD y el Departamento a mi cargo.

Con este motivo, me despido de usted con toda cordialidad.

.....  
**Jefa a.i. Division de Desarrollo de Recursos Humanos**

Copia: PPCAD

**PPCAD/DNC FORM 03(2020)**

### ***Herramienta 3. Formato de carta de invitación***

RRHH/DIV.DES.REC.HUM.PPCAD./No. 000/2020  
La Paz, de 2020

Señora

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**

Presente.

**REF.: CONFIRMACION ENTREVISTA**

Día y fecha (...).

**De mi consideración:**

A tiempo de hacer llegar un cordial saludo, como es de su conocimiento el Departamento de Recursos Humanos Administrativos mediante el Programa Permanente de Capacitación Administrativa, se encuentra realizando la Detección de Necesidades de Capacitación de la Universidad Mayor de San Andrés, para la Familia de puestos de (...).

Luego de la conversación telefónica realizada por el PPCAD, confirmamos a su autoridad la entrevista virtual con la (...) profesional a cargo de este proceso a llevarse a cabo el día (...)a horas (...) y tendrá una duración de 30 minutos. Para este cometido se le hará llegar oportunamente a su whatsapp el link correspondiente.

Con este motivo, saludo a usted cordialmente.

.....  
**JEFE a.i. DEPARTAMENTO RECURSOS  
HUMANOS ADMINISTRATIVOS**

/asdy  
Copia: archivo

## Herramienta 4. Matriz grupo nominal

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

**Mapa ocupacional por cada función (antes de iniciar el taller debe estar elaborada)**

*Sobre la descripción del Mapa ocupacional, se lanza la siguiente pregunta a los participantes:*

*¿Qué se necesita saber hacer, conocer y que actitudes se requieren para desarrollar las tareas y funciones en un nivel avanzando?*

Tareas	Conocimientos	Actitudes	Nivel Avanzado
			1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

Nivel Avanzado
Se requieren conocimientos, actitudes, habilidades actualizadas de alto nivel, con la finalidad de dominar y desarrollar las tareas. Son tareas normales que realizan a diario, a diferencia de las tareas periódicas no son tan frecuentes y tareas especiales o esporádicas

*Para la priorización y elección de las temáticas se utilizara los siguientes criterios.*

Especificidad	Influencia	Frecuencia
Se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño.	Su presencia, influye en otras funciones relacionadas.	La mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad

## Herramienta 5. Matriz grupo priorización de problemas

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

**Mapa ocupacional por cada función (antes de iniciar el taller debe estar elaborada)**

*Sobre la descripción del Mapa ocupacional, se lanza la siguiente pregunta a los participantes:*

*¿Identifique las habilidades, conocimientos, actitudes que, presentan mayores dificultades en su ejecución y afecta el desarrollo de las funciones en el trabajo?*

*Posterior identifique las posibles soluciones que puedan ser traducidos en temáticas de capacitación*

Tareas	Conocimientos	Actitudes

Dificultades	Soluciones	Priorización
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	

*Para la priorización y elección de las temáticas se utilizara los siguientes criterios.*

Especificidad	Influencia	Frecuencia
Se refiere al tema o necesidad cuyo desarrollo apunta concretamente al logro de un desempeño.	Su presencia, influye en otras funciones relacionadas.	La mayoría del grupo tiene en común el tema o necesidad

## Herramienta 6. Matriz grupo focal

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

1. ¿Qué aspectos dentro del trabajo para el desarrollo de tus funciones son más fáciles de realizar y que aspectos son más complicados y/o se presentan dificultades? ¿Por qué?

Fáciles	Complicados o con dificultades en su ejecución

2. ¿Qué cambios importantes sugieres que suceda en el ambiente de tu trabajo para mejorar tu desempeño laboral?

Cambios en el ambiente de trabajo	¿Qué se tendría que hacer para que este cambio suceda?	Sugerencias en desarrollar posibles temas de capacitación que posibilite los cambios

3. Identifica palabras o frases que se escuchas muy seguido en el trabajo ejemplo “las cosas siempre sean hecho así”, “no es mi función”, “para que hacer algo diferente si da igual”, “debo cuidar mi trabajo de otros”, “para que hacer más sino lo reconocen” u otras, qué opinas al respecto y sugerencias para trabajarlo en el ambiente de tu trabajo.

Frases	Sugerencias para trabajarlo en el ambiente de trabajo	Sugerencias en desarrollar posibles temas de capacitación que contribuya a mejorar el ambiente de trabajo

4. En ámbito relacional y personal, podrías contarme alguna situación del pasado que te genere sentimientos de frustración, enojo, tristeza, malestar en el trabajo y que lo experimentaste de forma recurrente. Sobre esta situación ¿Cuáles son tus límites que identificaste?, sobre estos aspectos personales consideras importante fortalecerlos, mejorarlos en tu persona para poder actuar, pensar y sentir de forma diferente
5. Sobre el perfil del trabajador administrativo

<b>Perfil del trabajador/a administrativo</b>	<b>¿Qué capacidad sería importante fortalecer en ti, en tus compañeros de trabajo?</b>	<b>¿Qué oportunidades y limitaciones del entorno laboral se presentan que apoyan o limitan el desarrollo de esta capacidad?</b>	<b>Priorizar las más necesarias de fortalecer</b>
<p>Capacidades para la toma de decisiones.</p> <p>Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.</p> <p>Capacidad de trabajar en equipo.</p> <p>Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución</p>			

6. Si la Universidad, tu espacio de tu trabajo, analógicamente sería una esponja que absorba todo lo que se le ofrece, con que valores, principios aportarías para darle mayor fuerza, suponiendo que son los que más necesita la Universidad.

<b>Valores, principios</b>	<b>Priorizar</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

## Herramienta 7. Guía de preguntas para la entrevista

**Nombre del entrevistado/a:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Unidad de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de antigüedad en la UMSA:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de antigüedad en el Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el trabajador/a administrativo de los cargos (...) en el desarrollo de las funciones y tareas laborales relacionados a (incluir las funciones sustantivas identificadas en el Mapa ocupacional)? de los cuales se pueda contribuir a su solución a través de procesos de capacitación?
  
2. ¿Cuáles son los conocimientos esenciales y concretos y las habilidades principales (formas de hacer las cosas) en que deben capacitarse su personal de los cargos (...) para apoyar e impulsar el logro de sus funciones?
  
3. ¿Qué herramientas tecnológicas usa su personal y como percibe su manejo?
  
4. Conforme al perfil del personal administrativo que, componentes son importantes fortalecerlos en el personal que está a su cargo (...).
  - *Capacidades para la toma de decisiones.*
  - *Capacidad para discernir los problemas y propuestas, y disentir pero con sentido crítico positivo.*
  - *Capacidad de trabajar en equipo.*
  - *Valores éticos consonantes con los intereses de toda la institución.*
  - *Conocimiento de normativas institucionales.*
  - *Conocimiento de procedimientos institucionales*
  
5. ¿Cómo es el desempeño global de su personal (...)? ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de los trabajadores que están en su área, que puedan ser abordados con temas de capacitación, temáticas que no fueron mencionados anteriormente?

## Herramienta 8. Matriz triangulación de la técnica del grupo nominal de tipo intramétodo y datos

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

	Grupo 1		Grupo 2		
Funciones principales	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Identificación de necesidades	Priorización conforme a votación	Comprobación de la validez y fiabilidad de la información

Nota. Dependiendo de la cantidad de grupos, se añade más columnas a la matriz

## Herramienta 9. Matriz triangulación de la técnica del grupo priorización de problemas de tipo intramétodo y datos

Nombre de la familia laboral: \_\_\_\_\_

Funciones	Grupo 3			Grupo 4			Comprobación de la información
	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	Identificación de problemas	Identificación de soluciones	Priorización conforme a votación	

Nota. Dependiendo de la cantidad de grupos, se añade más columnas a la matriz

## Herramienta 10. Matriz triangulación de la técnica del grupo focal de tipo intramétodo

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

Áreas con dificultades a nivel actitudinal	Priorización grupo 5	Comprobación de la validez de la información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frases que se escuchan en la oficina:</li>   <li>• Capacidades del Perfil del trabajador/a administrativo con dificultades en su aplicación</li>   <li>• Principios, valores que son necesarios fortalecerlos al interior de la Universidad</li> </ul>		

Nota. Dependiendo de la cantidad de grupos, se añade más columnas a la matriz

## Herramienta 11. Matriz triangulación entre métodos y datos de las técnicas grupo nominal y priorización de problemas

Nombre de la familia laboral: \_\_\_\_\_

Funciones principales	Priorización grupo 1	Priorización grupo 2	Comprobación de la validez de la información técnica grupo nominal	Priorización grupo 3	Priorización grupo 4	Comprobación de la validez de la información técnica priorización de problemas

Nota. Dependiendo de la cantidad de grupos, se añade más columnas a la matriz

**Herramienta 12. Matriz Triangulación intramétodo correspondiente a la técnica de entrevista**

*Nombre de la familia laboral:* \_\_\_\_\_

<b>Jefe 1</b>	<b>Jefe 2</b>	<b>Jefe 3</b>	<b>Comprobación de la validez de la información</b>

### Herramienta 13. Matriz de necesidades de capacitaciones

	Priorización de necesidades de capacitación vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
Funciones principales	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales

## Herramienta 14. Formato de confirmabilidad de necesidades de capacitación

### Detección de necesidades de capacitación

Como es de tu conocimiento, se ha llevado a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación correspondiente a la familia laboral correspondiente a los cargos de (...), con la participación de trabajadores/as administrativos parte de la familia laboral mencionada y con Jefes de Unidades. Para lo cual es importante validar los resultados obtenidos, por ello es de relevancia contar con tu apreciación.

Por tal motivo, te solicito puedas responder a las preguntas o llenar en los cuadros la información requerida, posterior mandar el documento en formato Word al **whatsapp (...)** **número celular (...)** o al correo electrónico: (...) hasta el día (...).

### DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Unidad de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de antigüedad: \_\_\_\_\_

### 1. MAPA OCUPACIONAL

Los cargos correspondientes a (...), comparten algunas tareas laborales en este marco se agrupo las funciones en (...) áreas: (...).

Te solicitamos revisar los siguientes cuadros y responder a las preguntas.

#### a) Función (...)

Tareas	Conocimientos	Actitudes

*¿Para desarrollar la función referida a (...), el cuadro refleja las tareas, conocimientos y actitudes requeridas para desarrollar la función?*

*En caso que falte algo, añadir información sobre las tareas, conocimientos y actitudes, por favor incluye los datos al interior de la tabla **usando texto de color rojo**.*

#### b) Función (...)

Tareas	Conocimientos	Actitudes

*¿Para desarrollar la función referida a (...), el cuadro refleja las tareas, conocimientos y actitudes requeridas para desarrollar la función?*

*En caso falte algo, añadir información sobre las tareas, conocimientos y actitudes, por favor incluye los datos al interior de la tabla **usando texto de color rojo**.*

## 2. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS Y PRIORIZADAS DE ACUERDO A LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA FAMILIA LABORAL (...)

*¿Las temáticas identificadas a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, responden a las necesidades reales de capacitación correspondiente a las funciones sustantivas de los cargos de (...)?*

*En caso, que veas la pertinencia de añadir alguna temática por su relevancia e incidencia en el desempeño de las funciones laborales y no está anunciada, inclúyela al interior del cuadro, **usando texto de color rojo**.*

Funciones principales	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales

	Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral
Funciones principales	A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales
<b>Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA</b>				

*Gracias por tu colaboración, tu opinión es importante!!!*

### Herramienta 15. Matriz de priorización temáticas de capacitación.

		Priorización vinculadas al desarrollo de las funciones principales			Actitudes laborales generales al desempeño laboral	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL				PRIORIZACIÓN GENERAL						
Funciones principales		A nivel de conocimientos	A nivel de habilidades	A nivel de actitudes	Actitudes laborales generales	ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				PERTINENCIA				Procesos referidos a la gestión institucional y administrativa	Capacitación	
		C	H	A		AL	C	H	A	AL	C	H	A			AL
Función 1	1	6	11	16												
	2	7	12	17												
Función 2	3	8	13	18												
	4	9	14	19												
Perfil del trabajador/a administrativo de la UMSA	5	10	15	20												

*Nota.* La Matriz se va llenando conforme a la información identificada referente a la Matriz de necesidades de capacitación y a la información obtenida del proceso de confirmación.

## **ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **- Estratégico institucional.**

Criterio gestión eficiente para la UMSA es:

- Desarrollar competencias para el manejo integral de un servicio o proyecto.
- Racionalizar y simplificar trámites, métodos y procedimientos de trabajo.
- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones.
- Implantar adecuados mecanismos de control interno
- Mejorar la calidad de los servicios administrativos

### **- Criterio de pertinencia.**

Prioridad alta, cuando los conocimientos, actitudes y habilidades son vinculados a las funciones sustantivas del cargo y tendrá beneficio la acción de la capacitación en la mejora de las funciones del cargo, de la Unidad organizacional, y a la gestión eficiente de la Universidad.

### Herramienta 16. Matriz sobre las temáticas de capacitación priorizadas, con su orientación para los planes y programas de capacitación.

PRIORIZACIÓN GENERAL	ORIENTACIÓN PARA LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN							
	Temáticas de Capacitación	Alcance del aprendizaje	Nivel de evaluación	Área de desempeño	Nivel	Programa del PPCAD	Facilitadores internos UMSA	Facilitadores externos UMSA

Nota. La matriz debe describir las orientaciones generales para considerar información adicional en la elaboración de los planes y programas de capacitaciones basadas en la detección de necesidades de capacitación

Alcance del aprendizaje y nivel de evaluación conforme a los siguientes niveles.

SIGLAS	Nivel de la capacitación	Nivel de evaluación
<b>OAC</b>	Objetivo de aprendizaje a nivel de conocimientos.	Aprendizaje
<b>OAH</b>	Objetivo de aprendizaje a nivel de habilidades.	Aprendizaje
<b>OAD</b>	Objetivo de aprendizaje a nivel de desempeño.	Transferencia

La estructura curricular del Programa Permanente de Capacitación Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés está organizada en 4 programas, a continuación se mencionan acompañado con las siglas descritas a continuación:

- PEUO Programa a demanda específica de las unidades operativas
- PDCP Programa de desarrollo de competencias en el puesto
- PIFA Programa de inducción a la función administrativa universitaria
- PADU Programa de alta dirección universitaria