

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA



PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL NUEVO
ENFOQUE DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION EN
EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, SERVICIOS Y
VIVIENDA

Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: PAOLA FABIOLA CARRASCO VASQUEZ
TUTOR: DANIEL LAURA CHOQUE

La Paz – Bolivia
Diciembre 2015

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

Memoria Laboral:

**“PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO ENFOQUE DEL
SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN EN EL MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS,
SERVICIOS Y VIVIENDA”**

Presentada por: Paola Fabíola Carrasco Vasquez

Para optar el grado de Licenciatura en Contaduría Pública

Nota Numeral:.....

Nota Literal.....

Ha sido:

Director de la Carrera de Contaduría Pública: Dr. Luis Adalid Aparicio Delgado Ph. D.

TUTOR: Lic. DANIEL LAURA CHOQUE

Tribunal: Lic. Rodolfo Calle Quisbeth

Tribunal: Lic. Jorge Céspedes Estevez

DEDICATORIA:

A mi hija Kiara J. Burgoa Carrasco por ser el motor que
impulsa mi vida.

A mi mamá Nancy Vásquez y mi hermano Amed
Carrasco por seguir confiando en mí.

A mi abuelo Hugo Vásquez (Q.E.P.D), se que siempre
estás ahí apoyándome.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la vida, por darme la oportunidad de terminar este
proyecto.

A mis tíos Rolando Vásquez y Rosario Gaviño, por brindarme
siempre su ayuda.

A mis compañeros de trabajo que me apoyaron de diferentes
maneras.

CONTENIDO

1	CAPITULO I.....	11
1.1	CONCEPTOS GENERALES	11
1.1.1	Marco Institucional del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda 11	
1.1.2	Principios y Valores Institucionales.....	16
1.1.3	Objetivos Institucionales.....	18
1.1.4	Misión Institucional	20
1.1.5	Visión Institucional	20
1.1.6	Estructura Organizacional del Ministerio de Obras Publicas Servicios y Vivienda desde el Punto de Vista de Capacitación Productiva.	20
1.2	Organigrama General	22
1.3	Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	22
1.3.1	Objetivo de la Unidad de Recursos Humanos.....	22
1.3.2	Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.	23
1.3.3	Estructura Organizacional de la Unidad de Recursos Humanos.....	24
1.4	Justificación.....	26
1.5	Objetivos	28
1.5.1	Objetivo General	28
1.5.2	Objetivos Específicos.....	28
1.5.3	Formas de Investigación	28
1.5.4	Método de Investigación.....	28
1.5.5	Técnicas y procedimientos de investigación.....	29

2	CAPITULO II.....	30
2.1	Marco Teórico o Normativo:.....	30
2.1.1	Constitución Política del Estado	30
2.1.2	Ley 1178.	31
2.1.3	Sistema de Administración de Personal.....	32
2.1.4	Normas Básicas del SAP.....	32
2.1.5	Reglamento Específico del Sistema de administración de Personal del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda	38
2.1.6	Decreto Supremo N° 21364	39
2.1.7	Norma Internacional ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004.	41
3	CAPÍTULO III	45
3.1	Marco Práctico	45
3.2	Aspectos Metodológicos:	46
3.3	Descripción de la actividad laboral realizada en la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.....	47
3.4	Diferencia entre administración de recursos humanos tradicional y administración por competencias	49
3.5	Competencias Laborales.....	51
3.6	Competencias Específicas	53
3.7	Puesto de Trabajo	54
3.8	Capacitación	55
3.8.1	Plan maestro de capacitación.	57
3.9	DNC con base en puesto-persona.....	60
3.9.1	Variación de las Capacitaciones.....	64

3.10	Tamaño de la muestra y características del personal.....	70
3.10.1	Edad.....	71
3.10.2	Género.....	72
3.10.3	Nivel de Formación.....	73
3.10.4	Remuneración	74
3.10.5	Antigüedad	75
3.10.6	Pregunta sobre evaluación del desempeño.....	76
3.10.7	Pregunta sobre Necesidades de Capacitación	77
3.10.8	Pregunta sobre capacitación productiva.....	78
3.11	Capacitación Productiva.....	79
3.12	Tipos de Capacitación	80
3.12.1	Cursos.....	80
3.12.2	Seminarios.....	80
3.12.3	Becas EGPP	80
3.12.4	Centro de Capacitación Productiva (CENCAP)	82
3.13	Análisis del periodo comprendido entre las gestiones 2011 al 2015	83
3.13.1	Revisión sobre documentos institucionales	83
3.14	Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño	84
3.15	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación	85
3.15.1	Gestión 2011	85
3.15.2	Gestión 2012	86
3.15.3	Gestión 2013	87
3.15.4	Gestión 2014	89
3.15.5	Gestión 2015	90

3.16	Proceso de implementación del nuevo enfoque del subsistema de capacitación.	91
3.17	Conclusiones Generales	93
3.18	Recomendaciones	96
4	BIBLIOGRAFÍA	99

TABLA DE CUADROS

CUADRO 1-	Organigrama del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.....	22
CUADRO 2 -	Planilla del Personal de Planta.....	25
CUADRO 3-	Planilla del Personal Eventual	25
CUADRO 4-	Programación Operativa Anual Individual	48
CUADRO 5-	Diferencias entre administración de recursos humanos tradicional y administración por competencias	50
CUADRO 6-	Planeación estratégica de capacitación	60
CUADRO 7-	Revisión Sobre Documentos Institucionales	83
CUADRO 8 -	Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño	84
CUADRO 9-	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2011	85
CUADRO 10 -	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2012	86
CUADRO 11 -	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2013	87
CUADRO 12 -	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2014	89
CUADRO 13 -	Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2015	90

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Edad	71
GRÁFICO 2 -	Género	72
GRÁFICO 3-	Nivel de formación.....	73
GRÁFICO 4-	Remuneración	74
GRÁFICO 5-	Antigüedad	75
GRÁFICO 6-	Pregunta sobre evaluación del desempeño.....	76
GRÁFICO 7-	Pregunta sobre necesidades de capacitación	77
GRÁFICO 8 -	Pregunta sobre capacitación productiva	78

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Ejecución presupuestaria gestión 2011	104
ANEXO 2 - Ejecución presupuestaria gestión 2012.....	105
ANEXO 3 - Ejecución presupuestaria gestión 2013.....	106
ANEXO 4 - Ejecución presupuestaria gestión 2014.....	107
ANEXO 5 - Ejecución presupuestaria gestión 2015.....	108
ANEXO 6 – Escala Salarial Gestión 2015.....	109

RESUMEN

A partir de la promulgación de la ley 1178 el 20 de Julio de 1990, el actual Gobierno Plurinacional de Bolivia, tiene un instrumento moderno para regular los Sistemas de Administración y Control de los Recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

La presente Ley expresamente en su artículo 9 señala: “El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las aptitudes de los servidores públicos y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos”

En la introducción, se expone de manera breve la temática abordada sobre la importancia de cumplir con el mandato público de “generar valor” para beneficio de gobernantes y gobernados y como se debe considerar a los funcionarios teniendo en cuenta que son el recurso más valioso de las instituciones e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

El primer capítulo comienza con la explicación clara y sencilla sobre La fundamentación teórica que apoya el presente trabajo de memoria laboral, poniendo especial énfasis en los instrumentos y la normativa vigente sobre el Sistema de Administración de Personal.

El segundo capítulo refiere al diagnóstico institucional, donde los servidores públicos, llenaron un cuestionario; se realizó entrevistas con el fin de recoger información fidedigna sobre la aplicación de este Sistema.

Se efectuó un diagnóstico referente al cumplimiento de esta normativa, a través de la revisión documentaria, dado que la no aplicación de la misma, genera responsabilidad administrativa para la Máxima Autoridad Ejecutiva MAE.

En el tercer y último capítulo se exponen los resultados de la investigación obtenida en el trabajo de campo y un Plan de Acción para subsanar las deficiencias encontradas.

Al final del trabajo se presentan las conclusiones emanadas como producto de lo observado en la etapa laboral descrita.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los tiempos están muy acelerados, existen cambios en las formas de llevar a cabo las actividades en todas las entidades a partir de las nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, la nueva forma de pensar y el cambio en el tiempo, exige cada vez más realizar inversiones en la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la entidad.

La velocidad con la que ocurren los cambios determina la necesidad de una forma más dinámica de actualización, es así que actualmente se habla de la Capacitación por Competencias.

La misión de recursos humanos encara un nuevo reto, donde debe garantizar un adecuado diseño de cada uno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal. Este proceso debe tener una vital importancia en lo concerniente a capacitación, que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilite el desarrollo de las competencias laborales para que incremente la efectividad de los funcionarios.

En la actualidad con el poder de información, las entidades deben ser más competitivas y sus productos deben optimizar su calidad; la ventaja competitiva de las entidades en el mundo globalizado no radica en sus recursos materiales, energéticos, financieros ni tecnológicos. La ventaja que se debe considerar está en el nivel de capacitación, formación y gestión de los recursos humanos demostrando que, los funcionarios estén mejor calificados profesionalmente y familiarizados con las diversas tecnologías, así como demostrar competencias laborales y de desarrollo personal.

Los recursos con los que se disponen no son inagotables, pero es necesario utilizarlos con la mayor efectividad tal que garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos

del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. De tal forma que los objetivos definidos por la evaluación del desempeño de cada gestión constituyen el punto de partida de la capacitación y tienen que responder exactamente a estos propósitos.

En este contexto, desde hace cuatro años, ha crecido el interés por determinar cuál es el impacto que la capacitación recibida tiene sobre el desempeño y en qué medida real influye en la efectividad del aprendizaje organizacional, constituyendo esta medición parte esencial del proceso de retroalimentación sobre los recursos que se orientan a la mejora sistemática de las competencias laborales.

El presente trabajo está encaminado a compartir el proceso de implementación del Subsistema de Capacitación en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda desde un punto de vista de la Gestión por Competencias, así como sobre la medición del impacto que llevarían el cambio en los procesos de capacitación desde la perspectiva que, todo lo aprendido se demuestra in situ.

PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS (“P.E.T.A.E.N.G.”) DE LA CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA (VERSIÓN VI – SEMI-PRESENCIAL).

La presente MEMORIA LABORAL, está enmarcada en la Resolución N° 210/2015 de fecha 18 de junio de 2015 homologada por el Consejo Facultativo a través de la Resolución N° 845/2015 de fecha 25 de junio de 2015 de la Facultad de Ciencias económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés con la finalidad de que los estudiantes de la Carrera de Contaduría Pública que aprobaron el plan de estudios hasta la gestión 2011 puedan graduarse bajo esta modalidad llevando a cabo trabajos individuales que serán realizados bajo la dirección y supervisión de la Carrera y los tutores designados, esta modalidad permite al (la) Postulante presentar y exponer su experiencia laboral, mediante la realización de una Memoria Laboral que avale su

idoneidad y solvencia, y al mismo tiempo contribuya a procesos académicos de investigación bajo la supervisión de una guía tutorial; es decir, está orientado a antiguos estudiantes que han mantenido una actividad de trabajo regular.

Con nota de fecha 24 de julio de 2015 solicito realice el cambio de modalidad de graduación de Trabajo Dirigido al Plan Excepcional de Titulación de Antiguos Estudiantes no graduados (P.E.T.A.E.N.G), el mismo que fue aprobado mediante Resolución N° 060/2015 de 28 de julio de 2015.

1 CAPITULO I

1.1 CONCEPTOS GENERALES

1.1.1 Marco Institucional del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

1.1.1.1 Trayectoria Institucional

En el mandato de Germán Busch, se creó la Secretaria de Obras Públicas, Ley de 20 de agosto de 1938, posteriormente a lo largo de su vida institucional, cambió de nombre en varias oportunidades como Ministerio de Obras Públicas (1965), Ministerio de Obras Publicas y Comunicaciones (1968), Ministerio de Asuntos Urbanos Ministerio de Vivienda y Servicios Básicos (1997), Ministerio de Servicios y Obras Públicas (2003) y Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (2006).¹

1.1.1.2 Modelo Estatista desde 1952 a 1964.

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo asumió un rol de carácter rector-normativo y de planificación, abandonando las funciones ejecutoras para responder a la política de regionalización del país, siendo sus funciones más generales las de formular y supervigilar las políticas nacionales en materia habitacional y urbanística y las normas técnicas para su cumplimiento.

Ley de Reforma Urbana determinó, que los terrenos sin edificar, de considerable extensión, situados en el radio urbano de las capitales, no cumplen la función social, porque sus propietarios los mantienen sin edificar, a la espera de su loteo y, venta a precios y en condiciones tales que resulten prohibitivos para amplios sectores sociales de

¹Ministerio de Obras Publica, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de Planificación gestión 2013.

escasos recursos económicos, por lo que los terrenos no podrán ser mayores a 10.000 mts². Los excedentes o sobrantes, serán transferidos en venta, por las Municipalidades, a obreros y elementos de la clase media que no posean bienes inmuebles urbanos.²

1.1.1.3 Durante las dictaduras militares (1964 – 1982)

El Gral. René Barrientos Vicepresidente electo del MNR, mediante golpe de Estado se hizo del gobierno con cariz reaccionario, en el que llevó adelante un gobierno de desarrollismo económico, se alió con los campesinos y se enfrentó a los obreros y mineros, promulgó una nueva Constitución Política del Estado (CPE) que por trascendencia del periodo democrático desde 1982 fue de las más importantes de la historia. Mediante DS instruyó para que la Superintendencia de Bancos fiscalizara y controlara a sociedades promotoras o constructoras de edificaciones, bajo el régimen de propiedad horizontal, en co-propiedad o condominio.

En el gobierno del Gral. Alfredo Ovando, se tomaron medidas como la nacionalización del petróleo y expropiación a la GulfOil Co, que permitió que Bolivia sea propietaria de sus propios recursos, y la instalación de la primera fundidora de estaño en el país. Al mismo tiempo aplicó medidas sociales importantes como campañas de alfabetización. Personaje sórdido poco histriónico, con matices progresistas y de accionar breve contradictorio.

El Gral. Banzer, ilegalizó a los partidos políticos incluidos sus aliados a cambio del apoyo directo de Estados Unidos por su declarado anticomunismo. Fue dictador por siete años, dejando incontables denuncias de violaciones a los Derechos Humanos, una de las deudas externas más grandes que hubiera tenido Bolivia y su gobierno perpetró los actos de corrupción más deplorables de la historia boliviana.

²Ministerio de Obras Publica, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de Planificación Gestión 2013.

La primera evidencia de la emergencia de Santa Cruz y sus liderazgos como actores nacionales se ve en la conformación del primer gabinete de ministros de Banzer. Ahí están presentes cinco cruceños en las carteras de: Relaciones Exteriores; Previsión Social y Salud Pública; Minería y Petróleo; Urbanismo y Vivienda; y Agricultura. Como nunca antes en la historia del país y de Santa Cruz, la élite cruceña tenía un peso decisivo en la estructura del poder nacional.³

1.1.1.4 Durante el modelo neoliberal (1985 -2005).

El Ministerio se constituyó en una Institución con varios roles, el Normativo y de fiscalización, dictando reglamentación técnica y legal de programas y proyectos; el rol de gestión con la responsabilidad de coadyuvar en la generación de iniciativas en programas y proyectos urbanos generales y específicos así también de gestionar recursos financieros para el desarrollo de los mismos; el rol de dictación de políticas, reflejándose los grandes objetivos nacionales de desarrollo urbano, representando los intereses del Estado, asumiéndose el rol de “Cabeza de Sector”, teniendo como principal objetivo el de motivar la generación de acciones de desarrollo urbano con el fin de lograr un digno hábitat para todos los bolivianos.

Se impulsó el ordenamiento territorial para reducir el desequilibrio entre áreas urbanas mayores y menores y/o espacios polarizados, e incorporarlos en un proceso de integración social y económica para mejorar los niveles de vida de sus habitantes.

Luego de analizar diseños institucionales que anteceden al MDH, como el Fondo Social de Emergencia y el Consejo Nacional de Política Social, se describen las modificaciones que genera la Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo, en septiembre de 1993. Mediante esa Ley, se reduce el número de ministerios, de dieciséis a diez, y se crea tres,

³Ministerio de Obras Publica, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de Planificación gestión 2013.

denominados "Súper" Ministerios: de Hacienda y Desarrollo Económico, de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, y de Desarrollo Humano.

El MDH abarcó la estructura de tres ministerios anteriores: Educación y Cultura, Previsión y Salud Pública, y Urbanismo y Vivienda, además de una parte del antiguo Ministerio de Agricultura y Asuntos Campesinos. En este trabajo se describe la estructura del MDH en términos comparativos con la del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico y la del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente.

En el Gobierno de Jaime Paz Zamora, el sistema de financiamiento para la vivienda queda bajo la tuición del Ministerio de Asuntos Urbanos. La normativa técnica y las políticas de vivienda corresponden al Ministerio de Asuntos Urbanos; las políticas financieras corresponden al Ministerio de Finanzas; la normativa de la intermediación financiera es atribución del Banco Central de Bolivia y la normativa de su fiscalización y control es competencia de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. El sistema de financiamiento para la Vivienda está integrado por el Fondo Nacional de Vivienda (FONVI) y por las entidades de financiamiento para la vivienda.

En el Gobierno de Sánchez de Lozada, luego de analizar diseños institucionales que anteceden, como el Fondo Social de Emergencia y el Consejo Nacional de Política Social, en septiembre de 1993 mediante Ley, se reduce el número de ministerios, de dieciséis a diez, y se crea tres, denominados "Súper" Ministerios: de Hacienda y Desarrollo Económico, de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, y de Desarrollo Humano.

El MDH abarcó la estructura de tres ministerios anteriores: Educación y Cultura, Previsión y Salud Pública, y Urbanismo y Vivienda, además de una parte del antiguo Ministerio de Agricultura y Asuntos Campesinos.

En el Gobierno de Banzer, se traspasó la responsabilidad de construcción de viviendas al sector privado, vía construcción familiar y multifamiliar con crédito bancario y autoconstrucción en los sectores más empobrecidos de la población periurbana.⁴

1.1.1.5 Modelo Económico Social, Comunitario y Productivo 2006-2014

El Modelo Económico, Social, Comunitario y Productivo tiene dos pilares:

El sector estratégico que genera excedentes económicos en los cuatro sectores estratégicos que tiene Bolivia: Hidrocarburos, Minería, Electricidad y Recursos Naturales. Son los tradicionales sectores de los que ha vivido el modelo primario exportador.

El sector generador de ingresos y empleo: Están la industria manufacturera, turismo, vivienda, desarrollo agropecuario y otros.

De acuerdo con el nuevo modelo, para generar esa transformación productiva, hay que modificar el modelo primario exportador, para esto se requiere llevar los excedentes de los sectores de minería, hidrocarburos, energía eléctrica, hacia los sectores donde se requiere: a los sectores manufacturero, industrial, turístico y desarrollo agropecuario. Buscando liberar a Bolivia de la dependencia de la exportación de materias primas para abandonar el modelo primario exportador y construir una Bolivia industrializada y productiva.

El Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda se convirtió en un articulador en los sectores de telecomunicaciones, transportes, vivienda promoviendo, gestionando el acceso universal y equitativo de la población a obras y servicios de calidad.

⁴Ministerio de Obras Publica, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de Planificación gestión 2013.

De acuerdo a la CPE Art. 175. I. y el D. S. N° 29894 Art. 70 inc. J). el rol del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda, siendo éste, el que define, ejecuta planes, programas y proyectos de infraestructura, vivienda, obras civiles y servicios públicos.

Los lineamientos estratégicos del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda son: en el Sector de Telecomunicaciones “El acceso universal a los servicios, la construcción de infraestructura, ampliación de cobertura y regulación de servicios”; en vivienda la reducción del déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda, con la construcción de viviendas y mejoramiento de las mismas; en Transportes la vertebración interna e integración externa, con la Construcción, rehabilitación y mantenimiento de carreteras, aeropuertos, vías férreas, fluviales y la regulación de servicios de transporte.⁵

1.1.2 Principios y Valores Institucionales⁶

Vivir Bien, sumajkausay, suma qamaña, ñandereko, tekokavi, ivimaraei, qhapajñan.-Satisfacción compartida de las necesidades humanas que incluye la afectividad y el reconocimiento, en armonía con la naturaleza y en comunidad con los seres humanos.

Ama Qhilla, Ama Llulla, Ama Suwa.- No seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón.

Calidez.- Trato amable, cortés y respetuoso entre los servidores y servidoras públicos del MOPSV y con la población que usa los servicios de la entidad.

Ética.- Compromiso efectivo del servidor y servidora pública con valores y principios establecidos en la CPE, que lo conducen a un correcto desempeño personal y laboral.

⁵Ministerio de Obras Publica, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de Planificación gestión 2013.

⁶http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/Principios,765.html#

Legitimidad.- Reconocimiento pleno del Soberano a los actos de la administración pública, cuando éstos sean justos y respondan a sus necesidades.

Legalidad.- Actuar en el marco de las disposiciones legales vigentes en el país que responden a la voluntad soberana del pueblo.

Igualdad.- Reconocimiento pleno del derecho de ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación, otorgando un trato equitativo sin distinción de ninguna naturaleza a toda la población.

Descolonización.- Compromiso para que las políticas públicas estén diseñadas en base a los valores, principios, conocimientos y prácticas del pueblo boliviano; por lo que las acciones de las servidoras y servidores públicos deben estar orientadas a preservar, desarrollar, proteger y difundir la diversidad cultural con diálogo intracultural, intercultural y plurilingüe.

Transparencia.- Práctica y manejo visible de los recursos del Estado, por parte de los servidores públicos y de personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras que presten servicios o comprometan recursos del Estado, así como la honestidad e idoneidad en los actos públicos, y el acceso a toda información en forma veraz, oportuna, comprensible y confiable, salvo la restringida por norma expresa en casos de seguridad nacional.

Competencia.- Reconocimiento de la atribución legítima conferida a una autoridad para el conocimiento o resolución de asuntos determinados, prevista en norma expresa. Se ejerce en representación del pueblo.

Eficiencia.- Compromiso para el cumplimiento de los objetivos y de las metas trazadas optimizando los recursos disponibles oportunamente.

Eficacia.- Alcanzar los resultados programados orientados a lograr impactos en la sociedad.

Calidad.- Atributos aplicados en el desempeño laboral orientado a la prestación de óptimos servicios públicos.

Honestidad.- Actuar correctamente en el desempeño de funciones públicas, con base en la verdad, transparencia y justicia.

Responsabilidad.- Asumir las consecuencias de los actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas.

Resultados.- Productos obtenidos en el desempeño de las funciones públicas para el cumplimiento de los objetivos planificados y la satisfacción de las necesidades de la población.

1.1.3 Objetivos Institucionales⁷

1.1.3.1 Objetivo Estratégico Institucional

Contar con una Institución Moderna, Sólida y Transparente, que apoye eficazmente al logro de los objetivos y resultados.

1.1.3.2 Objetivo Estratégico Telecomunicaciones

⁷http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/Objetivos-Institucionales,766.html

Promover el acceso universal de la población boliviana a los servicios de Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y Comunicación en condiciones de calidad y asequibilidad

1.1.3.3 Objetivo Estratégico Telecomunicaciones

Promover el acceso universal de la población boliviana a los servicios de Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y Comunicación en condiciones de calidad y asequibilidad

1.1.3.4 Objetivo Estratégico Transporte

Vertebrar internamente e integrar externamente el país, a través de un sistema multimodal que promueva y garantice los servicios de transporte con accesibilidad universal, contribuyendo al desarrollo socio económico del país.

1.1.3.5 Objetivo Estratégico Vivienda

Contribuir a la reducción progresiva del déficit habitacional a través de políticas, normas, programas y proyectos integrales basados en la participación, autogestión, concurrencia, ayuda mutua, responsabilidad compartida y solidaridad social.

1.1.3.6 Fortalecimiento Institucional

Fortalecer la gestión de la Administración Central, para el cumplimiento de los objetivos del MOPSV, de manera eficaz y transparente en la planificación, ejecución, control y evaluación de los planes, programas, proyectos a cargo de los Viceministerios.

1.1.4 Misión Institucional

Promover y gestionar el acceso universal y equitativo de la población boliviana a obras y servicios de calidad, en telecomunicaciones, transportes y vivienda, en armonía con la naturaleza.⁸

1.1.5 Visión Institucional

Somos una entidad que con calidad y transparencia, satisface las necesidades de transportes, telecomunicaciones y vivienda de la población boliviana.⁹

1.1.6 Estructura Organizacional del Ministerio de Obras Publicas Servicios y Vivienda desde el Punto de Vista de Capacitación Productiva.

El Ministerio de Obras Publicas por resolución ministerial N° 119 de 21 de enero de 2014, aprueba la escala salarial constituida por 190 casos, distribuidos en 20 niveles salariales.

1.1.6.1 Nivel Superior

Donde se encuentran las principales autoridades de las entidades públicas que asumen la responsabilidad máxima de dirección de los procesos, funciones y actividades.

Este grupo de servidores públicos, requiere un grado mayor de conocimiento, porque exige de los participantes no sólo el análisis y la síntesis de las normas y procesos, sino poder controlar las acciones y tomar decisiones que afectarán a la entidad en su conjunto.

⁸http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/quienes_somos,1.html

⁹ Idem

1.1.6.2 Nivel Mando Medio

Conformado por servidores públicos que se encargan de velar por la aplicación de políticas y de la toma de decisiones de acuerdo a lineamientos definidos por los ejecutivos. Ellos cumplen con la organización y supervisión de la ejecución de las operaciones.

Los conocimientos desarrollados por este grupo de servidores públicos son más operativos en relación al anterior. Supone procesos de conocimiento amplio entorno a los procesos, componentes y relaciones de un sistema.

1.1.6.3 Nivel Técnico Operativo

Compuesto por servidores públicos con formación profesional, que se encargan de la ejecución de las operaciones técnicas en sus entidades.

Este grupo de participantes desarrollará conocimientos y operaciones relativamente complejas, porque el desempeño de sus funciones implica procesos puntuales de aplicación de ciertas normas y reglamentaciones con componentes de evaluación e implementación de los procesos.

1.1.6.4 Nivel de Apoyo Administrativo

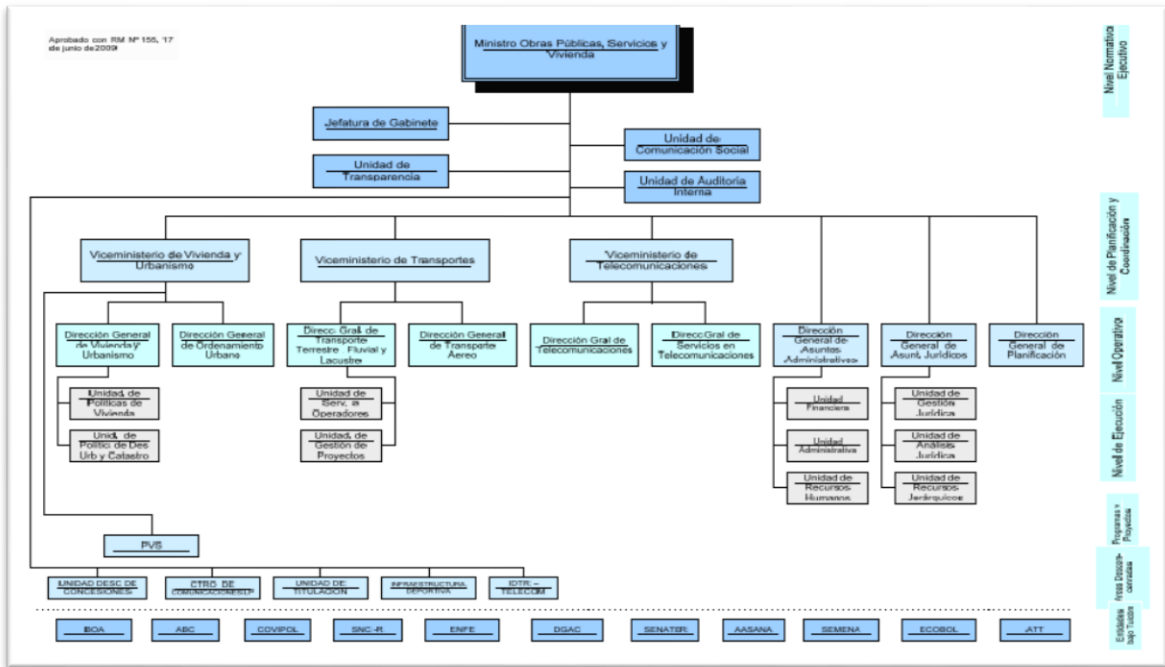
Integrado por servidores públicos que coadyuvan al funcionamiento de su entidad, desarrollando actividades secretariales, mensajería, portería etc.

Los servidores públicos de este nivel desarrollarán capacidades cognitivas básicas dadas las características de su trabajo.¹⁰

¹⁰ <http://www.contraloria.gob.bo/portal/CENCAP/Presentaci%C3%B3n.aspx>

1.2 Organigrama General

CUADRO 1- Organigrama del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda



Fuente: Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda. Unidad de Recursos Humanos.

1.3 Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

1.3.1 Objetivo de la Unidad de Recursos Humanos

Implementar el Sistema de Administración de Personal en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, con el propósito de lograr la eficiente contribución de los funcionarios al logro de los objetivos institucionales.¹¹

¹¹Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, Archivo Unidad de Recursos Humanos; informe MOPSV7DGAA7URH N° 136/2006 de 07 de septiembre de 2006

1.3.2 Funciones de la Unidad de Recursos Humanos.

1. Aplicar las disposiciones del Estatuto del Funcionario Público, según corresponda.
2. Implementar los Subsistemas de Dotación de Personal, Subsistema de Evaluación del Desempeño, Subsistema de Movilidad de Personal, Subsistema de Capacitación Productiva, Subsistema de Registro.
3. Cumplir con las resoluciones emitidas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social en el ámbito de su competencia.
4. Desarrollar las actividades del proceso de incorporación de servidores públicos a la carrera administrativa de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
5. Consolidar la carrera administrativa del personal del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, conforme a lo estipulado por la Ley del Estatuto del Funcionario Público.
6. Proporcionar información relativa a los antecedentes, causales y procedimientos efectuados para el ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios públicos de carrera al Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.
7. Preparar información para los casos de recursos de revocatoria.
8. Coordinar la elaboración de planillas presupuestarias y escalas salariales con la Unidad Financiera.
9. Conformar el Comité de Selección y el Comité de Evaluación del Desempeño, de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
10. Actualizar el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del Ministerio de Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

11. Actualizar el Reglamento Interno de Personal de acuerdo a las normativas vigentes.
12. Actualizar el Programa Operativo Anual Individual del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.
13. Realizar otras funciones que coadyuven al logro de los objetivos de la Unidad.¹²

1.3.3 Estructura Organizacional de la Unidad de Recursos Humanos.

- **Dependencia:** Depende de la Dirección General de Asuntos Administrativos del MOPSV.
- **Relaciones de Coordinación:** Entidades bajo tuición
- **Relacionamiento Interinstitucional:** De complementación con el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas órgano rector del sistema de administración de personal.

La Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda tiene la siguiente estructura:

¹²Misterio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, Archivo Unidad de Recursos Humanos; informe MOPSV7DGAA7URH N° 136/2006 de 07 de septiembre de 2006

PERSONAL DE PLANTA

CUADRO 2 - Planilla del Personal de Planta

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS					
Nº de ítem					
36	Sejas	Martinez	Claudia Isabel	Jefe de Unidad IV	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
37	ACEFALIA			Profesional IX	Profesional de RRHH
38	Paredes	Avila	Maximo Alberto	Técnico V	Habilitado
39	Carrasco	Vasquez	Paola Fabiola	Administrativo I	Técnico de RRHH
UNIDAD DE COMUNICACIÓN					
Nº de ítem					
15	Huaygua	Quispe	Juana Elizabeth	Auxiliar I	Asistente Unidad de Comunicación

CUADRO 3- Planilla del Personal Eventual

VIA FERREA MONTERO BULO BULO					
Nº de contrato					
64	Lazarte	Yapu	Margot Miriam	Técnico Habilitado	Personal Eventual 2015

Fuente: MOPSV Unidad de Recursos Humanos

La Unidad de Recursos Humanos cuenta con cuatro ítems encargados de procesar los requerimientos de todo el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda y en algunos casos sus entidades bajo tuición.

Se cuenta con el apoyo de un ítem perteneciente a la Unidad de Comunicación Social el cual se encarga del control de la documentación, tanto en el registro de ingreso como en el de salida. Adicionalmente contamos con un Contrato de personal eventual que por el momento se encarga de apoyar en la elaboración de planillas de sueldos, AFP y CNS.

El personal eventual con el que cuenta la Unidad se encarga del apoyo al Habilitado en la elaboración de planillas, sin embargo esta bajo dependencia del Programa Construcción del Aeropuerto Montero Bulu Bulu.

1.4 Justificación

Con esta propuesta de memoria laboral se busca contextualizar el concepto de “persona”, en la forma como ha venido evolucionado en el mercado laboral a medida que la gestión ha cambiado, y se centró en los siguientes términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano. Teniendo en cuenta esta evolución, principalmente se analizará la de las personas, las cuales están presentes en cada una de las facetas de una institución pública el planteamiento, las funciones y los resultados dependen fundamentalmente de la disposición y trabajo que realicen los funcionarios. Por tanto, un profesional debe saber tanto de actividad institucional como de personas. Esto es precisamente lo que les falta a muchos profesionales: tienen amplios conocimientos técnicos y de estrategia pero, carecen de las aptitudes para organizar y motivar a las personas.

La formación de los recursos humanos para el ámbito laboral tiene dos grandes vertientes. Una es la educación formal, que se imparte en las escuelas, los colegios y las universidades, y cuya característica es la de ser sistematizada y organizada cronológicamente con el objetivo de obtener grados académicos. La otra es la educación no formal, que generalmente se desarrolla en las instituciones de capacitación, frecuentemente dependientes de cámaras empresarias o dentro de las empresas y ejecutadas por el mismo personal o por instructores contratados. Tienen la particularidad de ser experiencias formativas puntuales, menos sistematizadas y sin organización cronológica. Además, sus objetivos son específicos, apuntando al entrenamiento y generación de habilidades de aplicación inmediata.¹³

La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique alcanzar un

¹³ <http://www.idesa.org/informes/1153>

resultado, convierte a la hoja de vida en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Para eso se requiere que, se vea las competencias no solamente como un complemento de conocimientos, experiencia profesional y actitudes, sino como una gestión entrelazada e integrada de todo ello que contribuye eficazmente a lograr los objetivos institucionales, ayudando a romper los obstáculos que hasta la fecha han impedido que se fortaleciera la capacitación y la formación del personal.

Ya que actualmente la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales; en parte, esto es debido a los problemas que se afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la entidad, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura salarial.

La orientación hacia las competencias laborales se presenta como una alternativa inmejorable de análisis para el desarrollo de los funcionarios, desde los factores que motivan sus comportamientos hasta la calificación de su desempeño laboral expresado en el resultado de la evaluación cada fin de gestión.

En definitiva se hace necesario que las el área de recursos humanos se transforme para favorecer los procesos de desarrollo, reforzando así el componente estratégico de las organizaciones en la actualidad; las personas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Describir la implementación del Subsistema de Capacitación Productiva en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda en el marco de los resultados de la evaluación del desempeño en el periodo comprendido entre las gestiones 2011 a 2015.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico de la implementación del subsistema de capacitación productiva y su relación con el subsistema de evaluación del desempeño.
- ❖ Explicar el proceso de implementación del nuevo enfoque de capacitación productiva y la gestión de calidad.

1.5.3 Formas de Investigación

La presente propuesta de memoria laboral tiene una forma de investigación descriptiva la cual permitirá comprobar la necesidad de diseñar un Programa de Capacitación eficaz para optimizar la participación, la integración, la convivencia, y el afianzamiento de todos los funcionarios. Se pretende desarrollar el comportamiento productivo de los participantes del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda; con el propósito de establecer la necesidad de efectuar el programa de capacitación, reforzando de esta manera lo que es proyecto factible.

1.5.4 Método de Investigación

La presente propuesta trabajo de memoria laboral aplicara el método deductivo dentro de todo el proceso. En este punto se deberá considerar que tan homogéneo o heterogéneo

se quiere integrar el grupo, cuantas personas habrá en cada evento, el tamaño del aula, que perfil debe reunir el instructor, cuál será la duración del mismo, entre otros aspectos.

1.5.5 Técnicas y procedimientos de investigación

De la misma manera, se describirá la forma de resolver problemas prácticos; por lo tanto, se considera que se utilizarán técnicas de observación y encuesta.

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe observar la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal.

Hay dos tipos de necesidades de capacitación: una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para fortalecer las habilidades de los funcionarios existentes.

Para la primera, se debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial. Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a los funcionarios para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación.

2 CAPITULO II

2.1 Marco Teórico o Normativo:

En términos simples, se puede decir que es el conjunto de teorías que apoya el desarrollo de una investigación.

2.1.1 Constitución Política del Estado

Artículo 232. “La Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados”.¹⁴

Artículo 233. “Son servidoras y servidores públicos las personas que desempeñan funciones públicas. Las servidoras y los servidores públicos forman parte de la carrera administrativa, excepto aquellas personas que desempeñen cargos electivos, las designadas y los designados, y quienes ejerzan funciones de libre nombramiento”.¹⁵

Artículo 235.- Son obligaciones de las servidoras y los servidores públicos:

1. “Cumplir la Constitución y las leyes”.
2. “Cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los principios de la función pública”.
3. “Prestar declaración jurada de bienes y rentas antes, durante y después del ejercicio del cargo”.

¹⁴CPE Boliviano, Gaceta Oficial (07-02-2009) pág. 54

¹⁵CPE Boliviano, Gaceta Oficial (07-02-2009) pág. 54

4. “Rendir cuentas sobre las responsabilidades económicas, políticas, técnicas y administrativas en el ejercicio de la función pública”.
5. “Respetar y proteger los bienes del Estado, y abstenerse de utilizarlos para fines electorales u otros ajenos a la función pública”.

Basándonos en estos conceptos, se tiene a bien concretar que el funcionario debe velar por la eficiencia en el desempeño de sus funciones; para alcanzar los objetivos trazados por cada Cartera de Estado y así lograr el bien común que es la mejora del País.

2.1.2 Ley 1178.

En el Capítulo V de Responsabilidad por la Función Pública el Artículo 28 indica que:

- a) “Todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo. A este efecto:

La responsabilidad administrativa, ejecutiva, civil y penal se determinará tomando en cuenta los resultados de la acción u omisión.”¹⁶

La Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178, también conocida como Ley SAFCO establece el régimen de responsabilidad por la función pública de los servidores públicos, por el desempeño de sus funciones, es así que según el resultado que lance cada gestión la evaluación del desempeño se tomara en cuenta como punto de partida para ejecutar el programa de capacitación productiva.

¹⁶Ley 1178, 20 de Julio del 1.990, Gaceta Oficial, pág.20

2.1.3 Sistema de Administración de Personal

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.¹⁷

Desde el punto de vista de la Administración de Personal, se refiere a uno de los Subsistemas de la ley 1178, en su artículo 2, inciso b) señala: “Los sistemas que se regulan son: Administración de Personal...”¹⁸

Como sistema se debe recordar que esta función está muy relacionada con el proceso administrativo de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el personal en una organización, sea esta pública o privada.

2.1.4 Normas Básicas del SAP

Las Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondientes.

Artículo 2. (Ámbito de aplicación).- “Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público señaladas en”:¹⁹

- a) Los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.

¹⁷<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos> (14-06-2011)

¹⁸Ley 1178, 20 de Julio del 1.990, Gaceta Oficial, pág.4

¹⁹NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.1

- b)** El artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027.

Artículo 4. (Órgano rector del Sistema de Administración de Personal).- “El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es el órgano rector del Sistema de Administración de Personal, con atribuciones básicas descritas en el artículo 20 de la Ley N°. 1178 ejercidas a través de su organismo técnico especializado, el Servicio Nacional de Administración de Personal”²⁰(SNAP).

Artículo 5. (Funciones del Servicio Nacional de Administración de Personal).- El Servicio Nacional de Administración de Personal tiene como misión promover y regular la aplicación del Estatuto del Funcionario Público, el Sistema de Administración de Personal, la carrera administrativa, el desarrollo del servidor público y el Sistema de Organización Administrativa en el marco de la reforma institucional.

Ajustar el Sistema Nacional de Capacitación de la Administración Pública, priorizando los programas que demande la carrera administrativa

Artículo 6. (Obligaciones y atribuciones de las Entidades Públicas).-Conforme a lo establecido en el artículo 2 de las presentes Normas Básicas, todas las instituciones públicas deben:

- b)** “Implantar el Sistema de Administración de Personal conforme a las presentes Normas Básicas y bajo la orientación del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

- f)** Realizar, bajo la orientación del SNAP, investigaciones que determinen las necesidades de capacitación de los servidores públicos, en especial aquellos pertenecientes o aspirantes a ingresar a la carrera administrativa.”²¹

²⁰NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.1

²¹NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.2

Las entidades públicas tendrán como órganos operativos del Sistema de Administración de Personal a las Unidades de Personal.

El Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), dictará mediante Resolución Administrativa, los lineamientos para el funcionamiento de las unidades de personal, a fin de promover la capacidad técnica necesaria.

Capítulo V-Subsistema de Capacitación Productiva Artículo 33. (Concepto y Objeto).-

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.
- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la Entidad.

Artículo 34. (Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva).-El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

Artículo 35. (Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación).-La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y

otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.

Artículo 36. (Proceso de Programación de la Capacitación).-La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Además se deberá considerar

- a) “Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.”
- b) “Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.”
- c) “La entidad podrá admitir pasantías de estudiantes y egresados destacados, o disponer la participación de sus servidores públicos con alto potencial de desarrollo en pasantías en otras entidades u organismos nacionales e internacionales, de acuerdo a los procedimientos que deberán ser establecidos en su reglamento específico.”
- d) “Las personas que accedan a una pasantía no recibirán ninguna retribución ni adquirirán automáticamente condición de funcionarios de carrera. El tiempo de la pasantía será considerada a favor en las convocatorias de personal público, a las cuales postule el pasante. Los funcionarios públicos mantendrán su remuneración.”

- e) “El proceso de incorporación de nuevos servidores públicos a la podrá incluir dentro de sus requerimientos programas especiales de capacitación, previo al ingreso de los mismos a la institución”²²

Artículo 37. (Proceso de Ejecución de la Capacitación).- la ejecución del programa de capacitación estará a cargo de la entidad, del SNAP o de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestados.

El SNAP establecerá los procedimientos para el registro de organizaciones especializadas en formación y para la acreditación de programas de capacitación productiva dirigidos al Sector Público. Asimismo podrá realizar el seguimiento de estos eventos para certificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Artículo 38. (Proceso de Evaluación de la Capacitación).- La evaluación se realizará al término de cada curso o evento de capacitación, realizando la medición de:

- 1º El desempeño de los instructores, la logística del evento y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados.
- 2º La evaluación determinará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de los conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes.

La Unidad de Recursos Humanos en este caso evaluará la evaluación de la capacitación tanto en cursos realizados de manera interna o con participación externa.

²²NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.18

Artículo 39. (Proceso de evaluación de los resultados de la capacitación).-La evaluación de los resultados de la capacitación se medirá mediante el desempeño laboral es decir, determinando el grado de aprendizaje adquirido y el cambio de comportamiento tomando en cuenta el alcance del logro de los objetivos del puesto de trabajo. Evaluación que estar directamente a cargo del inmediato superior del personal capacitado.

Artículo 40. (Participantes de la capacitación).- La participación de los servidores públicos en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso:

- a) Los programas de capacitación destinados a atender necesidades detectadas en la evaluación del desempeño, en el proceso de ingreso a la o emergentes de la actualización en los procesos vinculados con el puesto de trabajo, tendrán carácter obligatorio.
- b) Los programas de capacitación destinados a atender necesidades para el desarrollo potencial de los servidores públicos, será de carácter voluntario.
- c) Los funcionarios de carrera deberán cumplir un mínimo de 40 horas de capacitación anual, consideradas en la POAI y serán tomadas en cuenta en la evaluación del desempeño. Los requerimientos individuales se reflejarán en el programa de capacitación de la entidad, conforme a su reglamento específico y a las directrices emanadas por el SNAP, estando sujetas a disposiciones presupuestarias vigentes. Estos programas tendrán carácter obligatorio para los funcionarios de carrera.”²³

Artículo 41. (Sistema Nacional de Capacitación)

²³NB-SAP, MEFP, Gaceta Oficial (16-03-2001) pág.19

El subsistema de capacitación productiva se llevara a cabo a traves del sistema Nacional de Capacitación (SISNACAP) y el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP), regula el Sistema de Administración de Personal y tiene la atribución de implantar el SISNACAP en la administración pública, conforme al inciso d) del Artículo 7° del Decreto Supremo 25156 de 4 de septiembre de 1998.

El Servicio Nacional de Administración de Personal, definirá las políticas dirigidas a mejorar la eficiencia de la capacitación, financiada con recursos distintos a los presupuestados en la entidad.

En la actualidad la entidad reguladora es la Dirección General de Sistemas de Administración Gubernamental (DIGENSAG-SNAP), asimismo la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) y el Centro de Capacitación Plurinacional (CENCAP), son los encargados de realizar las capacitaciones a nivel gubernamental y municipal.

2.1.5 Reglamento Específico del Sistema de administración de Personal del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

En el Capítulo V, Subsistema de Capacitación Productiva, Artículo 25. (Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva) menciona que los procesos que conforman el subsistema de Capacitación Productiva son: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución, Evaluación de la Capacitación y los Resultados de la Capacitación.²⁴

El RESAP de fecha 06 de diciembre de 2006 aún se encuentra vigente en el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

²⁴ RESAP, MOPSV, R.M. N° 217 (06-12-2006), pág. 11

2.1.6 Decreto Supremo N° 21364

En el Capítulo VII se hace referencia a las DECLARATORIAS EN COMISION

ARTÍCULO 44.- Se podrá declarar en comisión de servicios a los empleados del Sector público por las siguientes causas:

Por becas de estudio, seminarios y cursos de post-grado o actualización de conocimientos.

ARTÍCULO 46.- Los funcionarios del sector público, sean civiles, militares, de la Policía Nacional y eclesiásticos, beneficiados con becas de estudio, seminarios, y cursos de post-grado o de actualización de conocimientos, serán declarados en comisión de servicios y se les reconocerá obligatoriamente la percepción del 100% de sus haberes mensuales y demás beneficios salariales, imputables a su propio ítem.

Los ítems de estos funcionarios no pondrán ser utilizados para nuevas designaciones, debiendo ser cubiertas sus funciones interinamente, por otros empleados de la propia entidad y de acuerdo a sus reglamentos internos.

ARTÍCULO 47.- La beca de estudios, seminarios y cursos de post-grado o de actualización de conocimientos a la que postula un funcionario, debe tener relación directa con las funciones y actividades de la entidad en la cual presta sus servicios y que permita la utilización de los conocimientos adquiridos en forma efectiva.

ARTÍCULO 48.- Ningún beneficiario podrá hacer uso de otra beca de estudios, seminarios y cursos de post-grado o de actualización de conocimientos, mientras no cumpla con la total prestación de servicios estipulada en anterior comisión, bajo pena de aplicarse lo previsto en el artículo 25 del presente decreto supremo, para los becarios y

principales ejecutivos que autoricen la misma, quienes serán sometidos a la acción legal de la Contraloría General de la República.

ARTÍCULO 49.- Toda declaratoria en comisión por motivo de estudios, seminarios y cursos de post-grado o de actualización de conocimientos, se la concederá únicamente por un período no mayor a un año y mediante resolución bi-ministerial del Ministerio del Sector y el Ministerio de Finanzas, previo informe favorable del Ministerio, de Planeamiento y Coordinación a través de la Dirección de Cooperación Internacional de Becas.

Sin embargo, en el caso de estudios que excedan a un año, el interesado deberá acreditar ante los principales ejecutivos, el vencimiento satisfactorio de sus estudios a la conclusión de cada período lectivo, mediante certificados fehacientes y debidamente legalizados; con carácter previo a que su declaratoria en comisión sea ampliada y aprobada mediante resolución bi-ministerial.

En caso de no aprobar el curso, cualquiera sea el tiempo de su duración, el becario deberá devolver al Estado los haberes percibidos durante el período de la beca, deduciéndose los descuentos de ley, debiendo actuar la Contraloría General de la República aplicando el artículo 1° inciso a) del decreto supremo 20928 de 18 de julio de 1985.

Para ser acreedor a una declaratoria en comisión el postulante, debe necesariamente haber prestado servicios en forma continua en la entidad, por el lapso de dos años como mínimo.

ARTÍCULO 50.- El beneficiario de becas de estudio, seminarios y cursos de postgrado o de actualización de conocimientos, debe prestar obligatoriamente a su retorno, sus servicios en la entidad por un periodo igual al doble de la duración de la declaratoria en comisión.

En todos los casos, el tiempo de prestación de servicios se computará a partir de la reincorporación obligatoria del beneficiario a sus funciones, para lo cual debe firmar el contrato de servicios en forma previa a su declaratoria en comisión.

El incumplimiento a la prestación obligatoria de servicios se considera uso indebido de fondos y dará lugar al resarcimiento económico al Estado por el beneficiario, garantes o apoderados, del monto total de los haberes y de los demás beneficios salariales percibidos, deduciéndose los descuentos de ley, en observancia al artículo 1º inciso a) del decreto supremo 20928 de 18 de julio de 1985, recuperándose por la Contraloría General de la República.

ARTÍCULO 54.- No se reconocerá los beneficios de pasajes y viáticos para los casos comprendidos en el inciso a) del artículo 44 de la presente norma legal, siempre y cuando estos gastos sean proporcionados por la entidad patrocinante.

Todo gasto realizado contraviniendo este artículo, será considerado de acuerdo a lo previsto en el artículo 25 del presente decreto supremo.²⁵

2.1.7 Norma Internacional ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004.

En la norma 9001, 9002 y 9003 el requisito 4.18 relativo a la capacitación menciona:” La empresa debe establecer y mantener procedimiento documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera, deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación.”²⁶

²⁵DECRETO SUPREMO N° 21364 Capítulo VII de las declaratorias en comisión

²⁶ Norma (9001) NMX-CC-003:1995, punto 4.18”Capacitacion”

Pero no se especifica los lineamientos para adquirir esta capacitación, por lo tanto se podría estar registrando una capacitación a seguir en la implementación en base a criterios innecesarios u omitiendo necesidades básicas de capacitación.

La norma ISO 9004 referente a las directrices a seguir en la implementación de la norma en el punto 5.2.4. “Personal y Recursos” recomienda lo siguiente: “Es conveniente que la dirección determine el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal.”²⁷

Asimismo en el punto 18.1.1. “Generalidades de la Capacitación” menciona que: “Es conveniente identificar la necesidad de capacitación de personal y proveer procedimientos documentados para que la capacitación sea establecida y mantenida. Es recomendable proveer la capacitación apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización que desempeñen actividades que afecten a la calidad. Es conveniente dar una atención particular a las calificaciones, selección y capacitación del personal de reclutamiento reciente y personal transferido a nuevas asignaciones. Es recomendable mantener registros apropiados de capacitación.”²⁸

En el punto 18.1.4. “Supervisores de proceso personal y operativo” se establece que: “Es conveniente que todos los supervisores de procesos y personal operativo sean capacitados en los procedimientos y habilidades requeridas para efectuar sus tareas, es decir, la operación adecuada de los instrumentos, herramientas y maquinaria que tienen que usar, la lectura y entendimiento de la documentación suministrada, la interrelación de sus funciones con la calidad y la seguridad en el lugar de trabajo. También debe considerarse la capacitación en técnicas estadísticas básicas.”²⁹

²⁷ Norma (9004) NMX-CC-6/1:1995, punto 5.2.4 “Personal y Recursos”

²⁸ Norma (9004) NMX-CC-6/1:1995, punto 18.1.1 “Generalidades de Capacitación”

²⁹ Norma (9004) NMX-CC-6/1:1995, punto 18.1.4 “supervisores de proceso y personal operativo”

Por último en cuanto a la calificación, motivación y medición de a calidad se recomienda lo siguiente:

18.2. “Calificación.- Es conveniente evaluar e implantar donde sea necesario, la necesidad de requerir y documentar las calificaciones del personal para efectuar ciertas operaciones, procesos, pruebas o inspecciones especializadas, en particular para trabajo relacionado a la seguridad. Es recomendable considerar la necesidad de evaluar periódicamente y/o requerir demostración de habilidades y/o capacidad. También es conveniente considerar la educación adecuada, capacitación y experiencia.”

18.3.3.”Conciencia de Calidad.- “Es recomendable enfatizar la necesidad por la calidad a través de un programa de concientización, el cual puede incluir programas introductorias elementales para el personal nuevo, programas periódicos de reforzamiento para personal antiguo, revisiones para que el personal pueda iniciar y otros procedimientos y acciones correctivas, preventivas y otros procedimientos.”

18.3.4. “Medición de calidad.- es conveniente donde sea apropiado, deben desarrollar medios objetivos y exactos de medición del cumplimiento de calidad, estos pueden ser publicados para permitir al personal ver por si mismos lo que están logrando, como grupo o como individuos. Esto puede impulsarlos a mejorar la calidad. Es conveniente proporcionar reconocimiento al desempeño.”³⁰

Los puntos anteriores referidos a la norma ISO 9004 se establecen como recomendaciones, es muy conveniente que sean aplicadas ya que sirven para facilitar la aplicación de las normas certificables, pero no son de ninguna forma requisitos obligatorios para las normas 9001, 9002 y 9003.

³⁰ Norma (9004) NMX-CC-6/1:1995, punto 18.3.1”Generalidades de motivación”; 18.3.3. “Conciencia de Calidad”, 18.3.4. “Medición de la Calidad”

Debemos resaltar las ventajas que implica la ayuda de normas de competencia laboral, las cuales nos permitirán capacitar al personal de acuerdo a las necesidades, establecer un sistema de evaluación y certificación para el mismo, y en si van a cubrir todos los aspectos contemplados anteriormente.

3 CAPÍTULO III

3.1 Marco Práctico

“La Gestión por Competencias Laborales orienta al trabajador hacia una nueva cultura laboral que postula que: para competir, requiere innovar para innovar, requiere adquirir nuevas competencias para aprender, requiere referencias sobre el desempeño esperado y la interacción social a partir de la concertación y participación de los trabajadores en la empresa para mejorar su desempeño, requiere conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores en las mismas.

Leonard Mertens

No es un misterio que todas las instituciones pequeñas o grandes, necesiten un área de recursos humanos, pero la gran pregunta es: ¿Por qué es indispensable? La razón es porque las personas poseen el conocimiento, y es necesario depender de una gestión del mismo, para poder desarrollarlo y así iniciar un proceso para la consecución de metas organizacionales. Adicionalmente el área de Recursos Humanos marca una pauta diferencial de las instituciones que la implementan a las que no, dándole un valor agregado a la misma.

El proceso que se debe desarrollar para que el desempeño y los resultados de los colaboradores sean óptimos, tienen una gran dependencia en los métodos de capacitación. Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, siendo este el principal papel de la capacitación.³¹ Mediante la capacitación se le proporciona al funcionario el conocimiento y experiencia, que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus tareas,

³¹ AGUINIS, Herman; KRAIGER Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. AnnualReviews. 2009. 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505 p.7

haciendo que la institución alcance un nivel de competitividad superior. La clave del éxito de las capacitaciones que se implementan, está en el desempeño y resultado posterior a dicha implementación. La mejor manera de que esto se lleve a cabo es por medio de la metodología implementada y su posterior control.

Trabajar con el talento humano en el siglo XXI implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar personas que trabajen en la organización. Sin embargo, no siempre se encuentran colaboradores que trabajen por convicción sino más bien por obligación, o porque su condición económica actual lo obliga.

Todas las Instituciones deberían estar en la búsqueda de que sus colaboradores trabajen por convicción; para esto se debe tener en cuenta el entorno, y la productividad de los mismos.

Las armas competitivas de este siglo serán las cualidades de la fuerza de trabajo y el mantener personas especializadas en los cargos de la organización, donde el principal factor para que esto se lleve a cabo es la capacitación

La formulación se plantea a través de una pregunta

¿Cómo Implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales dirigido a la fuerza de resolución de problemas del MOPSV?

3.2 Aspectos Metodológicos:

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y al conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de los sectores productivos. La capacitación es un proceso a través del cual se

adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Se trabajará con el capital humano que posee la organización con una alta permanencia en la misma, buscando la capacidad de lograr un desempeño de excelencia, con alta cualificación de sus integrantes. Con la readecuación del Subsistema de Capacitación Productiva; se potenciarán las particularidades con un impacto a nivel de colectivo.

3.3 Descripción de la actividad laboral realizada en la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

Según Memorándum MOPSV DESP 062/2011 de fecha 12 de mayo de 2011 me designan el Cargo de Administrativo 2 Encargada de Capacitación con el Ítem N° 35 dependiente de la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección General de Asuntos Administrativos del Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda.

Según Memorándum MOPSV DESP 108/2012 de fecha 31 de mayo de 2012 me designan un nuevo Ítem esta vez en el Cargo de Técnico Financiero con el Ítem N° 59 manteniendo vigente la dependencia y las funciones que desempeñaba.

Según Memorándum MOPSV DESP 259/2012 de fecha 19 de septiembre de 2012 cambian de cargo e ítem esta vez en el Cargo de Administrativo I con el Ítem N° 39 dependiente de la Unidad de Recursos Humanos cargo que sigo desempeñando a la fecha.

La Programación Operativa Anual Individual se mantuvo con las mismas actividades en todas las gestiones, las mismas se detallan a continuación

CUADRO 4- Programación Operativa Anual Individual

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nombre del Puesto	Técnico de Recursos Humanos
Ítem	39
Nombre del Cargo	Administrativo I
Unidad o Área de Dependencia	Unidad de Recursos Humanos
Cargo Inmediato Superior	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Cargo Superior Jerárquico	Director General de Asuntos Administrativos
Cargos Bajo Dependencia	Ninguno
Relaciones Internas	Todo el personal del MOPSV
Relaciones Externas	Centro Nacional de Capacitación (CENCAP) de la Contraloría General del Estado, Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP)
DESCRIPCION Y ANALISSI DE TAREAS	
Objetivo del Puesto	Coadyuvar al logro de los objetivos de la Unidad mediante la organización de capacitaciones y coadyuvando en la evaluación del desempeño del personal.
Actividades detalladas	Atender y analizar las ofertas externas de capacitación
	Evaluar las capacitaciones y los resultados de estas
	Planificar y organizar eventos de capacitación al personal del MOPSV
	Atender todos los requerimientos de pasantías y trabajos dirigidos
	Coadyuvar en la Detección de Necesidades de Capacitación y propuesta del Plan de

	Capacitación del MOPSV
	Coadyuvar en la Ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal de carrera administrativa del MOPSV
	7. Otras tareas inherentes al cargo
PERFIL DEL PUESTO	
Formación Académica	Técnico Medio o estudiante de 3er año vencido de las carreras de la Fac. Cs. Económicas y Financieras
Otros conocimientos requeridos al puesto	Aspectos Básicos de la Ley N° 1178
	Responsabilidad por la Función Pública
	Conocimiento y manejo de paquetes computacionales (Word, Excel, Power Point)
	Hablar dos idiomas oficiales (deseable)

Fuente: Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, Unidad de Recursos Humanos; POAI's 2015

3.4 Diferencia entre administración de recursos humanos tradicional y administración por competencias

A continuación, en el siguiente cuadro se detallan las diferencias existentes entre la administración de recursos humanos tradicional y la administración por competencias:

CUADRO 5- Diferencias entre administración de recursos humanos tradicional y administración por competencias

ENFOQUE TRADICIONAL (DE...)	ENFOQUE DE COMPETENCIAS (HACIA...)
Énfasis en actividades operativa	Énfasis en actividades estratégicas
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente	Cada subsistema está vinculado e integrado a los demás subsistemas
Requiere de especialistas para cada subsistema	Requiere de personal polivalente
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización	Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Funciones de recursos humanos centralizados	Funciones compartidas las actividades involucran a todas las áreas
Pobre conceptualización del desempeño laboral	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencia.
Centrada en lo formal	Centrada en lo esencial. Mejorar los niveles de desempeño y satisfacción
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional
Selección poco eficaz, alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo, etc.	Selección eficaz, se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes
Evaluación del desempeño poco eficaz factores genéricos, evaluación de rasgos.	Evaluación eficaz, se evalúa el desempeño en las actividades esenciales
Poca importancia en la retroalimentación	Alta importancia en la retro alimentación
Diseñada pensando en el puesto de trabajo, como la única unidad de análisis.	Flexible se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal	Total preocupación por el cambio y los futuros requerimientos del personal
Recalca las normas, los procedimientos y los límites	Recalca la innovación y las opciones de cambio
Ausencia de un referente que permita planificar u orientar las actividades de recursos humanos	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización

Fuente: Levy-Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión 2000

3.5 Competencias Laborales

Antes de seguir se debe realizar una breve explicación del significado de Competencias bajo un contexto laboral a través del tiempo, para tener más claro el concepto de capacitación por competencias laborales

El concepto de Competencias Laborales fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales se enfocaban a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Así mismo, McClelland identificó los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas.

Para ubicar un poco más este tema en los últimos años se encuentra:

Se define “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”³²

Según Marín (2002), se entiende las competencias como un recurso del sujeto para el logro de sus proyectos de vida, más allá de una exigencia externa inmediata.³³ Así mismo, la competencia es un “saber hacer” en un contexto determinado, es saber qué tan capaz y hábil una persona es para realizar una tarea. Adicionalmente, las competencias se caracterizan por: ser características personales medibles y observables, están asociadas a desempeños superiores y sobresalientes, están relacionadas con las misiones y objetivos estratégicos de las organizaciones, tienen sentido en contextos particulares.

³² PÉREZ, E. FARAH, M. DE GRAMMONT H. La nueva ruralidad en América Latina: avances teóricos y evidencias empíricas. Ed. Clacso. p. 275

³³MARÍN Zuluaga Gladis Patricia. Revista de la Escuela de Administración de Negocios, (EAN) N° 45 Enero- Junio de 2002.p.20-29

Según Valdés Pérez (2005), es evidente que lo que contribuye a la excelencia organizacional no son solo los recursos materiales de las empresas, sino estos en conjunto con la base de la competitividad de la organización que está conformada por un conjunto de competencias desarrolladas por los colaboradores de la empresa, siendo estas las que brindan las herramientas necesarias para poder acceder a nuevos productos y nuevos mercados.

Las competencias que garantizan el éxito son:

1. Los conocimientos, que derivan de la aplicación de una técnica específica.
2. Las habilidades, que se adquieren mediante capacitación y experiencia, y
3. Las cualidades que están relacionados con rasgos o características personales, siendo más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.³⁴

Adicionalmente, la clasificación de las competencias laborales es:

- a) La motivación, refiriéndose a todos aquellos intereses que una persona desea consistentemente.
- b) Las características, aquellas características físicas, y respuestas consistentes a cierta situación dada.
- c) Concepto propio, todas aquellas actitudes, valores, o imagen de sí mismo.
- d) Conocimiento, entendido como la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- e) La habilidad, entendida como la capacidad de desarrollar cierta tarea física o mental.³⁵

³⁴ALLES Martha Alicia, En: Manual del director de recursos humanos, Earnst& Young Consultores. Edición especial de Cinco Días. Madrid, 1998. p.46

³⁵ALLES Martha Alicia En: SPENCER, Lyle M, y Spencer, Sigie M. "Competence at Work, Modelsfor Superior Competents". Ed. John Wiley&Sons. Inc. USA. 1993.

3.6 Competencias Específicas

Teniendo claras las competencias laborales, se debe generar un perfil por competencias para los cargos dentro de la estructura, buscando al mismo tiempo características personales de excelencia; se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro (4) niveles³⁶:

- ✓ Nivel A: Alto o desempeño superior, desempeño superior al promedio
- ✓ Nivel B: Bueno, por sobre el estándar
- ✓ Nivel C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido
- ✓ Nivel D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto, no será necesaria indicar el nivel.

Una vez se tengan definidas las competencias, se realiza la reestructura del perfil de puesto tomando en cuenta el perfil por competencias. Las competencias están íntimamente relacionadas con la estructura, la misión y la visión de la organización, e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Para poder desarrollar evaluaciones de desempeño de una manera efectiva, es importante hacer relevancia a la definición de qué es el análisis del puesto de trabajo y los elementos de la descripción que lo componen.

³⁶ ALLES Martha Alicia, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Ed. Gránica 2004. Capítulo 3. p.109

3.7 Puesto de Trabajo

Según David B. Balkin, la descripción del puesto de trabajo es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de la misma. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

La descripción específica del puesto de trabajo: “Es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Esta descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del mismo.”³⁷

La descripción general del puesto de trabajo³⁸: Es una descripción bastante nueva, se asocia con estrategia del flujo de trabajo, que destacan la innovación, la flexibilidad y la planificación amplia del trabajo. Sólo se documentan las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un cargo.

La descripción del puesto de trabajo, consta de 4 elementos claves según David B. Balkin³⁹:

Información de identificación: La primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el lugar, y la fuente de información del análisis del trabajo, quien ha escrito la descripción del cargo, la verificación de la descripción del trabajo. Para que la información de identificación garantice igualdad de oportunidades en el empleo, se debe tener en cuenta:

³⁷BALKIN, David B, Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial: Pretince Hall. 2001

³⁸Ídem

³⁹Ídem

- ✓ Asegurarse de que los cargos no hacen referencia a un determinado género. Es decir se generalizara los cargos como ser auxiliar, técnico, administrativo, profesional, responsable, etc.
- ✓ Asegurarse que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente, las descripciones con más de dos años tienen poca credibilidad y puede ofrecer información sesgada.
- ✓ Garantizar que el inmediato superior del funcionario que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo.
- ✓ Resumen del trabajo: Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.
- ✓ Obligaciones y responsabilidades del cargo: Estas explican qué es lo que hay que hacer en el cargo, cómo se hace y por qué se hace. Esta lista debe ser de tres (3) a cinco (5) responsabilidades importantes y cada una de éstas está asociada a una o más obligaciones del cargo
- ✓ Especificaciones del cargo y cualificación mínima: Este apartado incluye una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. Cuando se documentan las características necesarias es importante hacer una lista con sólo las características relacionadas con un rendimiento excelente del trabajo. Las calificaciones mínimas son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el cargo.

3.8 Capacitación

Según Roberto Pinto 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; por lo tanto los cambios que se generen en los funcionarios deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la institución. 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 institución.

El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar, de las personas, al tiempo que incrementa sus conocimientos. Adicionalmente, los contenidos de una capacitación, la metodología, y los recursos destinados a realizarlo, tales como materiales, tiempo y ubicación, deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos de la capacitación. Una premisa básica de la capacitación, es que para que esta sea efectiva debe de fundamentarse en el principio de “enseñanza específica para una necesidad específica”⁴⁰ En este sentido, detectar las necesidades específicas de capacitación (DNC), permite que la institución no desperdicie recursos tanto físicos como financieros al ofrecer capacitación en áreas no requeridas. La capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el público en general y sobre ésta base debe medirse. Para ello se debe definir el alcance de la capacitación que se va implementar, por lo cual resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación.

El proceso básico de la capacitación consiste en cuatro (4) pasos:

1. Análisis: Definiendo si hay una deficiencia en el desempeño, un problema que no puede hacerse o no quiere hacerse.
2. Desarrollar objetivos de la capacitación: Estos deben ser medibles y observables.
3. Capacitación: Se escogen las técnicas reales de capacitación, ya sean en el puesto y aprendizaje programado
4. Evaluación: Comparación del desempeño de antes y después de la capacitación

⁴⁰ PINTO Villatoro Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación. “Decálogo de la Capacitación”. P.83

Pero para definir qué tipo de capacitación se debe determinar los requerimientos de la capacitación; las técnicas más utilizadas son:

a) Análisis de la Tarea:

Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos empleados. Donde el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficaz, requiriendo un estudio detallado del puesto mismo para determinar las habilidades específicas que se determina en el POAI de cada gestión.

b) Análisis de Desempeño:

Determinación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales. Que verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determina si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio determinándose el mismo cada gestión en la evaluación del desempeño de cada funcionario.

3.8.1 Plan maestro de capacitación.

Para que la capacitación sea exitosa, es importante desarrollar un procedimiento o plan maestro de Capacitación, el cual según Pinto Villatoro se debe llevar a cabo de la siguiente manera:

El diseño de una capacitación exitosa debe contener los siguientes elementos:

1. Filosofía
2. Misión y Visión

3. Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
4. Programas
5. Políticas
6. Pronósticos
7. Procedimientos
8. Factores de éxito

Una de las opciones que se utiliza para dictar la capacitación es la Presencial, esta consta de cursos o talleres. Donde el curso tiene más contenido teórico y el taller es participativo y busca resultados propios.

Para contextualizar un poco más el **procedimiento de la capacitación**, se explican los diferentes elementos de la misma:

1. Filosofía de la capacitación, se plantea desde el enfoque conceptual, como la naturaleza misma, respecto a la capacidad de aprender y a los hechos antropológicos e históricos que confirman la gran capacidad del individuo de crear algo innovador y desarrollar lo ya existente.

Como base de la filosofía de la capacitación se genera la siguiente afirmación: “El potencial del personal no tiene límite. La capacitación es un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar: a mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización”.

2. Misión: Clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión está compuesta en: qué, cómo y para qué se hace lo que se hace.

3. **Visión:** Es el escenario hacia el futuro al que se espera llegar, y esta debe ser: Formulada por líderes, amplia y detallada, compartida y apoyada, positiva y alentadora.
4. **Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC):** Permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. Las necesidades de la capacitación hacen referencia a la ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona necesita adquirir o reafirmar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto dentro de la organización.
5. Para el desarrollo del diagnóstico, se debe tener como base el contenido del puesto, a partir de esto lo que se busca es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo.
6. **Elaboración del diagnóstico:** Este diagnóstico muestra la situación actual de la organización, relevando los posibles malestares, la determinación de problemas y las propuestas de soluciones. Esta determinación de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer los vacíos que manifiesta el trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Los beneficios que proporcionan un buen estudio del DNC, son:

- Saber que trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar
- Establecer las directrices de los planes y programas

- Determinar con precisión los objetivos de los cursos
- Identificar instructores potenciales
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros
- Contribuir al logro de los objetivos de la institución.

El DNC muestra un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los funcionarios, existe un nivel de dificultad para identificar aquellas falencias en el cargo, ya que las respuestas de los expertos pueden ser sesgadas y muy superficiales. La mejor forma de reconocer cuales son dichas necesidades es por medio de un análisis de “lo que se hace y logra” en relación a “lo que debe hacer y lograr”.

CUADRO 6- Planeación estratégica de capacitación

ESPERADO		REAL	EVALUACION
Lograr	¿Qué debe hacer? (Objetivos y metas)	¿Qué logra o alcanza? (Resultados obtenidos)	Resultado
Hacer	¿Qué debe hacer? (Actividades y funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
Saber Querer Poder	Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de Capacitación

Fuente tomada de Pinto Villatoro Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio p. 118

Después de tener los paralelos de lo es con lo que debería ser, se tiene que elegir un método de DNC, el que es más aplicable a el MOPSV es el DNC con base en puesto-persona, este se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

3.9 DNC con base en puesto-persona.

- Cómo se aplica: Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. Incluye al inmediato superior, los funcionarios de la misma y el consultor en capacitación.

- Ventajas:
 - i. El DNC puesto – persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación ayuda a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
 - ii. Clarifica la labor de los supervisores.
 - iii. Facilita la comunicación formal entre supervisor y su grupo.
 - iv. Ayuda a que el personal entienda la verdadera naturaleza de la capacitación.
 - v. Establece compromisos de seguimiento.

- Programas de Capacitación: Como resultado del DNC se establecen los programas que se van a desarrollar en un periodo determinado. La capacitación que se implementara en el MOPSV se segmenta a cursos por área. El programa que se implementará en el MOPSV es un **Programa Institucional**, el cual hace referencia a aquellos eventos que se imparten a todo el personal o a una parte considerable de los trabajadores de la institución. En ellos se insertan los valores, seguridad, inducción, motivación, comunicación y competencias laborales.

- Políticas: Son orientaciones generales o criterios para el uso y asignación de recursos y para las decisiones que habrán de ser tomadas. Las políticas son flexibles, porque son criterios que se interpretan.

La política que se implementa es la **Política Directiva**:

- La capacitación tiene como orientación el principio: “enseñanza específica para necesidad específica”.

- La capacitación de los trabajadores es responsabilidad de su inmediato superior.
 - Todos los funcionarios definen sus indicadores de productividad para incorporarlos en sus programas de capacitación mediante un informe anual de actividad presentada a su inmediato superior
 - Los programas de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico previo.
 - La rentabilidad de la capacitación será verificada en forma periódica.
 - La institución becara previamente a la capacitación un sólido grupo de instructores internos.
 - Deberá de tenerse la seguridad de que el personal antes de entrar en funciones está capacitado, ya sea por reciente ingreso, cambio de puesto o promoción.
 - El personal con responsabilidad de mando deberá de estar preparado para capacitar, con especial referencia a la capacitación en el puesto.
- Pronósticos: Hace referencia al sinónimo de objetivo o resultado. Se medirán los resultados de la capacitación implementada por medio de una evaluación escrita, donde el auditorio evaluará: El contenido, las herramientas, la ejecución y el desempeño del expositor
 - Procedimientos:

- **Planeación:** Es todo el proceso pertinente a la capacitación por competencias laborales, desde recursos físicos, recursos de contenido, recurso humano.
- **Recursos Físicos:** Son aquellas instalaciones físicas donde se desarrolló todo el proceso de trabajo para identificar los diferentes aspectos influyentes a la creación de la capacitación y adicionalmente las instalaciones que se utilizaran en la implementación de la capacitación por Competencias Laborales.
- **Recursos de Contenido:** Es el debido procedimiento que se lleve a cabo dentro de la institución para levantar todos los datos útiles en la capacitación por competencias, dentro de los que se encuentran: relevamiento de perfil de cargo, entrevistas focalizadas, panel de expertos a todos los integrantes del área en estudio.
- **Recurso Humano:** Todas aquellas personas que fueron una influencia directa o indirecta para llevar a cabo todas las actividades y todo el proceso implementado.
- **Creación:** Con el debido procesamiento de todos los datos, se desarrolla en orden la capacitación a implementar por medio del desarrollo del plan maestro de capacitación.
- **Evaluación:** La evaluación de la capacitación implementada es el formato que desarrollaran todas las personas participantes al mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior la capacitación se percibe como más efectiva cuando se implementa bajo competencias laborales, a continuación se hará una explicación del significado de la misma.

3.9.1 Variación de las Capacitaciones

Las necesidades de capacitación varían de empresa a empresa e incluso dentro de la misma empresa. Así mismo las características de la capacitación varían de acuerdo con las diferencias en las necesidades y aptitudes de los funcionarios. Los funcionarios experimentados tienen menos necesidad de capacitación que los inexpertos, aunque las grandes empresas requieren que todos reciban algún tipo de capacitación formal.

Finalmente, otra razón por la cual existe una variación en los programas de capacitación es por la filosofía de la Institución.

3.9.1.1 Capacitación por Competencias:

En este sentido es necesario desarrollar una capacitación por competencias, “donde la idea de competencia como capacitación la utilizan, por ejemplo, los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona, como consecuencia del aprendizaje.”⁴¹

La capacitación basada en competencias laborales tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo a las necesidades detectadas.⁴²

3.9.1.1.1 Capacitación preventiva:

Es la capacitación aplicada que se utiliza para preparar al personal a fin de que se enfrente a futuros cambios de tecnología, operaciones administrativas o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

⁴¹LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. 2003. P. 8

⁴²PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Ed. MacGraw Hill. p. 123-124

3.9.1.1.2 Capacitación correctiva:

Se aplica para la solución de problemas manifestados o para corregir aquellas desviaciones en los estándares de rendimiento.

3.9.1.1.3 Capacitación predictiva:

Esta se utiliza para mantener los estándares de rendimiento, evitando una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta de acuerdo a Mertens (1997), el enfoque de La Capacitación por Competencias es más personalizado, y el individuo podrá acoplar sus atributos y sus capacidades personales con las necesidades de la empresa.

Como resultado, las principales características de un programa de capacitación por competencias son:

- Las competencias que el funcionario tendrá que cumplir son identificadas por el personal encargado de la capacitación.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación por cada competencia.
- La evaluación toma el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los trabajadores es a un ritmo que ellos determinen y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es en el logro de resultados concretos.

- El ritmo de avance de la instrucción, es individual y no por tiempo
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja las situaciones de trabajo reales, y experiencias en el trabajo.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas, y más al proceso de aprendizaje del individuo.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento debe ser parte integral de las tareas y funciones.

La mejor forma para que una capacitación por competencias sea efectiva a la hora de su implementación es que esté regida por resultados no por aportes deseables. Según lo anteriormente dicho, los pasos que se deben seguir para iniciar la implementación de una capacitación por competencias de acuerdo a Martha Alles, son los siguientes:

1. Definir cuáles son las competencias que necesitan la empresa o los cargos en estudio. Posteriormente, se debe definir el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.
2. Realizar un inventario de competencias de personal, relevando las competencias de conocimientos y gestión.
3. De la comparación de los pasos 1 y 2, surgirán las necesidades de capacitación por competencias.

Las ventajas de la implementación son las siguientes:⁴³

- Toma en cuenta cómo se aprende.

⁴³MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España. 2000

- Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos.
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.
- Es más flexible que otros métodos.

Martha Alles (2000), plantea algunos beneficios que se generan en una organización a la hora de implementar una capacitación por competencias:

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Así mismo, las competencias laborales pueden funcionar para la Institución entera, y funcionará de una mejor manera siempre y cuando se tenga una estrategia para generar resultados satisfactorios que están directamente relacionados con el público. Adicionalmente, la capacitación por competencias le permitirá a la MAE identificar las fortalezas y debilidades generales de la Institución, saber en qué está fallando y cómo podría mejorar, a los directores, les permitirá generar estrategias, a los jefes de unidad les permitirá ejecutar la estrategia, y permitirá obtener resultados visibles. Observando todos los aspectos positivos que trae la capacitación por competencias laborales, se tiene que tener en cuenta lo más importante para su implementación y es su proceso, en el que se utilizan las siguientes herramientas:

- Un formato de Perfil por competencias que se realiza con base al puesto de trabajo.

- Un panel de expertos, que definirán las principales funciones de cargo, y se define como: “para la realización del panel de expertos se necesita reunir a los diferentes expertos en el cargo y quien mejor que la persona que lo desempeña, acompañado de sus jefes y personal de Recursos Humanos, la elección de estos integrantes es porque pueden dar información fiable y ajustada sobre la institución. Las partes de desarrollo de un panel de expertos son:
 1. Identificar el propósito principal de la función productiva que se analizará;
 2. En seguida se plantean que funciones hay que realizar para que la función precedente se logre.”⁴⁴.

Algunas de las ventajas de utilizar esta herramienta son las siguientes: ⁴⁵

- El conocimiento pleno de los expertos acerca del tema objeto de evaluación.
- Ahorro de tiempo.
- Credibilidad de las conclusiones.

No obstante, vale la pena mencionar algunas limitantes que esta herramienta trae consigo, como por ejemplo el atenuar las conclusiones que se puedan sacar del ejercicio; por otro lado, la opinión de los expertos puede llegar a ser de mayor importancia que la de los otros miembros presentes, sesgando de alguna manera los resultados.⁴⁶

- Entrevistas Estructurada: Según Pinto Villatoro, consiste en recolectar información a través del diálogo directo entre entrevistador y entrevistado.

⁴⁴SARACHO, José María. Un Modelo General de Gestión por Competencias. RIL Editores. 2005. p. 219-220.

⁴⁵EuropeAid; PANEL DE EXPERTOS.

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_es.pdf [En línea, consultado el 30 de Marzo de 2009]

⁴⁶Ídem

Este tipo de entrevista se integra con preguntas que requieren respuestas concretas, este tipo de entrevista puede contener preguntas semiabiertas, las cuales permiten la respuesta libre del entrevistado dentro de ciertos límites de amplitud lo que actualmente llamamos formulario de clima laboral.

Las ventajas de esta herramienta son:⁴⁷

- Permite crear un clima adecuado para infundir confianza.
 - Permite la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
 - Tiene mayores posibilidades de obtener la información obtenida, controlando las desviaciones y evitando que se confundan las respuestas, gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata.
- Observación Directa: Consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso encontrar desviaciones que indicaran la necesidad de capacitación. Esta técnica puede ser aplicada a un grupo o a una persona. Es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

Las ventajas que se generan por la utilización de esta técnica, según Pinto Villatoro son:

- Registro de conductas reales que permite hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento.
- Permite detectar fallas de comportamiento que de otra manera, difícilmente podrían captarse.
- Permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos bien identificados.

⁴⁷28 PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación. McGraw-Hill. 2000. P. 187-189

- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación en el terreno de las habilidades.

El uso de las herramientas mencionadas, tiene como fin buscar resultados más cercanos a la realidad, posibilitando un análisis de resultados más profundo, ya que se cuenta con más datos, sacando conclusiones pertinentes tanto para la capacitación como para la Institución.

3.10 Tamaño de la muestra y características del personal.

Al definir el tamaño de la muestra, debemos procurar que esta información sea representativa, válida y confiable. El tamaño de la muestra estará delimitado por los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y el tiempo que se dispone.

Para fines del presente estudio se han considerado dos elementos del muestreo estadístico: universo y tamaño de la muestra; información suficiente para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de la presente Memoria Laboral.

Sabiendo que el personal del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda asciende a un total de 340 funcionarios dividiéndose en tres sectores:

- Personal de Planta 190 ítems
 - 13 ítems desocupados
 - 177 ítems ocupados
- Personal Eventual 120 contratos
- Consultores Individuales de Línea.30 contratos

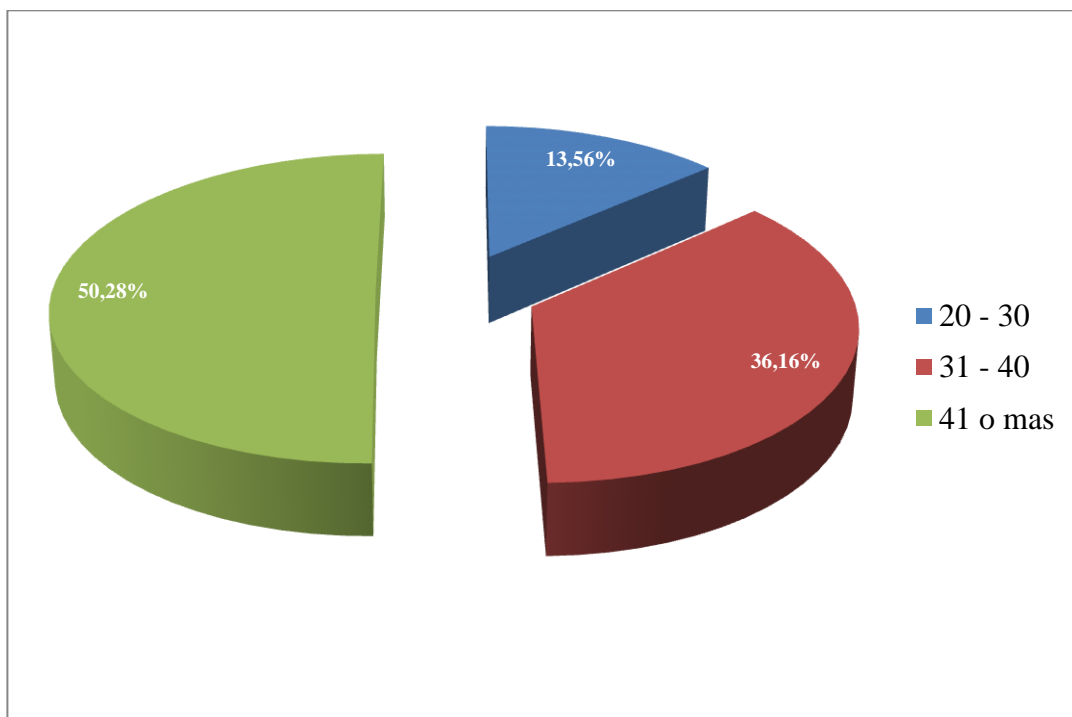
La muestra que se tomara será el personal de planta o personal permanente ya que ellos son los que tienen mayor permanencia en la institución

3.10.1 Edad

Resultados sobre la edad

RANGO DE EDAD	N°	PORCENTAJE
20 - 30	24	13,56%
31 - 40	64	36,16%
41 o mas	89	50,28%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 1 - Edad



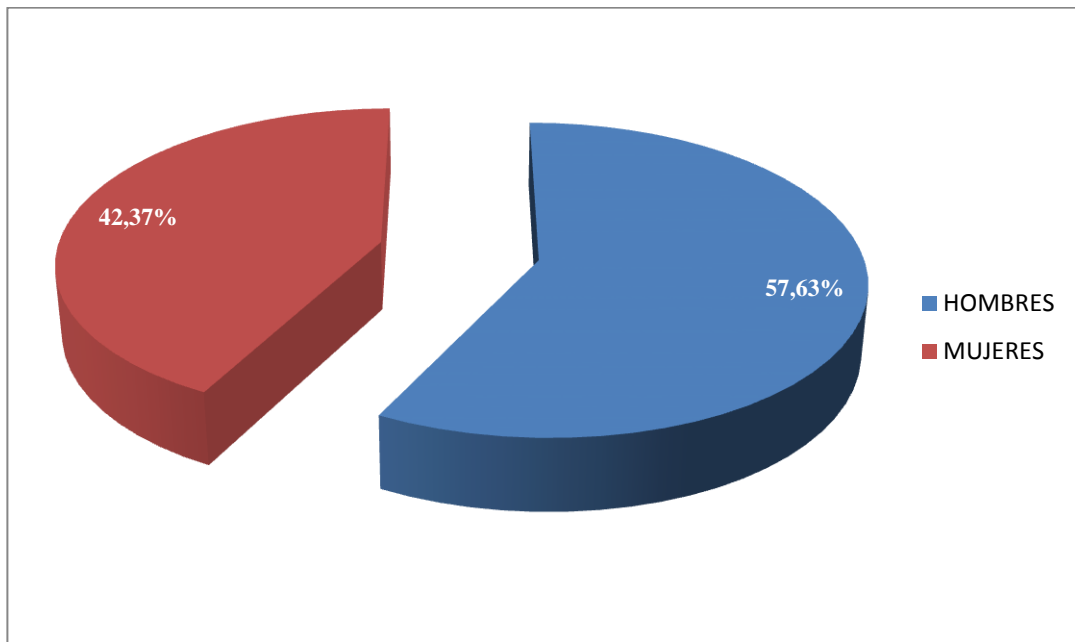
En el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda se observó que el 13.56% tiene una edad que fluctúa entre los 20 y 30 años. El 36.16 % está entre los 31 y 40 años. El 50.28 % entre los 41 años o más.

3.10.2 Género

Resultados sobre género

GENERO	N°	PORCENTAJE
HOMBRES	102	57,63%
MUJERES	75	42,37%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 2 - Género



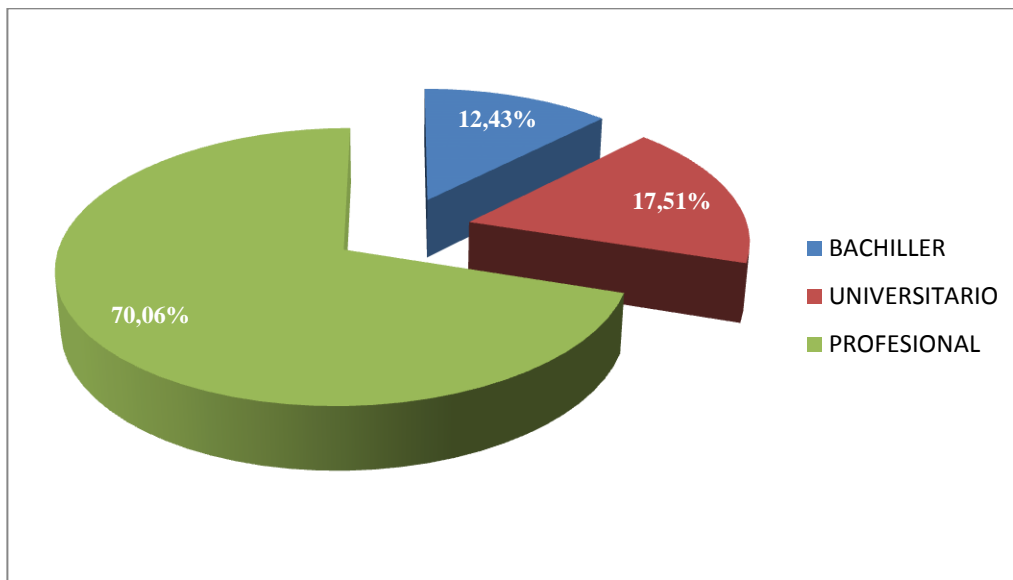
El 57.63% de los servidores públicos son hombres y el 42.37 % son mujeres.

3.10.3 Nivel de Formación

Resultados sobre Nivel de Formación

NIVEL DE FORMACION	Nº	PORCENTAJE
BACHILLER	22	12,43%
UNIVERSITARIO	31	17,51%
PROFESIONAL	124	70,06%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 3-Nivel de formación



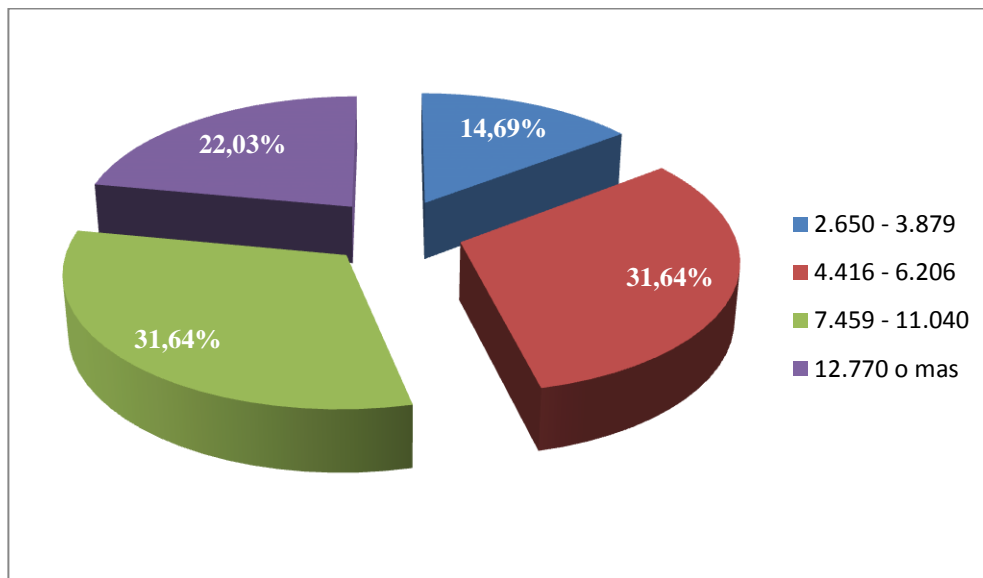
El 12.43 % son solamente bachilleres, el 17.51 % alcanzó el nivel universitario y el 70.06% tiene un nivel profesional.

3.10.4 Remuneración

Resultados sobre la remuneración

REMUNERACION	N°	PORCENTAJE
2.650 - 3.879	26	14,69%
4.416 - 6.206	56	31,64%
7.459 - 11.040	56	31,64%
12.770 o mas	39	22,03%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 4-Remuneración



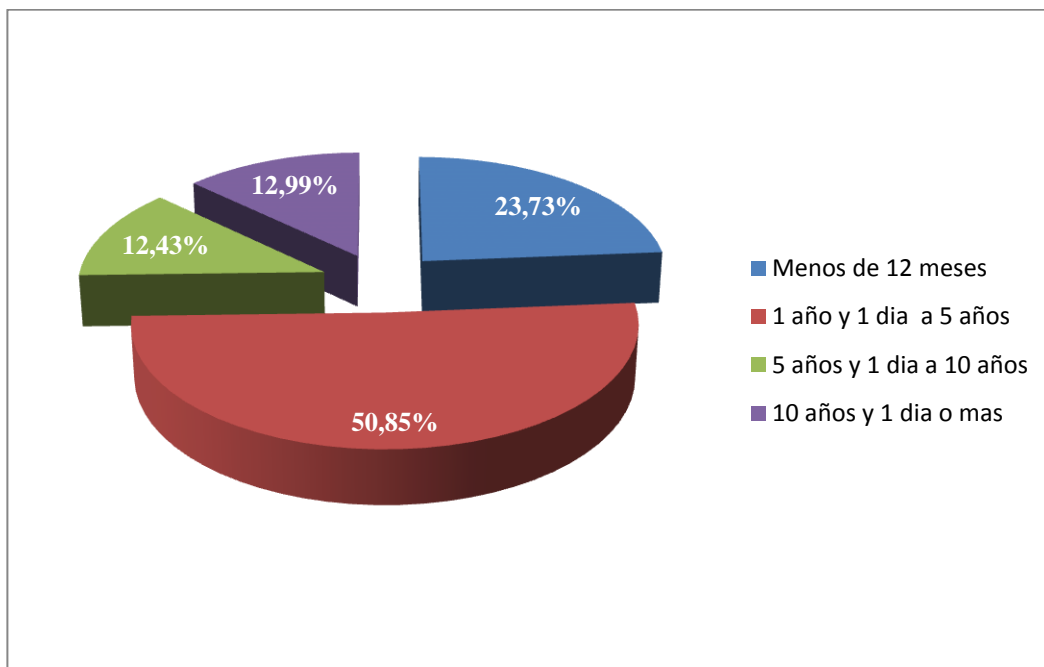
De los 177 Servidores públicos activos el 14.69 % percibe un sueldo entre Bs2.651 a Bs 3.879; el 31.64% percibe un sueldo entre Bs4.416 a Bs6.206; el 31.64 % percibe un sueldo de Bs7.459 a Bs 11.040; finalmente el 22.03 % percibe un sueldo de Bs12.770 o más.

3.10.5 Antigüedad

Resultados sobre la antigüedad

ENTRE AÑOS	N°	PORCENTAJE
Menos de 12 meses	42	23,73%
1 año y 1 día a 5 años	90	50,85%
5 años y 1 día a 10 años	22	12,43%
10 años y 1 día o mas	23	12,99%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 5-Antigüedad



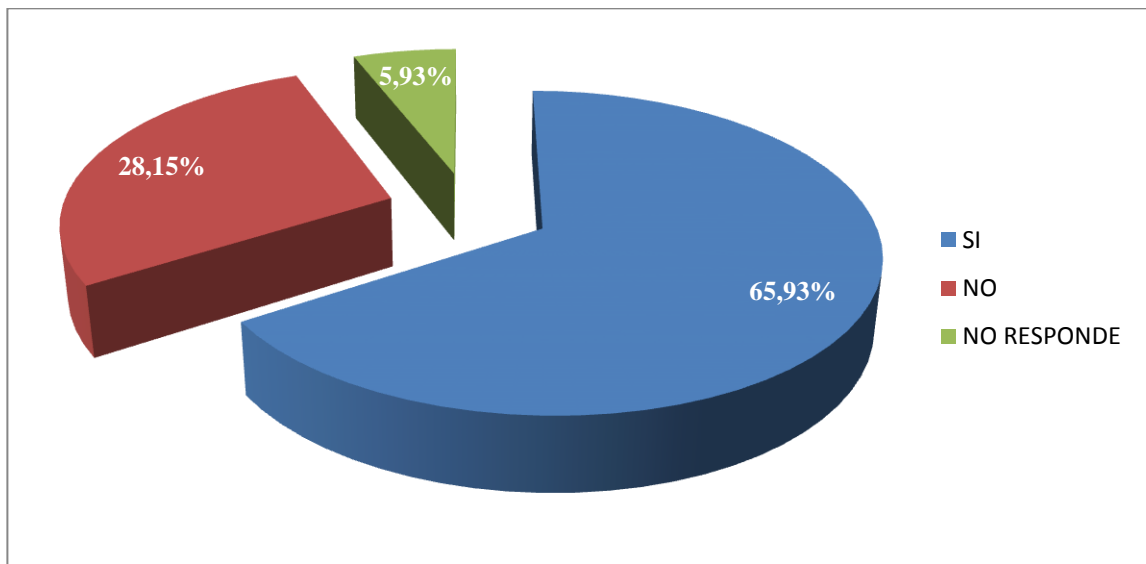
En relación al tiempo de permanencia en la Institución se observó que el 23.73 % está prestando sus servicios menos de 12 meses, el 50,85 % está de 1 año y 1 día hasta 5 años de permanencia, el 12,43 % de 5 años y 1 día a 10 años, y finalmente el 12.99 % se encuentra en el rango de 10 años o más. Cabe mencionar que la rotación del personal es elevado ocasionando ciertos altibajos ya que el tiempo de inducción que se utiliza es de tres meses aproximadamente.

3.10.6 Pregunta sobre evaluación del desempeño

¿Está Conforme con la evaluación del desempeño realizada en las gestiones 2011 al 2014?

OPCION	N°	PORCENTAJE
SI	89	65,93%
NO	38	28,15%
NO RESPONDE	8	5,93%
TOTAL	135	100,00%

GRÁFICO 6-Pregunta sobre evaluación del desempeño



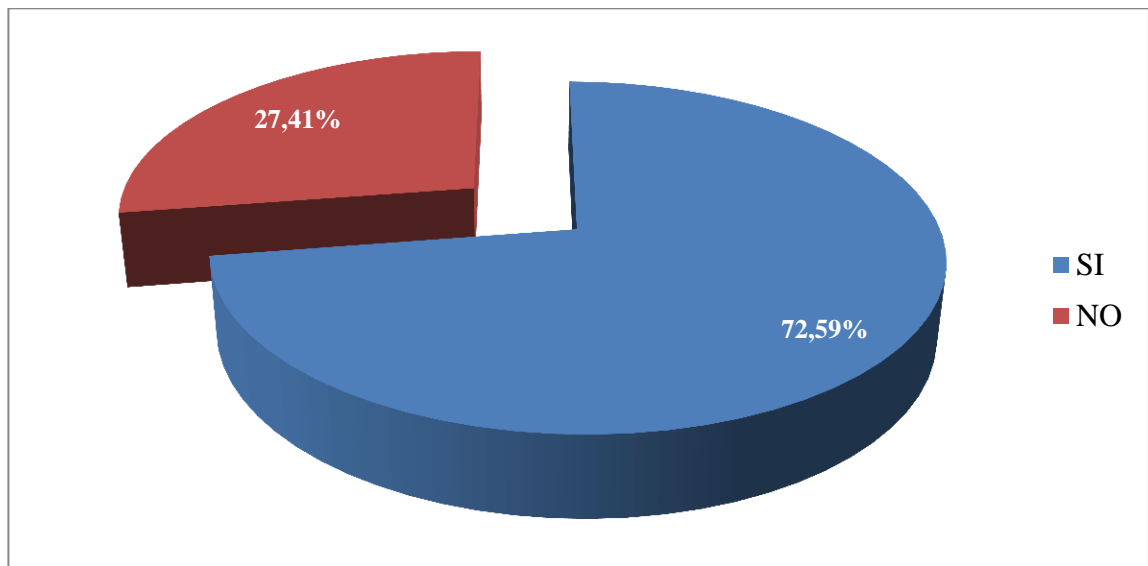
Se tomó en cuenta solamente el personal que tiene una año y más de permanencia en el Ministerio de Obras Públicas; Servicios y Vivienda numero que asciende a 135 funcionarios del cual el 65,93 % respondió que sí; el 5,93 % NO RESPONDIÓ y finalmente el 28.5 % respondió que NO, argumentando que existen casos en los que las tareas que realizan no están de acuerdo al POAI que representa su puesto, realizando tareas diferentes a las evaluadas.

3.10.7 Pregunta sobre Necesidades de Capacitación

¿Participo expresando sus necesidades de capacitación?

OPCION	N°	PORCENTAJE
SI	98	72,59%
NO	37	27,41%
TOTAL	135	100,00%

GRÁFICO 7-Pregunta sobre necesidades de capacitación



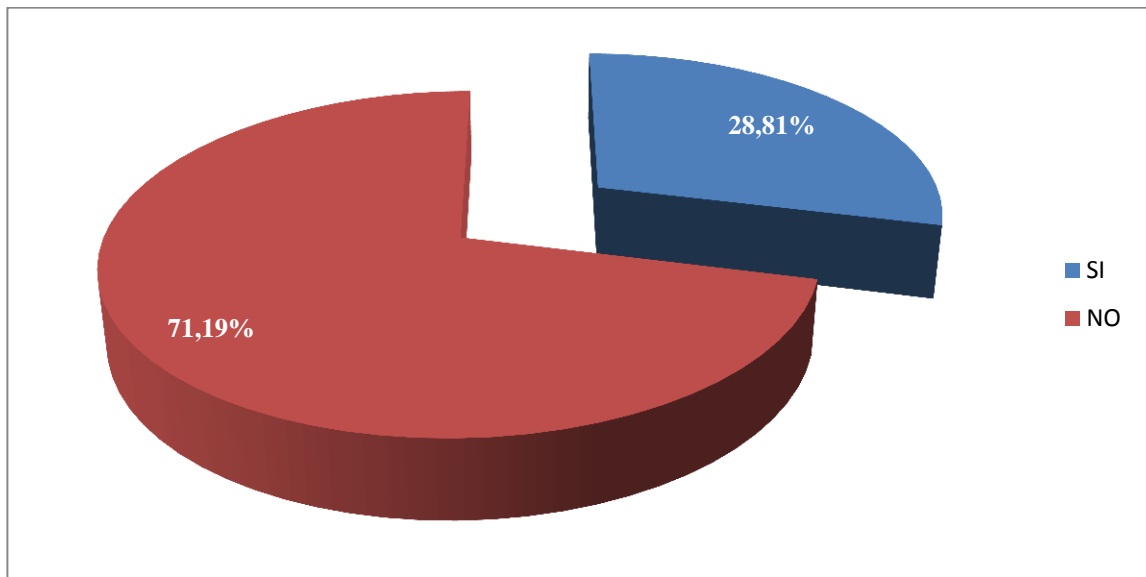
El 72, 59 % participo expresando sus necesidades de capacitación; mientras que el 27,41% indica que no fue parte de este proceso, cabe aclarar que este porcentaje pertenece a los funcionarios que cuentan con menos de un año de permanencia en el Ministerio, asimismo el personal que no expreso sus necesidades de capacitación se encontraba de viaje o en reuniones motivo por el cual no participaron del proceso.

3.10.8 Pregunta sobre capacitación productiva

Ha Recibido Capacitación productiva en las gestiones 2011 al 2015?

OPCION	N°	PORCENTAJE
SI	51	28,81%
NO	126	71,19%
TOTAL	177	100,00%

GRÁFICO 8 - Pregunta sobre capacitación productiva



El 28.81 % respondió que recibió capacitación productiva y el 71.19 % indica que no recibió capacitación productiva ese porcentaje alberga al personal que tiene menos de un año en el MOPSV.

3.11 Capacitación Productiva

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al público en general.

La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad.

La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.

La programación de la capacitación se sustentará en la detección de necesidades de capacitación y establecerá: objetivos de aprendizaje, contenidos, actividades, métodos de capacitación, técnicas e instrumentos, destinatarios, duración, instructores, criterios de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

Además se deberá considerar:

- a) Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país. Las becas para cursos a desarrollarse dentro o fuera del país, que deberán estar considerados en el programa de capacitación de la entidad.

- b) Las políticas y el procedimiento para la otorgación de becas, deben estar definidas en el reglamento específico de la entidad, priorizando al personal de carrera.

3.12 Tipos de Capacitación

3.12.1 Cursos

Los cursos son actividades de capacitación orientados a transmitir o complementar los conocimientos, a desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas del servidor público en una temática particular. Están sujetos a evaluación y una duración de 15 a 20 horas efectivas.

3.12.2 Seminarios

Los seminarios como actividad de capacitación, tienen un carácter informativo y son más de tipo masivo. No están sujetos a evaluación; tienen una duración de 4 horas efectivas.

Talleres

Son actividades de capacitación específica para servidores públicos que cumplan una labor ejecutiva de responsabilidad. El sistema de evaluación y la duración del taller es según la Institución que lo ejecute y los TDR`s (Términos de Referencia) elaborados por el MOPSV.

3.12.3 Becas EGPP⁴⁸

⁴⁸ <http://www.becasbolivia.com/egpp/>

La Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) es una institución dedicada a la formación en gestión pública e investigación amparada por el Ministerio de Educación de Bolivia.

Las **becas EGPP** están destinadas a los cursos que ofrece la escuela para las áreas de Ciencias Básicas, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, Ciencias del Agro y del Mar, Ciencias, Ciencias y Artes Militares, Humanidades, Letras y Artes, entre otras. Pueden ser de posgrado o pregrado.

Los interesados en postular a cualquiera de las becas que articula la escuela tendrán que cumplir y presentar los requerimientos que establecen el Gobierno de Bolivia y la cooperación internacional.

Becas EGPP de posgrado

Las becas EGPP de posgrado están destinadas a formación de maestrías, doctorados y cursos cortos de capacitación. Para acceder a una de ellas, es necesario cumplir los siguientes requisitos y presentar la siguiente documentación.

1. Carta de presentación que incluya el código del curso, datos personales, etc.
2. Carta de patrocinio, sellada y firmada por la máxima autoridad de la entidad y dirigida al director General ejecutivo de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP). Si el solicitante se encuentra trabajando en el momento de tramitar la solicitud, deberá presentar una carta de patrocinio laboral, incluyendo una copia del Certificado de Inscripción del NIT o del documento de formación de la empresa si se es del sector privado.
3. Curriculum Vitae avalado por una fotocopia del título en provisión nacional o la constancia de que se está tramitando su expedición; fotocopia del título académico de licenciatura, maestría y/o doctorado, según sea el caso; fotocopia

de los certificados de trabajo, cursos o seminarios que haya realizado el solicitante en el área de postulación de las becas.

4. Fotocopia de la Cédula de Identidad vigente.
5. Certificado de trabajo original y actualizado.
6. Certificado médico original emitido en el formulario del Colegio Médico de Bolivia.
7. Carta de compromiso
8. Formulario de la cooperación, copia y original, que se encuentra en la página web de la escuela, del país de cooperación o en las oficinas de la EGPP.
9. Certificado de idioma si el curso lo precisa.
10. Carta de aceptación de la entidad educativa receptora.

3.12.4 Centro de Capacitación Productiva (CENCAP)⁴⁹

¿QUÉ ES EL CENCAP?

Es un centro de capacitación y especialización de servidores públicos en los sistemas de Administración y Control Gubernamentales en el marco de las atribuciones conferidas a la Contraloría General del Estado por la Ley N° 1178.

MISIÓN

El CENCAP es una instancia dependiente de la Contraloría General del Estado, ejecuta acciones de CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN en los sistemas de Administración y Control Gubernamentales con el propósito de coadyuvar a una GESTIÓN PÚBLICAPLURINACIONAL POR RESULTADOS.

VISIÓN

⁴⁹www.contraloria.gob.bo/portal/DesktopModules/.../Download.aspx?guid

Ser un Centro de Capacitación y Especialización reconocido a nivel nacional e internacional por su excelencia académica en GESTIÓN PÚBLICAPLURINACIONAL, con eficacia, eficiencia, transparencia y credibilidad.

De acuerdo al Art. 23 de la Ley N° 1178 el Centro Nacional de Capacitación de la Contraloría General del Estado (CGE) tiene la atribución de conducir los programas de capacitación y especialización de los servidores públicos en el manejo de los sistemas de dicha ley.

Participan servidores públicos en ejercicio que ocupan cargos de Autoridades Superiores, Mandos Medios, Técnicos Operativos y personal de apoyo.

3.13 Análisis del periodo comprendido entre las gestiones 2011 al 2015

3.13.1 Revisión sobre documentos institucionales

CUADRO 7-Revisión Sobre Documentos Institucionales

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Estructura Organizacional	XXX		
Manual de Organización y Funciones (MOF)			XXX
Manual de Puestos		XXX	
Reglamentos Específicos		XXX	

El Manual de Puestos es el ordenamiento de estos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad. El conjunto de las programaciones operativas anuales individuales (POAI's) constituyen el manual de puestos.

Cada uno de los puestos del personal de planta está representado por un ítem, debidamente numerado en la planilla y en la de pago de sueldos, teniendo en cuenta también su denominación y remuneración.

La encargada de normas en coordinación con las diferentes direcciones y jefaturas debe elaborar y aplicar los reglamentos específicos para implantar e institucionalizar los procesos de administración y control gubernamental en el marco de las Normas Básicas Respectivas y el Estatuto del Funcionario Público.

3.14 Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño

CUADRO 8 - Revisión documentaria sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Programacion de Evaluacion del Desempeño	XXX		
Ejecucion de la Evaluacion del Desempeño	XXX		
Resultados de la Evaluacion del Desempeño		XXX	

La Evaluación del Desempeño es un proceso que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto en un periodo determinado.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, genera responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño se elabora cada gestión definiendo los objetivos, alcance, factores y parámetros para la evaluación, instrumentos y formatos a emplear en los plazos determinados en el reglamento específico de cada entidad.

Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación Gestión 2011 al 2015

3.15 Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación

3.15.1 Gestión 2011

CUADRO 9- Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2011

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Detección de necesidades de capacitación		XXX	
Programa de Capacitación			XXX
Talleres, cursos, seminarios ejecutados		XXX	
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación			XXX
Evaluación Resultados de la Capacitación			XXX

Fuente: Elaboración propia

Recursos Financieros

La utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2011, referente al Fortalecimiento Institucional, en la partida 25700 relacionadas a la Capacitación del personal en el ámbito de sus funciones para mejorar la eficiencia del desempeño de la función pública y converger en una ventajosa base de conocimiento del personal. El monto referencial fue de Bs24.3630-(Veinticuatro mil trescientos sesenta y tres con 00/100 bolivianos); se ejecutóBs240.- (Doscientos Cuarenta con 00/100) (VER ANEXO1)

Eventualmente, se solicitó a la Cooperación Internacional que la Escuela de Gestión Publica Plurinacional para que ciertos recursos financieros que manejan ellos sean destinados a capacitaciones al personal que cumpla más de un año en la Institución siendo esta replicada por el lapso de otro año.

Se utiliza como capacitación principal la Capacitación que brinda el Centro de Capacitación Plurinacional de la Contraloría General de Estado Plurinacional

(CENCAP) a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo

Conclusiones

La gestión 2011 se ejecutó un 0.98% del presupuesto total asignado, sin embargo se tiene conocimiento que el dinero fue destinado para otras actividades.

3.15.2 Gestión 2012

CUADRO 10 - Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2012

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Detección de necesidades de capacitación		XXX	
Programa de Capacitación		XXX	
Talleres, cursos, seminarios ejecutados		XXX	
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación			XXX
Evaluación Resultados de la Capacitación			XXX

Fuente: Elaboración propia

Recursos Financieros

La utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2012, referente al Fortalecimiento Institucional, en la partida 25700 relacionadas a la Capacitación del personal en el ámbito de sus funciones específicas preestablecidas para mejorar la eficiencia del desempeño de la función pública y converger en una ventajosa base de conocimiento del personal. El monto referencial es de Bs74.000.- (setenta y cuatro mil con 00/100 bolivianos) sin embargo se realizó modificaciones presupuestarias en dos ocasiones la primera se disminuyó el presupuesto en Bs51.900.- (cincuenta y un mil novecientos con 00/100 Bolivianos) y posteriormente asignaron Bs20.000 (veinte mil con 00/100 bolivianos) contando con un presupuesto vigente de Bs22.100.- (veintidós

mil cien con 00/100 Bolivianos) y se ejecutó Bs2.100.- (dos Mil Cien con 00/100) (VER ANEXO2)

Eventualmente, se solicitó a la cooperación internacional que la Escuela de Gestión Pública Plurinacional para que ciertos recursos financieros que manejan ellos sean destinados a capacitaciones al personal que cumpla más de un año en la Institución siendo esta replicada por el lapso de otro año.

Asimismo se utiliza también la Capacitación que brinda el Centro de Capacitación Plurinacional de la Contraloría General de Estado Plurinacional

Conclusiones

La gestión 2012 se ejecutó un 9.50% del presupuesto total asignado, sin embargo se tiene conocimiento que cierto monto del dinero fue destinado para otras actividades, al realizar la modificación presupuestaria la Unidad de Recursos Humanos no pudo realizar las capacitaciones correspondientes debido al corto tiempo con el que se contaba para cerrar la gestión.

3.15.3 Gestión 2013

CUADRO 11 - Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2013

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Detección de necesidades de capacitación	XXX		
Programa de Capacitación		XXX	
Talleres, cursos, seminarios ejecutados		XXX	
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación		XXX	
Evaluación Resultados de la Capacitación			XXX

Fuente: Elaboración propia

Recursos Financieros

La utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2013, referente al Fortalecimiento Institucional, en la partida 25700 relacionadas a la Capacitación del personal en el ámbito de sus funciones específicas preestablecidas para mejorar la eficiencia del desempeño de la función pública y converger en una ventajosa base de conocimiento del personal. El monto referencial es de Bs40.000.- (cuarenta mil con 00/100 bolivianos) (VER ANEXO3)

La gestión 2015 se tuvo un gran avance en referencia a las gestiones pasadas

Eventualmente, se solicitó a la cooperación internacional que la Escuela de Gestión Pública Plurinacional para que ciertos recursos financieros que manejan ellos sean destinados a capacitaciones al personal que cumpla más de un año en la Institución siendo esta replicada por el lapso de otro año.

Asimismo se utiliza también la Capacitación que brinda el Centro de Capacitación Plurinacional de la Contraloría General de Estado Plurinacional

Conclusiones

La gestión 2013 se ejecutó un 48.98% del presupuesto total asignado, sin embargo se debe aclarar que la Unidad de Recursos Humanos se ve impedida nuevamente a realizar capacitaciones que beneficien a los funcionarios ya que las disminuciones de presupuesto se realizan sin consultarnos, afectando así a la realización de capacitaciones.

3.15.4 Gestión 2014

CUADRO 12 - Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2014

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Detección de necesidades de capacitación	XXX		
Programa de Capacitación	XXX		
Talleres, cursos, seminarios ejecutados		XXX	
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación		XXX	
Evaluación Resultados de la Capacitación			XXX

Fuente: Elaboración propia

Recursos Financieros

La utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2014, referente al Fortalecimiento Institucional, en la partida 25700 relacionadas a la Capacitación del personal en el ámbito de sus funciones específicas preestablecidas para mejorar la eficiencia del desempeño de la función pública y converger en una ventajosa base de conocimiento del personal. El monto referencial es de Bs50.000.- (cincuenta mil con 00/100 bolivianos) sin embargo se realizó modificaciones presupuestarias en dos ocasiones la primera disminuyo el presupuesto en Bs15.000.- (quince mil con 00/100 Bolivianos) y la segunda Bs25.860 (Veinticinco mil ochocientos sesenta con 00/100 bolivianos) contando con un presupuesto vigente de Bs9.140.- (Veintidós mil cien con 00/100 Bolivianos) y se ejecutó Bs4.140- (Cuatro mil ciento cuarenta con 00/100) (VER ANEXO4)

Eventualmente, se solicitó a la cooperación internacional que la Escuela de Gestión Publica Plurinacional para que ciertos recursos financieros que manejan ellos sean destinados a capacitaciones al personal que cumpla más de un año en la Institución siendo esta replicada por el lapso de otro año.

Asimismo se utiliza también la Capacitación que brinda el Centro de Capacitación Plurinacional de la Contraloría General de Estado Plurinacional

Conclusiones

La gestión 2014 se ejecutó un 45.29% del presupuesto total asignado, sin embargo se debe aclarar que la Unidad de Recursos Humanos se ve impedida nuevamente a realizar capacitaciones que beneficien a los funcionarios ya que las disminuciones de presupuesto se realizan sin realizar la consulta a la Unidad de Recursos Humanos, afectando así a la realización de capacitaciones.

3.15.5 Gestión 2015

CUADRO 13 - Revisión documentaria sobre el subsistema de Capacitación gestión 2015

ELEMENTO	CUMPLE	PARCIALMENTE	NO CUMPLE
Detección de necesidades de capacitación	XXX		
Programa de Capacitación	XXX		
Talleres, cursos, seminarios ejecutados	XXX		
Instrumentos de Evaluación de la Capacitación		XXX	
Evaluación Resultados de la Capacitación			XXX

Fuente: Elaboración propia.

Recursos Financieros

La utilización de los recursos establecidos en el Presupuesto 2015, referente al Fortalecimiento Institucional, en la partida 25700 relacionadas a la Capacitación del personal en el ámbito de sus funciones específicas preestablecidas para mejorar la eficiencia del desempeño de la función pública y converger en una ventajosa base de conocimiento del personal. El monto referencial es de Bs40.000.- (cuarenta y mil con

00/100 bolivianos); se ejecutó Bs17.100.- (diecisiete mil cien con 00/100) (VER ANEXO5)

También esta gestión se solicitó a la cooperación internacional que la Escuela de Gestión Pública Plurinacional para que ciertos recursos financieros que manejan ellos sean destinados a capacitaciones al personal que cumpla más de un año en la Institución siendo esta replicada por el lapso de otro año, realizándose capacitaciones en Corea y China con funcionarios que son personal permanente y que tienen más de un año de permanencia en el Ministerio.

Asimismo se mantiene la Capacitación que brinda el Centro de Capacitación Plurinacional de la Contraloría General de Estado Plurinacional ya que esta se centra en capacitación pública.

Conclusiones

La gestión 2015 se ejecutó un 42.75% del presupuesto total asignado, logrando que la Unidad de Recursos Humanos realice capacitaciones que beneficien a los funcionarios.

3.16 Proceso de implementación del nuevo enfoque del subsistema de capacitación.

El primer paso es tomar una capacitación para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la institución desde la Máxima Autoridad Ejecutiva hasta el último Funcionario. Hay que entender e inducir en la cultura de la institución el significado de términos tales como calidad, mejora continua, medición, control de procesos, retroalimentación, mejora del sistema, proceso no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, entre otros.

Respecto de la capacitación, esta permite que el personal vaya adquiriendo nuevos hábitos, nuevos comportamientos con relación a sus prácticas habituales de trabajo, por ejemplo, si debe controlar y registrar una actividad que antes no se hacía, ahora deberá incluir esta acción, lo cual contribuirá a que se eviten errores, retrasos o pérdidas. Con la capacitación se producen efectos de motivación, claridad de porque debe hacerse así y no de otra forma, se reduce la resistencia al cambio, el cual es paulatino.

Por lo que se deduce que todos los que componen la institución deben saber las reglas establecidas en las normas de referencia. Esto no se hace por decreto, se hace por un proceso más complejo donde las personas son los actores, donde la Máxima Autoridad Ejecutiva se compromete formalmente y es con esta convicción en la se puede lograr los avances y hacer las correcciones que el nuevo sistema demandará respecto al que existe en la empresa.

La Dirección General Administrativa deberá definir la planificación de sus procesos, la infraestructura mínima necesaria para atender a la calidad que se espera, se deberá revisar el trabajo propiamente tal y verificar si se dispone del mecanismo apropiado.

A su vez, los requisitos apuntan a minimizar los errores más comunes que surgen en el trabajo cotidiano. Por eso, la revisión de contratos o la revisión de los requisitos relacionados con el proceso, es la gestión clave, ya que evitará o reducirá la probabilidad de reclamos, multas, o litigios porque no se cumplió con lo prometido.

Finalmente habrá que implementar la gestión, lo primero pasa por documentar los seis procedimientos obligatorios y los registros que sean obligatorios que también son puntualizados. La norma no obliga a llenarse de procedimientos o instructivos, pero se produce un efecto de nivel inicial. En una primera etapa, la institución desarrolla procedimientos obligatorios, los que se denominan procedimientos institucionales, y son aquellos que son declarados en su sistema, lo cual sirve para tener a que referirse o para

documentar su método de trabajo. De esta forma se podrán gestionar y comparar cuando se efectúen las mejoras.

En la gestión se incluye seguimiento, es decir, la parte de la medición desarrollada para el mejor control de los procesos, la verificación de las actividades de seguimiento y medición del beneficio, el manejo de las No Conformidades, definidas como aquellos incumplimientos de los definidos.

Es en esta etapa, donde surge la necesidad de analizar los datos, para lo cual hay un requisito, el cual genera la necesidad expresa de revisar la información levantada de la medición de la satisfacción, la conformidad de los requisitos, las características y tendencias de los procesos y evaluar la necesidad de llevar adelante acciones preventivas.

En paralelo a todo lo indicado, se debe establecer un requisito para evaluar el sistema una vez este empiece a operar cabalmente, es lo que se define como revisión de la dirección. Con una periodicidad definida por la MAE, el equipo de la dirección superior debe revisar el sistema y hacer las mejoras que sean pertinentes.

En resumen, hemos visto que el accionar de la institución, no hace una institución nueva, en suma permite que las instituciones que no tienen un sistema de capacitación productiva inicien los motores del crecimiento como es el mejoramiento continuo, el desarrollo de nuevos procedimientos, la reducción de los costos, entre otros.

3.17 Conclusiones Generales

La aplicación de los modelos de gestión por competencias cada día crece en importancia y aplicabilidad en todo el mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior y en el trabajo principalmente.

Sin embargo, en nuestro país su incorporación es aún mínima, en términos reales, debido a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación y la importancia que de esta se deriva.

La implementación de este modelo implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación y el desarrollo de carrera, además de presentar un costo económico a la institución, costo que no todas las instituciones están dispuestas y posibilitadas de hacerlo, implica el reordenamiento de los procesos y de la organización en general.

La gestión por competencias es una nueva forma de administrar las organizaciones, la misma que requiere de soporte interno y externo para convertirse en una herramienta de apoyo al desarrollo de una institución.

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión que permite mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización mediante la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo y del trabajador como ente individual de manera que se aprovecha al máximo sus capacidades.

Además se mejora la capacidad de gestión y solución de problemas dentro de la institución permitiendo evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.

Con la aplicación de modelo de gestión por competencias logramos que cada funcionario logre desarrollar al máximo sus habilidades y las ponga en práctica en su lugar de trabajo de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo.

Cuando un funcionario sabe cómo realizar su trabajo, aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta la institución y al mismo tiempo realiza el trabajo en el menor tiempo posible.

Cada funcionario aprovecha la utilización de sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo para de esta manera obtener las metas planteadas por la institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.

En Bolivia no se conoce lo que significa Gestión por Competencias, por lo que aún no se aprovecha las fortalezas de los empleados en mejorar la producción empresarial y de esta manera ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.

Todos los subsistemas de recursos humanos deben estar estructurados bajo el esquema de gestión por competencias, de lo contrario se corre el riesgo de tener la parte conceptual muy clara y no aplicarla en el recurso humano.

Estos subsistemas permiten, organizadamente, realizar un diagnóstico de lo que la empresa necesita, determinar lo que tiene y establecer planes de acción para lograr un enlace entre estos dos puntos.

Para ello se trabaja con el recurso humano generando mayores fortalezas, eliminando debilidades que le permiten constituirse en aporte a la organización con su desempeño y también ayudan a su desarrollo personal; es decir el desarrollo integral del individuo.

El modelo de gestión por competencias permite desarrollar nuevas formas de trabajo, esto es diseñar, implantar y evaluar procesos mediante la creatividad de cada empleado al servicio de la institución.

El modelo planteado para mejorar las competencias de todas las organizaciones públicas y privadas da resultados positivos, lo que se evidencia al aplicarlo.

3.18 Recomendaciones

Es importante para las organizaciones públicas y privadas que se implemente un modelo de gestión por competencias ya que permite aprovechar al máximo las capacidades de cada trabajador en su puesto de trabajo, debido a que el modelo permite a la organización ser más competitiva en un mercado globalizado en donde una diferenciación en el talento humano genera una ventaja comparativa en las organizaciones.

Para realizar gestión por competencias, las organizaciones necesitan de inicio un ambiente propicio que apoye el cambio, ya que esta forma de administrar una organización es muy diferente a lo que las organizaciones están acostumbradas, para lo cual es importante analizar la cultura de la organización, sus hábitos, sus costumbres y todo lo que forme parte de su rutina, así como realizar el proceso de sensibilización o gestión de cambio.

Todas las instituciones deberán elaborar los perfiles de competencia para cada uno de los puestos de trabajo existentes y la ubicación o reubicación de los empleados en los puestos de trabajo de acuerdo a las habilidades que tienen.

Este proceso es el de mayor complejidad en el modelo de gestión por competencias. Es importante que las instituciones evalúen las habilidades de todo el personal a fin de ubicarlos en los puestos que mejor rindan y así aprovecharlos de acuerdo a sus capacidades.

Se deberán elaborar instrumentos de evaluación de competencias, los cuales se basarán en los perfiles deseados en cada puesto de la organización. Con este instrumento se evaluará individualmente a los ocupantes de los puestos de trabajo y así determinar la brecha de desempeño.

Se tendrá que optimizar las actividades de la institución de acuerdo a las capacidades de los empleados y aprovechar su creatividad para mejorar los procesos que requieran de una nueva visión.

En el proceso de modelo de gestión por competencias se deberán emitir informes finales en los que constarán los informes individuales de brecha de desempeño conjuntamente con las necesidades de capacitación de cada empleado indicando las competencias que deberán ser desarrolladas y, además el informe final del trabajo que contendrá un informe general de los resultados de todos los trabajadores de acuerdo al criterio que sea relevante.

Es necesario poner énfasis en la capacitación de los trabajadores en las competencias que aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, además, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas.

Así también para las organizaciones se determinará claramente cuáles son las competencias que al capacitarlas mediante talleres proveerán de mejores resultados para la institución y los planes de capacitación se los realizarán en base a las competencias fácilmente a ser desarrolladas.

Las brechas de desempeño de las competencias obtenidas por los empleados de acuerdo a su puesto de trabajo y su programa de capacitación, deberá ser entregado por su jefe inmediato superior para que este a su vez supervise si se cumple o no con lo propuesto en la capacitación.

Según el análisis de los resultados y las necesidades propias de la organización, se determinará el plan de capacitación pertinente en el que se pretende la mejora de las competencias de los empleados.

Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos que se obtengan de los resultados según la brecha de desempeño en cada una de las competencias más los cursos que habitualmente son utilizados para capacitar al personal

Además se deberá entregar los informes a los Viceministros para su visualización, análisis y aceptación.

Se hace necesaria la implementación de un reglamento de capacitación el cual facilite el proceso de capacitación en las gestiones posteriores a este estudio para solucionar las posibles falencias detectadas en la evaluación de desempeño de la gestión 2015, mismo que está siendo revisado por la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se sugiere el seguimiento adecuado de los planes individuales y colectivos de mejora, así como realizar continuamente la retroalimentación.

4 BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política del Estado Plurinacional Boliviano, publicada en la Gaceta Oficial del Estado el 07 de febrero del 2009, ciudad de La Paz, Bolivia, pág.54

Ley 1178 Sistema de Administración y Control Gubernamental del 20 de julio de 1.990, Gaceta Oficial, ciudad de La Paz, Bolivia, pág.4, 15, 17

Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público, publicada en la Gaceta Oficial del Estado Plurinacional el 27 de octubre del año 1.999 y Ley N° 2104

Modificatoria a la Ley N° 2027, publicada en la Gaceta Oficial el 21 de junio del 2000, ciudad de La Paz, Bolivia.

Normas Básicas del SAP elaborada por el Órgano Rector, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, publicada en la Gaceta Oficial con el DS 26115 del 16 de marzo del 2001, ciudad de La Paz, Bolivia, pag.1

Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal elaborada por el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, mediante Resolución Ministerial N° 217 de 06 de diciembre de 2006, ciudad de La Paz –Bolivia, pág. 11

DECRETO SUPREMO N° 21364 de 13 de agosto de 1986, Capítulo VII de las declaratorias en comisión, pág. 11

Norma Internacional ISO 9000:1994 Normas para la Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte I: Directrices para la Selección y uso.

Norma Internacional ISO 9001:1994 Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Norma Internacional ISO 9002:1994 Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio

Norma Internacional ISO 9003:1994 Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.

Norma Internacional ISO 9004:1994 Administración de Calidad y elementos del Sistema de Calidad. Parte I Directrices.

UNCTAD/GAAT/ISO “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para las empresas en países en desarrollo:”, Ginebra 1993

Técnicas de Investigación Documental, Yolanda Jurado Rojas, año 2002, Editorial Thompson Inc. México, pag.9

PÉREZ, E. FARAH, M. DE GRAMMONT H. La nueva ruralidad en América Latina: avances teóricos y evidencias empíricas. Ed. Clacso. p. 275

MARÍN Zuluaga Gladis Patricia. Revista de la Escuela de Administración de Negocios, (EAN) N° 45 Enero- Junio de 2002.p.20-29

ALLES Martha Alicia, En: Manual del director de recursos humanos, Earnst& Young Consultores. Edición especial de Cinco Días. Madrid, 1998. p.46

ALLES Martha Alicia En: SPENCER, Lyle M, y Spencer, Sigue M. “Competence at Work, Modelsfor Superior Competents”. Ed. John Wiley&Sons. Inc. USA. 1993.

ALLES Martha Alicia, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Ed. Gránica 2004.
Capítulo 3. p.109

BALKIN, David B, Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial: Pretince Hall.
2001

PINTO Villatoro Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación. “Decálogo de la
Capacitación”. P.83, 187-189

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. 2003.
P. 8

PINTO VILLATORO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación como alinear el
entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Ed. MacGraw Hill. p.
123-124

MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la
Formación Profesional. Madrid, España. 2000

SARACHO, José María. Un Modelo General de Gestión por Competencias. RIL
Editores. 2005. p. 219-220.

Ministerio de Obras Publicas, Servicios y Vivienda, Archivo Dirección General de
Planificación gestión 2013.

Ministerio de Obras Publicas, Servicios y Vivienda, Archivo Unidad de Recursos
Humanos; informe MOPSV7DGAA7URH N° 136/2006 de 07 de septiembre de 2006

PAGINAS INTERNET

Buscador Modificación administración de personal;

www.derechoteca.com/gacetabolivia/decreto-supremo27128-del-14-agosto-2003

<http://www.idesa.org/informes/1153>

Definición de Marco Teórico:

<http://www.mitecnologico.com/Main/MarcoTeorico> (16-05-2011)

Diagnóstico organizacional:

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionYConceptosBasicos>
(14-06-2011)

Condiciones para llevar a cabo un diagnóstico organizacional:

<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>(23-08-2011)

<http://es.slideshare.net/caromatteo/capacitacion-porcompetenciaprincipiosymetodos>

<http://es.slideshare.net/yezkas-yeye/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacion>

<http://es.slideshare.net/201208/fundamentos-del-enfoque-por-competencias>

EuropeAid; PANEL DE EXPERTOS.

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_es.pdf [En línea, consultado el 30 de Marzo de 2009]

Historia del Ministerio de Obras Publicas, Servicios y Vivenda

http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/Principios,765.html#

http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/Objetivos-Institucionales,766.html

http://www.oopp.gob.bo/index.php/informacion_institucional/quienes_somos,1.html

Contraloría General del Estado - Centro de Capacitación

<http://www.contraloria.gob.bo/portal/CENCAP/Presentaci%C3%B3n.aspx>
www.contraloria.gob.bo/portal/DesktopModules/.../Download.aspx?guid

Escuela de Gestión Pública Plurinacional

<http://www.becasbolivia.com/egpp/>

ANEXO 1 – Ejecución presupuestaria gestión 2011



Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

EJECUCION DEL PRESUPUESTO POR NIVEL DE ASIGNACION Y FECHA DE CORTE


28/11/2015 12:25:59
Gestión: 2011
R_EST_DEV_PAG_APPR
Página 1 de 1

Documentos Aprobados Fecha de Corte: 31/12/2011

0081 Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

Desde: Etl: 0081	D.A.: 01	U.E.: 001	Pg.: 000	Act.: 000	Ru.: 000	Org.: 000	Obj.G.: 757	E.E.: 000	Modo: Etl: 0081	D.A.: 01	U.E.: 001	Pg.: 000	Act.: 000	Ru.: 000	Org.: 000	Obj.G.: 757	E.E.: 000
Dir Adm	U.E.	Programa	Proyecto	Act.	Fuente	Objeto del Gasto	E.T.	ModPresup.	Ppto.Inicial	Ppto.Vigente	Devengado	Saldo al Presupuesto	% Ejec.	Pagado	Deuda Fideicom.		
111	257	Capacitación de Persona	0000	0000	24.953,00	24.953,00	0,00	0,00	24.953,00	24.953,00	240,00	24.123,00	0,9651	0,00	240,00		
TOTAL Pta																	
10 Tesoro General de la Nación																	
TOTAL Act																	
001 ACTIVIDADES DESPACHO																	
TOTAL Prg																	
0000 ACTIVIDADES DESPACHO																	
TOTAL Ue																	
00 ADMINISTRACION CENTRAL																	
TOTAL Da																	
01 ADMINISTRACION CENTRAL																	
TOTAL Ent																	
0081 Ministerio de Obras Públicas, Ser																	
TOTAL GENERAL																	

ANEXO 2 - Ejecución presupuestaria gestión 2012



Ministerio de Obras Públicas, Servicios y
Ejecución del Presupuesto por Nivel de Asignación y Fecha de Corte

Documentos Aprobados Fecha de Corte: 31/12/2012

31/12/2012 12:24:35
Gestión: 2012
R_EBT_DBE/PAG_APP
Página 1 de 1

0081 Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

Desde: Eje: 0081 D.A.: 01 U.E.: 001 Prg.: Pyy: Obj.G: 257 E.L.: Temas Fin.: 0081 D.A.: 01 U.E.: 001 Prg.: Pyy: Obj.G: 257 E.L.:		Act:	Res:	Act:	Res:	Act:	Res:	Act:	Res:	Act:	Res:	Act:	Res:		
Dir. Adm.	U.E.	Programa	Proyecto	Act.	Fuente	Org. Objeto del Gasto	E.T.	Pobl. Inicial	Mod. Presup.	Pobl. Vigente	Desarrollado	Saldo al Presupuesto	% Eje.	Pagado	Deuda Financ.
01 ADMINISTRACION CENTRAL	001 ADMINISTRACION CENTRAL	00 ADMINISTRACION CENTRAL	000 ACTIVIDADES DESPACHO	001 ACTIVIDADES DESPACHO	10 Tesoro General de la Nación	001	0000	54.000,00	-1.900,00	2.100,00	2.100,00	0,00	100,0000	2.100,00	0,00
TOTAL Pto															
TOTAL Act.								64.000,00	-1.900,00	2.100,00	2.100,00	0,00	100,0000	2.100,00	0,00
TOTAL Prg.								64.000,00	-1.900,00	2.100,00	2.100,00	0,00	100,0000	2.100,00	0,00
TOTAL Prg.								64.000,00	-1.900,00	2.100,00	2.100,00	0,00	100,0000	2.100,00	0,00
TOTAL Prg.								64.000,00	-1.900,00	2.100,00	2.100,00	0,00	100,0000	2.100,00	0,00
Programa 17 SISTEMA DE TRANSPORTE POR CABLE - TELEFERICO															
Proyecto 0001 CONST. TRANSPORTE POR CABLE - TELEFERICO LA PAZ - EL ALTO															
Act. 000 CONST. TRANSPORTE POR CABLE - TELEFERICO LA PAZ - EL ALTO															
Fuente 10 Tesoro General de la Nación															
01	001	00	000	001	10	001	0000	0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	0,0000	0,00	0,00
TOTAL Pto															
TOTAL Act.								0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	0,0000	0,00	0,00
TOTAL Prg.								0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	0,0000	0,00	0,00
TOTAL Prg.								0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	30.000,00	0,0000	0,00	0,00
TOTAL Uo								64.000,00	-1.900,00	22.100,00	2.100,00	20.000,00	0,6223	2.100,00	0,00
TOTAL DA								64.000,00	-1.900,00	22.100,00	2.100,00	20.000,00	0,6223	2.100,00	0,00
TOTAL Eje.								64.000,00	-1.900,00	22.100,00	2.100,00	20.000,00	0,6223	2.100,00	0,00
TOTAL GENERAL								64.000,00	-1.900,00	22.100,00	2.100,00	20.000,00	0,6223	2.100,00	0,00

ANEXO 6 – Escala Salarial Gestión 2015

MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS SERVICIOS Y VIVIENDA
ESCALA SALARIAL
 (Expresado en Bolivianos)

Entidad: 0081 Ministerio de Obras Publicas, Servicios y Vivienda
 Gasto: Corriente

CATEGORIA	CLASE	NIVEL MOPSV	DENOMINACION DEL PUESTO	Nº ITEMS	SUELDO MENSUAL	COSTO MENSUAL
SUPERIOR	2º	1	MINISTRO	1	19.096,00	19.096,00
SUPERIOR	2º	2	VICEMINISTRO	3	17.903,00	53.709,00
EJECUTIVA	3º	3	DIRECTOR GENERAL - SEC. PRIV. PRESIDENTE	10	17.306,00	173.060,00
EJECUTIVA	3º	4	JEFE DE UNIDAD I - ASESOR	1	16.590,00	16.590,00
EJECUTIVA	3º	5	JEFE DE UNIDAD II - JEFE DE GABINETE	2	15.277,00	30.554,00
EJECUTIVA	4º	6	JEFE DE UNIDAD IV - ESPECIALISTA II	14	14.024,00	196.336,00
OPERATIVO	5º	7	RESPONSABLE I - ESPECIALISTA III	10	12.770,00	127.700,00
OPERATIVO	5º	8	RESPONSABLE IV - PROFESIONAL III	4	11.040,00	44.160,00
OPERATIVO	5º	9	PROFESIONAL IV	9	10.443,00	93.987,00
OPERATIVO	5º	10	PROFESIONAL V	12	9.906,00	118.872,00
OPERATIVO	5º	11	PROFESIONAL VII - TECNICO I	21	8.593,00	180.453,00
OPERATIVO	5º	12	PROFESIONAL IX - TECNICO III - SECRETARIA MINISTRO	17	7.459,00	126.803,00
OPERATIVO	6º	13	TECNICO V - SECRETARIA VICEMINISTRO	13	6.206,00	80.678,00
OPERATIVO	6º	14	TECNICO VI-SEC. DIR GRAL.-CHOFER MINISTRO-UJIER MINISTRO	18	5.550,00	99.900,00
OPERATIVO	7º	15	ADMINISTRATIVO I-SEC. UNIDAD-CHOFER VICEM.- UJIER VICEM	13	4.798,00	62.374,00
OPERATIVO	7º	16	ADMINISTRATIVO II - UJIER DE DIRECCION GRAL.	14	4.416,00	61.824,00
OPERATIVO	7º	17	ADMINISTRATIVO III - UJIER DE UNIDAD	2	3.879,00	7.758,00
OPERATIVO	7º	18	ADMINISTRATIVO IV	12	3.640,00	43.680,00
OPERATIVO	8º	19	AUXILIAR I	12	3.222,00	38.664,00
OPERATIVO	8º	20	AUXILIAR II	2	2.685,00	5.370,00
TOTAL COSTO MENSUAL				190		1.581.568,00
TOTAL COSTO ANUAL						18.978.816,00