

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL
MINISTERIO DE GOBIERNO**

Postulante : Univ. Rita Carmela Fernandez Guanto
Tutora Académica : Lic. Sonia Leguia Suazo
Tutor Institucional : Lic. René Sangüesa Figueroa

LA PAZ—BOLIVIA
2005

DEDICATORIA

*A Dios por estar siempre a mi lado, y por seguir
manteniendo en mí su fe infinita.*

*A mi mamá y papá por el apoyo incondicional y por
sembrar en mí el deseo e interés por superarme.*

A mi tío por ser mi ejemplo a seguir

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Académica Lic. Sonia Leguia por su colaboración, experiencia y apoyo en la realización del presente trabajo.

A mi tutor Institucional Lic. René Sangüesa quien me brindó su orientación, colaboración, apoyo para cumplir con los objetivos propuestos.

A mi familia por su apoyo incondicional al momento de trazarme y culminar mis metas y objetivos.

PRESENTACIÓN

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. En el nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las organizaciones requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, aptitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, de una entidad.

De esta manera, el presente trabajo tiene como finalidad contribuir al área de Capacitación del Ministerio de Gobierno con una serie de instrumentos administrativos que permitan fortalecer en su personal conocimientos, crear mayores habilidades, y generar nuevas aptitudes; y así, mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES	Pág.
1.1 Antecedentes del Ministerio de Gobierno	1
1.1.1 Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Gobierno	2
1.1.2 La Capacitación Productiva en el Ministerio de Gobierno.....	2
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Alcance	7
1.6 Metodología e Instrumentos a Emplearse	7
1.6.1 Método	7
1.6.2 Fuente para la Recopilación de la Información	8
1.6.2.1 Encuesta	8
1.6.2.2 Observación	8
1.6.2.3 Entrevista	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Administración	9
2.1.1 Planeación	10
2.1.2 Misión.....	11
2.1.3 Objetivo.....	11
2.1.4 Organización.....	12
2.1.5 Jerarquía.....	13
2.1.6 Organigrama	13
2.2 Administración Pública	14
2.2.1 Estado.....	15
2.3 Sistema	15
2.4 Administración de Recursos Humanos	16
2.4.1 Individuo	16
2.4.2 Estrategia.....	17
2.4.3 Estrategia de Personal	18
2.5 Capacitación.....	18
2.5.1 Capacitación Productiva	19
2.5.2 Beneficios de la Capacitación	20

2.5.3 Gestión de la Capacitación.....	21
2.6 Competencias	21
2.6.1 Clasificación de las competencias.....	22
2.7 Técnicas de Capacitación	23
2.7.1 Definición del E-learning.....	23
2.7.1.1 Beneficios del E-learning	24
2.7.2 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?.....	25
2.7.2.1 Tipos de Conocimientos	26
2.7.2.3 Beneficios de la Gestión del Conocimiento	26

CAPÍTULO III: MARCO LEGAL

3.1 Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental	28
3.2 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal	29
3.2.1 Subsistema de Capacitación Productiva	30
3.3 Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa	33
3.4 Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446	34
3.5 Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.....	35
3.6 Reglamento a la Responsabilidad por la Función Pública	39
3.7 Estatuto del Funcionario Público Ley N° 2027	39

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

4.1 Objetivo del Diagnóstico	41
4.2 Objeto de Estudio.....	41
4.3 Metodología.....	42
4.3.1 Etapa de Recopilación de Información.....	42
4.3.2 Observación Documental	43
4.3.3 Investigación de Campo	45
4.3.3.1 Entrevista	45
4.3.3.2 Encuestas	45
4.4 Muestreo	46
4.4.1 Determinación del Universo	46
4.4.2 Determinación de la Muestra.....	46
4.5 Análisis de la Investigación de Campo	50
4.5.1 Distribución de la Capacitación por actividad Organizacional.....	50
4.5.2 Elementos de la Detección de Necesidades de Capacitación	52
4.5.3 Modalidades de Capacitación al Personal	53
4.5.4 Asistencia a los Cursos de Capacitación	53
4.5.5 Cursos Dictados en la Gestión 2003-2004.....	55
4.5.6 Estabilidad Laboral	56

4.5.7 Cursos de Capacitación que Ayudan al Trabajo Específico del Funcionario.....	56
4.5.8 Problemas Identificados que Obstruyen el Logro de los Objetivos de la Entidad ..	57
4.6 Conclusiones del Diagnóstico	58

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 Objetivo de la Propuesta.....	61
5.2 Pasos necesarios para la implementación del modelo de competencias en el Ministerio de Gobierno	61
5.3 Identificación de la Misión del Ministerio de Gobierno.....	63
5.4 Análisis del Manual de Puestos del Ministerio de Gobierno	63
5.5 Asignación de Competencias por Niveles	64
5.6 Operatoria de las Competencias.....	66
5.6.1 Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación bajo el Modelo de Competencias	71
5.7 Programa de Capacitación.....	72
5.8 Técnicas para capacitar al personal	72
5.8.1 Seminarios y Talleres	72
5.8.2 E-learning	73
5.8.3 Objetivo del E-learning en el Ministerio de Gobierno	75
5.8.4 Bases para la construcción del E-learning en el Ministerio de Gobierno	75
5.8.5 Capacitación on-line	76
5.8.5.1 Multimedia de aprendizaje	78
5.8.6 Gestión del Conocimiento (cuando la información es mejor que la instrucción)....	79
5.8.6.1 Pirámide de la Gestión del Conocimiento.....	79
5.8.6.2 Construcción de la Gestión del Conocimiento.....	81
5.8.7 Infraestructura del e-learning en el Ministerio de Gobierno	82
5.9 Diseño del formulario de Programación de Capacitación.....	83
5.10 Evaluación de la Capacitación	85

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	86
6.2 Recomendaciones.....	87

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Pág.

Cuadro Nº 1 Jerarquización del Ministerio de Gobierno	13
Cuadro Nº 2 Observación Documental – sistema de administración de Personal	43
Cuadro Nº 3 Observación Documental – Subsistema de Capacitación Productiva	44
Cuadro Nº 4 Determinación del Universo	46
Cuadro Nº 5 Determinación de la Muestra por Categorías y Niveles del MINGOB	48
Cuadro Nº 6 Determinación de la Muestra – Directores	49
Cuadro Nº 7 Número de Encuestados Final	50
Cuadro Nº 8 Ministerio de Gobierno – Competencias por Niveles y Categorías	65
Cuadro Nº 9 Ministerio de Gobierno – Operatoria de las Competencias	67
Cuadro Nº 10 Características de la Instrucción e Información	74
Gráfico Nº 1 Capacitación que reciben los funcionarios por actividad	51
Gráfico Nº 2 Elementos de la Detección de Necesidades	52
Gráfico Nº 3 Modalidades que utiliza para capacitar al personal	53
Gráfico Nº 4 Asistencia a los Cursos de Capacitación	54
Gráfico Nº 4-1 ¿Porqué no asisten a los cursos de Capacitación?	54
Gráfico Nº 5 Cursos Dictados en la Gestión 2003-2004.....	55
Gráfico Nº 6 Cursos que Colaboran al Trabajo de los Funcionarios	56
Gráfico Nº 6-1 ¿Cómo fue la Colaboración a su trabajo específico?	57
Gráfico Nº 7 Problemas que Dificultan el Logro de los Objetivos de la Entidad.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Organigrama del Ministerio de Gobierno	36
Figura N° 2 Organigrama del Viceministerio de Régimen Interior	37
Figura N° 3 Organigrama del Viceministerio de Defensa Social	38
Figura N° 4 Modelo de Competencias (aplicado al subsistema de capacitación productiva)	62
Figura N° 5 Bases para la Construcción e-learning	75
Figura N° 6 Pirámide de la Gestión del Conocimiento.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Elaboración del Cuestionario Dirigido a la Encargada de Capacitación del MINGOB.	
ANEXO 2 Elaboración del Cuestionario Dirigido al Director de Recursos Humanos del Ministerio.	
ANEXO 3 Elaboración de las Encuestas Dirigido a los Directores de Unidad y a los Funcionarios del Ministerio de Gobierno.	
ANEXO 4 Formularios del Subsistema de Capacitación Productiva.	
ANEXO 5 Instructivo para el Llenado de Formularios del Subsistema de Capacitación Productiva.	
ANEXO 6 Rediseño del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del MINGOB, en su Subsistema de Capacitación Productiva.	

CONSIDERACIONES GENERALES



CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES DEL MINISTERIO DE GOBIERNO

En fecha 13 de enero de 1826 el Gobierno de Bolivia divide a las Secretarías de Estado en Sección de Gobierno, Hacienda y Sección Militar. El 19 de junio del mismo año nace el Ministerio de Gobierno, cuando la administración del Estado queda a cargo de tres Ministerios: del Interior, Hacienda y Guerra.

La primera denominación que tuvo el Ministerio de Gobierno, fue de Ministerio del Interior.

El 10 de enero de 1903, se reglamenta la ley de 3 de diciembre de 1888; y con decreto supremo se crea, entre otros, el Ministerio de Gobierno como tal, confiriéndole las atribuciones del Régimen Político – Administrativo.

En 1992 el Ministerio en cuestión es denominado Ministerio del Interior, Migración Justicia y Defensa Social, teniendo a su cargo la formulación, Dirección y Coordinación de la Política Interna del Gobierno, la regulación de las migraciones y la representación del Poder Judicial.

El Ministerio de Gobierno a lo largo de sus años de vida ha cambiado sus funciones de acuerdo con las diferentes gestiones de Gobierno, en mejora con su misión y propósito que es el servicio a la sociedad, para garantizar la estabilidad política y social del estado.

En la actualidad, en fecha 19 de marzo de 2003 se aprueba la Ley de Organización de Poder Ejecutivo (LOPE), asignando al Ministerio de Gobierno las siguientes atribuciones:



- Formular, dirigir y coordinar políticas para la seguridad interna del estado, precautelando el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales, al orden público y la paz social.
- Planificar y coordinar el Régimen de seguridad interior en los departamentos con los Prefectos y la Policía Nacional.
- Dirigir a la Policía Nacional, a través de su Comandante General y en el marco de su Ley Orgánica.
- Formular, dirigir y coordinar políticas en el ámbito migratorio, de defensa social, de prevención del delito, régimen penitenciario y rehabilitación, y reinserción social.
- Administrar el régimen Migratorio, Penitenciario y de Defensa Social.
- Formular, proponer, desarrollare y aplicar Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana.

Y en ese propósito, el Ministerio de Gobierno recurrirá a servidores públicos que cumplan con los objetivos de la entidad.

1.1.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO

La gestión de Recursos Humanos no satisface los alcances de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, debido a que esta hace énfasis en el control de asistencias, nombramientos y despidos al igual que sanciones esencialmente y en mínima proporción a los Subsistemas que establece dicha Norma o igualmente se extraña la existencia de un Plan Estratégico de Recursos Humanos.

1.1.2 LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO

El Área Capacitación en el Ministerio de Gobierno, se llegó a consolidar a partir del 27 de febrero de 2003, debido que con anterioridad existía esta área pero no practicaba sus funciones.¹

Esta área tiene como principal objetivo capacitar a los servidores públicos de dicha entidad, propiciando su desarrollo productivo y cultural organizacional que implique la adquisición de conocimientos, destrezas, aptitudes; orientadas al mejoramiento del cumplimiento de sus funciones y la satisfacción de las necesidades institucionales; asimismo, fomentar la adquisición y puesta en práctica de los valores éticos, estabilidad psicoemocional y equilibrio de la personalidad funcionaria.²

El área de Capacitación dentro del Ministerio de Gobierno creó su plan a fin de mejorar la organización y ejecución de capacitación, este plan se subdivide en:³

- Plan de Desarrollo en Cumplimiento
 - Su objetivo es impartir conocimientos relativos a Leyes, Decretos Resoluciones Supremas, Códigos, Reglamentos y Estatutos.
- Plan de desarrollo en Informática
 - Su objetivo es promover el aprendizaje de paquetes y programas básicos de informática que faciliten el manejo técnico y la organización de la información institucional.

La implementación del plan de capacitación de los recursos humanos del Ministerio de Gobierno se divide en siete etapas:

- La elaboración del cuestionario de detección de necesidades de capacitación.
- Reunión con todos los Directores Generales, Directores Jefes, Encargados Responsables de todas las áreas funcionales.
- Elaboración de dos cronogramas de capacitación, uno anual y el otro mensual.
- Ajustes a aplicaciones de cronogramas de capacitación.
- Evaluación tanto al disertante como a los funcionarios.

¹ Datos obtenidos de la entrevista preliminar con la Encargada de Capacitación de Recursos Humanos del MINGOB

² Extraído del programa de Capacitación para la Gestión 2004

³ Extraído del programa de Capacitación para la Gestión 2004



Revisando el Programa de Capacitación se puede identificar que el mismo programa no parte de un Plan Estratégico de Recursos Humanos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto emitido por Antonio Milano sobre la definición de problema menciona que: “Un problema es un desvío de la realidad observada respecto de una norma, con causa desconocida, que nos interesa conocer, y es producida por un cambio o cambios”.⁴

El problema en la entidad, es que existe una desviación de la norma específicamente de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, que en su artículo 33, respecto del subsistema de Capacitación Productiva, señala entre sus objetivos: *“mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los **finés de la entidad**”*.

En el Ministerio de Gobierno, se evidencia que los cursos de capacitación solo están orientados a temas relacionados con el área administrativa y por lo tanto, se deduce que no se capacita en las áreas sustantivas (cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad), o aquellas que tengan relación directa con la misión, por lo que es dudoso que se contribuya a los fines de la entidad

Asimismo, se destaca que no existe un Plan Estratégico de Recursos Humanos del cual se pueda descolgar alguna estrategia de capacitación institucional, que pueda ser cumplida, y así coadyuve a los fines de la entidad.

Por dichos antecedentes se colige que en el tema de capacitación en el Ministerio de Gobierno existe un problema, debido a la desviación de la norma cuya causa se conocerá a lo largo de la presente investigación, la misma que servirá para restablecer la norma.

⁴ Milano Antonio, Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, Editorial Macchi, Buenos Aires 1993, Página 57

1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración de los Instrumentos Administrativos de Capacitación del Ministerio de Gobierno se estable los requisitos necesarios para que el área de Capacitación de Recursos Humanos de dicha entidad cumpla con lo establecido en las Normas Básicas del SAP, tal como se menciona a continuación:

Dentro del marco de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en su Capítulo V, Subsistema de Capacitación Productiva, de acuerdo con su Art. 33 (concepto y objetivo), 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 carrera administrativa.

Asimismo, cabe señalar que el Art. 22 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, clasifica a las unidades Organizacionales en:

- a) Sustantivas, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- b) Administrativas, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- c) Asesoramiento, cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal, sobre las demás unidades.

Cabe mencionar que, el Art. 16 de las Normas Básicas del S.A.P. referido al Proceso de Formulación del Plan de Personal. Se establece a partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y considere los siguientes aspectos:

- a) Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- b) Estrategias para la reasignación o adecuación de personas,
- c) Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- d) **Estrategia de capacitación Institucional.**

Dichos artículos anteriormente mencionados no se cumplen en el MINGOB y con el propósito de llenar este vacío que pueda generarse como un potencial problema que la Contraloría General de la Republica podría detectar, exigiendo que la entidad dirija la capacitación fundamentalmente al área sustantiva.

La formulación de instrumentos administrativos para la capacitación de personal, en el Ministerio de Gobierno, tiene vital importancia al constituirse en los principales elementos operativos del Sistema de Administración de Personal (D.S. N° 26115, de marzo del 2001). Además estos instrumentos, tienen el propósito de coadyuvar a la regulación y operativización del Sistema de Administración de Personal en este Ministerio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar instrumentos administrativos para la capacitación productiva de personal en el Ministerio de Gobierno.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de capacitación de personal en el Ministerio de Gobierno.
- Diseñar técnicas para el mejoramiento del proceso de Capacitación de Personal en el Ministerio de Gobierno.
- Proponer una base estratégica que colabore a una mejor aplicación de los procedimientos de capacitación en el Ministerio de Gobierno.

1.5 ALCANCE

Los Instrumentos Administrativos de Capacitación propuestos se circunscriben a todo el Ministerio de Gobierno a través de su Área de Capacitación, debido a que la ley N° 1178 exige su aplicación en todas las entidades públicas pudiendo contribuir, de esta manera, a los objetivos y misión del MINGOB (Ministerio de Gobierno).

1.6 METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS A EMPLEARSE

El tipo de investigación que se tomara en cuenta para la elaboración del presente trabajo es el descriptivo.

Descriptivo, porque obedece a la necesidad de establecer adecuadamente un problema de investigación, porque describe una situación mediante su estudio en una circunstancia de tiempo y espacio determinado. Es decir que, se describirán todos los elementos inherentes al tema.

1.6.1 MÉTODO

Para realizar la investigación se utilizará el método deductivo, que va de los hechos generales conocidos a los hechos y principios particulares y desconocidos. Su análisis consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus partes constitutivas, es decir se realizará un proceso de síntesis que partiendo de un conocimiento general permite llegar a uno de carácter particular, mediante una serie de análisis.



1.6.2 FUENTE PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomarán en cuenta las siguientes técnicas de recopilación primaria, por ser consideradas las más aplicables al estudio:

1.6.2.1 ENCUESTA

La encuesta técnica que permitirá registrar en cuestionarios los hechos, opiniones o situaciones que tengan los funcionarios del Ministerio de Gobierno, debido a que se recopilarán datos originales a través de las respuestas.

1.6.2.2 OBSERVACIÓN

Se aplicará esta técnica para recopilar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los aspectos que ocurren en el comportamiento de los funcionarios del Ministerio de Gobierno, como en su documentación.

1.6.2.3 ENTREVISTA

La entrevista que proporcionará información a través del contacto con las personas, permitiendo observar la reacción con el entrevistado.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia”.⁵

La administración en el Ministerio de Gobierno es un proceso, que se amplía en su definición, mostrándose flexible, amplio y puede abarcar una infinidad de situaciones, dentro de la definición las funciones administrativas de todo aquel que se desempeña como administrador, deben ser comprendidas por lo que desglosaremos sus funciones a continuación:

- **Planeación:** es la función administrativa más básica de todas, debido a que implica selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, de este modo la planeación supone la innovación administrativa, donde cabe señalar que planeación y control son inseparables.

⁵ Koontz Harold –Weihrich Heinz, Administración; una perspectiva global, Editorial McGraw – Hill, México 1998, Onceava Edición, Página 129.

- **Organización:** la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, en el agrupamiento de las actividades para que puedan cumplir el objetivo, es asignar a cada grupo un administrador para que los pueda supervisar, y estipular a una organización de una estructura organizacional.
- **Integración de Personal:** consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, y esto se puede realizar mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación de los empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
- **Dirección:** es un proceso que consiste en influir en las personas para que puedan cumplir las metas organizacionales y grupales
- **Control:** es la medición y la corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos y planes de la empresa.

Mediante esta revisión, se puede mencionar que todo administrador que pertenezca a una entidad pública o privada debe conocer sus funciones básicas para un desempeño eficaz y eficiente, se debe señalar que estos dos últimos conceptos son totalmente diferentes; la eficacia es cumplir con los objetivos, y la eficiencia es cumplir con los objetivos pero con economía de por medio, es decir, generar un mejor servicio para la entidad.

La administración tiene relación con el tema debido a que la capacitación se desprende de la administración de Recursos Humanos, y esta de la Administración General. Dentro de la capacitación se debe rediseñar todo el proceso, y por consiguiente seguirá como base los anteriores conceptos.

2.1.1 PLANEACIÓN

“La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben

cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alanzarlos de la mejor manera posible”.⁶

El área de capacitación de la entidad tiene un programa de capacitación dirigido a la informática como al desarrollo del personal, pero es deficiente el proceso de detección de necesidades de capacitación, contenido, actividades y criterios de evaluación. Por lo que este modelo teórico no le es muy útil para actuar en el futuro.

2.1.2 MISIÓN

“La misión es la expresión del aporte que la empresa proyecta hacer a la sociedad, a la economía, al cliente. Expresa el hecho de que la empresa de negocios es una institución de la sociedad y sirve para producir beneficios sociales”.⁷

La misión del Ministerio de Gobierno se fundamenta en la Ley N° 2446, Ley de Organización del Poder Ejecutivo, que es garantizar la estabilidad política y social del estado; la expresión de la misión concuerda con el concepto emitido, porque aporta a la sociedad, ala economía y al cliente, es importante la declaración de la misión porque si esta no es eficaz no existe rendimiento.

Incursionando al área de capacitación, los cursos dictados deben estar enfocados estrictamente a las funciones de los empleados para que la misión, anteriormente declarada, se cumpla.

2.1.3 OBJETIVO

“Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Los objetivos son

⁶ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial McGraw – Hill, Colombia jul 1997, Página 320.

⁷ Nakauchi Izao, Drucker habla sobre Asia, Editorial Norma, Bogota 1997, Página 120.

pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad”.⁸

“Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”.⁹

De acuerdo con estos dos conceptos, el segundo muestra con mayor claridad el significado de objetivo, debido a que son fines los que debemos perseguir, es decir, ir más allá del propio objetivo, y lo realizaremos por medio de una actividad.

De este modo, la capacitación productiva busca *mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad*; y los objetivos del Ministerio de Gobierno son lograr mantener el orden público, paz social, seguridad ciudadana y estabilidad política del estado, coadyuvar en la disminución de la delincuencia y reducción del daño causado por el uso indebido de alcohol y drogas, evitar que las sustancias químicas controladas y precursores tengan un fin ilícito y evitar el incremento del consumo indebido de alcohol y drogas.

2.1.4 ORGANIZACIÓN

“Una organización puede concebirse como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común..., sin embargo en las organizaciones complejas, que se denominan así porque involucran a grupos de personas que se diferencian por su trabajo, espacio físico o niveles de autoridad.

El propósito de estas organizaciones complejas es transformar algo - materiales, información, personas – de manera que se le añada a la cosa transformada y permita a la organización sobrevivir y prosperar”.¹⁰

⁸ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración Editorial McGraw – Hill, Colombia jul 1997, Página 323.

⁹ Koontz Harold –Weihrich Heinz, Administración; una perspectiva global, Editorial McGraw – Hill, México 1998, Onceava Edición, Página 129.

¹⁰ Bittel R. Lester y Ramsey E. Jackson, Enciclopedia de Management, Editorial McGraw – Hill, Nueva York, EE.UU 1993, Página 46.

El Ministerio de Gobierno se puede concebir como una organización compleja porque involucra a grupos de personas que se diferencian por su trabajo, espacio físico o niveles de autoridad.

2.1.5 JERARQUÍA

“Es la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura”.¹¹

La Jerarquía en el Ministerio de Gobierno está debidamente determinada, de acuerdo con sus categorías y niveles como se muestra a continuación:

CUADRO Nº 1

JERARQUIZACIÓN DEL MINGOB

CATEGORÍA	NIVEL	PUESTO (S)
Superior	1º	Ministro
	2º	Viceministro
Ejecutivo	3º	Director General
	4º	Director
Operativo	5º	Profesional
	6º	Técnico – Administrativo
	7º	Auxiliar
	8º	Servicios

Fuente: Reglamento Específico del S.A.P. del MINGOB

2.1.6 ORGANIGRAMA

¹¹ Koontz Harold –Wehrich Heinz, Administración; una perspectiva global, Editorial McGraw – Hill, México 1998, Onceava Edición, Página 9.

“Es la representación grafica de toda la estructura organizacional donde se señalan las relaciones entre Departamentos y las principales líneas de autoridad”.¹²

El Ministerio de Gobierno cuenta con su organigrama, el cual refleja, las dos dependencias el Viceministerio de Régimen Interior y el Viceministerio de Defensa Social, y cada uno con sus respectivas Direcciones Generales.

2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Es el conjunto de órganos administrativos que sirven al Estado para la realización de funciones y actividades destinadas a la provisión de bienes, obras y servicios a la sociedad.

Tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir los gastos, conservar y utilizar con criterio el patrimonio del Estado, así como proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos”.¹³

“La Administración Pública constituye el principal instrumento para concretar la acción del Estado, lo que hace a muchos decir que es el factor estratégico del desarrollo. Si el bien colectivo depende principalmente de la gestión del Estado, su Administración Pública tiene que responder a un esquema que propicie los cambios políticos, económicos, sociales y culturales”.¹⁴

Se aborda el tema de Administración Pública, debido a que el presente trabajo de investigación es de una entidad pública (Ministerio de Gobierno), y está consta de la Dirección de Recursos Humanos con su respectiva área de capacitación, la cual se investigará y estará sujeta a las normas establecidas para el Sistema de Administración de Personal.

2.2.1 ESTADO

¹² Ídem al anterior, Página 329.

¹³ Contraloría General De La República, - Bolivia Seminario sobre la Ley 1178 CENCAP, 2003, Pagina 2.

¹⁴ Amaro Guzmán, Raymundo, Introducción a la Administración Pública, Editorial McGraw – Hill, México 1993, Página 4.



“El Estado puede reputarse como la organización jurídica de la Nación. En efecto, no puede concebirse la idea de Estado sin la idea de organización jurídica o sea de derecho”.¹⁵

El Ministerio de Gobierno por ser una entidad componente del Poder Ejecutivo, cuya conformación esta determinada por la Ley N° 2446, aprobada el 19 de marzo del 2003. Ley de Organización del Poder Ejecutivo, se adecua, al presente concepto, debido a que el Ministerio se concibe como una organización jurídica que forma parte del Estado, y cualquier efecto dentro de esta entidad afectará al Estado, y si el Ministerio estuviese conformado con un personal idóneo debidamente capacitado, contribuiría al mismo de manera importante.

2.3 SISTEMA

“Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común. Para poder hablar por completo de sistema, en un conjunto ordenado de este tipo, debe poder producirse además un equilibrio dentro de determinados márgenes, frente a los estados que se ve obligado a adoptar por causa de las fuerzas internas o externas que influyen en su comportamiento. La adaptabilidad y flexibilidad que caracterizan al sistema determinan una de sus propiedades mas importantes, la que Bertalanffy denomina *equifinalidad*, que es la capacidad del sistema para llegar al mismo objetivo a través de diferentes medios”.¹⁶

El concepto que da Fernando del Pozo Navarro encierra todo lo que es un sistema, por lo que se esta de acuerdo con el autor, debido a que este concepto guarda estrecha relación con la presente investigación, porque efectivamente el subsistema de capacitación se desprende del Sistema de Administración de Personal, y este sistema forma parte de un gran Sistema, como es el Sistema de Administración y Control

¹⁵ Guzmán Armando, la Investigación y la Reforma Administrativa en Manual del Investigador en Administración, Publicaciones ONAP, Santo Domingo 1980, pagina 312

¹⁶ Del Pozo Navarro Fernando, La Dirección Por Sistemas, Editorial Limusa, México 1985, Octava Edición, Páginas 17 y 18.



Gubernamental la Ley N° 1178. Por lo que se considera que es necesario entender qué es un sistema, y cuál es el proceso lógico que este debe seguir, para lograr eficientes resultados en beneficio de los beneficiarios.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal... Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable”.¹⁷

Los recursos humanos se constituyen en la base de toda organización, porque el trabajo solo es realizado por seres humanos, los recursos humanos tienen capacidad y limitaciones; pero sus funciones y actitudes son desarrolladas adecuadamente, las personas que estén a cargo de estos, deben recurrir a requisitos mínimos para desempeñarse con eficiencia; esto significa procurar que la persona se adapte a las funciones, y no que las funciones se adapten a las personas.

El Ministerio de Gobierno no ha desarrollado un plan estratégico de recursos humanos que pueda promover el desempeño eficiente del personal, y la Dirección de Recursos Humanos de esta entidad, a través de su área de Capacitación lleva a cabo un proceso que hasta el momento se muestra incompleto por no existir una adecuada detección de necesidades ni la respectiva evaluación del personal.

2.4.1 INDIVIDUO

“Se enfatiza en la palabra individuo, en virtud a que el ser humano es el protagonista de la historia de las organizaciones y todos los demás recursos; llámense estos materiales, financieros o tecnológicos se subordinan a él y en consecuencia, no pueden ser tratados de manera horizontal.

¹⁷ Chiavenato Idalberto, Administración De Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, Colombia 1997, Quinta Edición, Página 165



A su vez, es un organismo social que se hace a si mismo continuamente a través de un conjunto de percepciones, sensaciones y vivencias que se concretizan en necesidades y que la conducen actuar mediante el ejercicio de su libertad de acuerdo con su conciencia o lo que se considera bueno (moral)".¹⁸

Tal y como expresa la Lic. Soriano, "hablar de gestión de personal, sin ingresar al tema de lo que es el individuo, resulta tan irracional como estudiar finanzas sin saber lo que es el dinero", motivo por el cual un individuo es de vital importancia en la organización, aunque éste se pueda tornar un poco complejo, debido a las marcadas diferencias que existen entre un individuo y otro, en el marco de una gestión de personal técnicamente encarada.

Se toma el punto de individuo porque se lo debe capacitar, y este es el que realiza las tareas en la organización, es decir el Ministerio de Gobierno está formado por un conjunto de individuos quienes deben ser preparados para un desempeño mejor.

2.4.2 ESTRATEGIA

"Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas,..., con el fin de lograr una situación viable y original".¹⁹

"Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas".²⁰

¹⁸ Soriano López Mónica, Las 7 I's De La Gestión De Personal, Editorial Taller del Centro de Comunicaciones FCEF, La Paz – Bolivia, febrero 2003, Página1 y 3

¹⁹ Mintzberg Henry, Proceso Estratégico: concepto, contextos y casos, Editorial Prentice Hall, México abril 1997, Página 7

²⁰ Koontz Harold –Wehrich Heinz, Administración; una perspectiva global, Editorial McGraw – Hill, México 1998, Onceava Edición, Página 162.



En atención a los conceptos que preceden y en sujeción a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal D.S.26115, el Ministerio de Gobierno deberá considerar alguna estrategia de personal dentro del Plan de Personal, que a la vez tome en cuenta estrategias de capacitación que coadyuven al mejoramiento de esta área, como al personal de la entidad.

2.4.3 ESTRATEGIA DE PERSONAL

“La Estrategia de personal es un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en una estrategia realizada en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos”.²¹

De acuerdo con la definición de Ramón Valle Cabrera, la estrategia de personal es un modelo de decisión, por lo que se puede proponer una estrategia de capacitación, para que el Ministerio de Gobierno lo tome en cuenta en el momento de crear su Plan Estratégico de Recursos Humanos.

2.5 CAPACITACIÓN

“Es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Cuando se dice cambio positivo, se entiende lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar. El propósito de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

La capacitación es como una herramienta de la gestión organizacional, en tanto es un recurso para producir las modificaciones en la organización, acudiendo al aprendizaje de las personas, es por eso que se menciona una trilogía en la capacitación como ser



los conocimientos, habilidades y aptitudes, evidentemente son materia de la capacitación por el elevado grado de interrelación de los tres elementos que no son enseñables en idéntico grado”.²²

El concepto precedente sobre capacitación concuerda con el propósito de esta investigación, debido a que, hasta hoy en día, a la capacitación en las organizaciones se le está dando la importancia necesaria, se está viendo como un fenómeno que provoca un cambio positivo en la actitud mental del personal, es decir que, el cambio positivo debe estar enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización que en el caso del Ministerio de Gobierno no se circunscribe en el marco de su misión, ni está reflejado en la función que realiza el personal.

La capacitación no sólo consistirá en desarrollar cursos, sino, ésta debe ser guiada de acuerdo con el objetivo de la organización y reflejada en las funciones del servidor público.

2.5.1 CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

“La adquisición de nuevos conocimientos y destrezas entraña mayor poder siempre y cuando estos puedan ser transferidos a la realidad, y en consecuencia, generen valor agregado. La denominación de esta función, **Capacitación Productiva**, está centrada en lo señalado precedentemente y por ende cualquier inversión que individual o institucionalmente sea realizado en ese rubro, debe estar precedida de un objetivo y de un resultado verificable que se desee alcanzar.

La función de Capacitación Productiva consiste en propiciar a corto, mediano y largo plazo la adquisición de conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores en concordancia con las necesidades de la organización y del entorno”.²³

²¹ Valle Cabrera Ramón, Dirección de Personal Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Wilmington Addison Wesley Editorial Iberoamericana 1995, Página 44 y 4

²² Blake Oscar Juan, La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones, Editorial Macchi, Buenos Aires 2001, Página 58

²³ Soriano López Mónica, Las 7 l's De La Gestión De Personal, Editorial Taller del Centro de Comunicaciones FCEF, La Paz – Bolivia, febrero 2003, Página 136 y 137

Este concepto se puede traducir en que, la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas entraña mayor poder, siempre y cuando estos puedan ser transferidos a la realidad y en consecuencia, generen valor agregado, es decir se denomina como productiva, cuando genera algo provechoso adicional para la entidad, que en este caso se beneficiaría el Ministerio de Gobierno.

2.5.2 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

“Los beneficios de la capacitación se presentan como:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de dediciones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de lideres y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto”.²⁴

²⁴ Werther William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, México 2000, Página 243.

Si el manejo del área de capacitación del Ministerio de Gobierno se realizara en el marco de las normas básicas y bajo todos los lineamientos técnicos, la entidad aspiraría a poseer todos los beneficios que brinda una adecuada capacitación de personal.

2.5.3 GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

“La gestión de la capacitación consiste en que, las organizaciones requieren una propuesta de capacitación a fin de que les asegure los siguientes pasos:

Paso 1.- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización

Paso 2.- Que lo que se enseñe sea aprendido

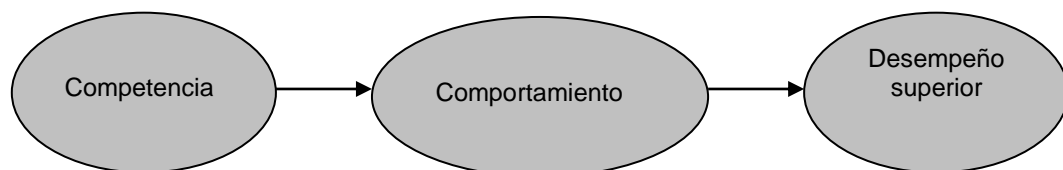
Paso 3.- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea

Paso 4.- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”.²⁵

Al mencionar el presente concepto se esperan resultados concretos de la gestión de la capacitación, por lo que, el autor, Oscar Blake, se enmarca en un proceso continuo de cumplir estos cuatro pasos, si no se cumpliera algún paso, entonces no existirían resultados positivos de una gestión de capacitación para el Ministerio de Gobierno.

2.6 COMPETENCIA

“Competencia es todo conocimiento, habilidad y/o actitud, como característica subyacente, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior (éxito en un puesto de trabajo)”.²⁶ Busca que los trabajadores puedan poseer en el caso del presente trabajo la capacitación adecuado de acuerdo con las funciones que desempeñan en la entidad.



²⁵ Blake Oscar Juan, La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones, Editorial Macchi, Buenos Aires 2001, Página 17 y 18.

²⁶ Extraído del seminario del Instituto de Estudios Superiores, con el tema Gestión por Competencias, de fecha 26 al 30 de abril de 2004

La figura anterior, muestra el grado de alcance que debe de poseer una competencia; primero se debe plantear competencias que afectará el comportamiento rutinario del trabajador, cuyo principal fin es que logre un desempeño superior

2.6.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para comenzar el modelo de competencias se debe enfocar a tres tipos de competencias, de acuerdo con el nivel de categoría organizacional a la que pertenece el servidor público, y estas son:

- **“Competencias Técnica:** Conocimientos y/o habilidades específicas, de índole técnico, necesarias para desempeñar el cargo (Conocimientos Generales y específicos sobre una disciplina técnica o científica)”.
- **“Competencias de Gestión o Administrativas:** Habilidades administrativas generales necesarias para desempeñar el cargo (Capacidad de planificar, organizar y controlar)”.
- **“Competencias Interpersonales:** Habilidades de relación con otra gente (clientes, colaboradores, pares y superiores) necesarias para hacer efectivo el trabajo diario”.²⁷

Dentro del Ministerio de Gobierno se pretende realizar un análisis de Competencias por Niveles y Categorías, con el propósito de tener una idea más clara de los cursos futuros de capacitación a desarrollarse en la entidad (la buena detección de necesidades de capacitación), y lo más importante que estén orientados al cumplimiento de la finalidad del Ministerio de Gobierno.

2.7 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

2.7.1 DEFINICIÓN DEL E-LEARNING

²⁷ iden al *28

El e-learning se refiere al uso de las tecnologías del Internet para proveer un amplio despegue de soluciones que mejore el conocimiento y el desempeño.

Está basado en tres criterios fundamentales:

- 1.- El e-learning está vinculado en redes, las cuales lo hacen capaz de actualización instantánea, almacenamiento y recuperación, distribución e intercambio de instrucción e información.
- 2.- Es enviado a un usuario final vía computador, usando tecnología estándar de Internet (la característica principal es que utilizan navegadores de la Web que crean una plataforma de envío).
- 3.- Se enfoca en la mas amplia visión del aprendizaje que van mas halla de los paradigmas tradicionales de capacitación (este incluye entrega de información y herramientas para mejorar el desempeño).El e-learning es una forma de aprendizaje a distancia.

La **e** en el **e-learning** aparte de relacionarse con lo electrónico quiere decir:

- La e es por experiencia, cambia el carácter de la experiencia del aprendizaje.
- La e es por extendido, con el e-learning la empresa debe ser capaz de extender la capacidad de aprendizaje.
- La e es por expandido, la oportunidad para expandir ofertas de cursos de capacitación mas halla de las limitaciones del salón de clases.²⁸

El e-learning es un sistema ayuda a las empresas e instituciones a simplificar y acelerar la comunicación y capacitación, los alumnos tienen acceso al material didáctico del curso a distancia las 24 horas del día siete días a la semana, bajo el seguimiento de tutores, de forma fácil y flexible, gracias a la formación a distancia (e-learning), desde su propio ordenador.²⁹

²⁸ Rosenberg Marc J., E-learning, estrategias para transmitir conocimientos, Editorial McGraw Hill, Colombia 2000 Página 28

²⁹ De Guillem Bou i Bauza, E-learning, Editorial Anaya multimedia – Anaya interactivo, Trinidad Cascudo 2000, Página 150.

Estos dos conceptos de e-learning, son totalmente aplicables al Ministerio de Gobierno debido a que se está presentando un nuevo modo de pensar hacia el aprendizaje, la gente puede aprender de diferentes maneras, mediante el acceso a información bien diseñada, por el uso de herramientas que mejoran el desempeño de los empleados.

2.7.1.1 BENEFICIOS DEL E-LEARNING

1.- El e-learning baja los costos.- el e-learning es a menudo el modo mas efectivo de impartir instrucción o información, reduce el tiempo que toma capacitar, elimina la necesidad de una infraestructura tipo salón de clases/instructor, que el Ministerio utiliza como una técnica para capacitar.

2.- El e-learning mejora la respuesta de los negocios.- este puede alcanzar un número ilimitado de personas virtualmente de manera simultanea, tomando en cuenta que el Ministerio presenta una gran cantidad de personal en sus distintas Direcciones

3.- Los mensajes son coherentes.- cada uno recibe el mismo contenido presentado en la misma forma. Los programas pueden ser diseñados a la medida de las necesidades de aprendizaje. El Ministerio de Gobierno cuenta con instalación de Intranet amplia que puede mandar los mensajes sin ningún tipo de distorsión.

4.- El contenido es mas oportuno y confiable.- por estar habilitado en la Web el e-learning puede actualizarse instantáneamente, habiéndole la información mas exacta y útil en un periodo mas largo.

5.- Aprender es 24/7.- la gente puede tener acceso al e-learning desde cualquier parte a cualquier hora. Su enfoque justo a tiempo es a cualquier hora.

6.- No se requiere tiempo de preparación del usuario.- con tantos millones de personas en la Web, que pueden acceder al e-learning, se vuelve, con rapidez, un asunto sencillo.

7.- Universalidad.- el e-learning esta habilitado para la Web y toma ventaja de los protocolos universales de Internet. En la Web cada uno recibe el mismo material virtual del mismo modo.

8.- Crea Comunidad.- la Web permite a la gente crear comunidades, donde sus integrantes pueden unirse, intercambiar información y puntos de vista mucho después que el programa de capacitación termine.

9.- Estabilidad.- los programas pueden mover de 10 participantes a 100 participantes, es decir si al mismo tiempo todos los funcionarios del Ministerio lo utilizan este puede funcionar sin ningún retraso.

2.7.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KM)?

“La gestión del conocimiento apoya la creación, archivo y compartimiento de información valiosa, experiencia y perspectiva en el interior y a través de comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, la Gestión del Conocimiento (KM) esta mas cerca de:

- El personal
- Las relaciones de trabajo
- La Comunicación

La gestión del conocimiento no se enfoca sólo a coleccionar fragmentos de información, el reto es construir esta capacidad de modo que sea flexible y dinámica fácil de entender y gestionar, valorada por la gente”.³⁰

“La gestión del conocimiento es el proceso sistemático y explicito de capturar la experiencia individual o colectiva de una organización, independiente del medio en el cual se encuentra, de tal manera poder distribuirlo o dejarlo accesible a todas aquellas personas a las cuales le es útil”.³¹

Si el Ministerio de Gobierno incorpora la gestión del conocimiento como una técnica de capacitación, se podría beneficiar, debido a que esta entidad pública posee varios manuales, archivos, etc.; que no siempre están a la disponibilidad de todos los funcionarios, planteando la KM se podrá poseer información accesible y fácil de entender.

³⁰ Rosenberg Marc J., E-learning, estrategias para transmitir conocimientos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000 Página 68

³¹ Hopy Jeremy - Hopy Tony, Competir en la Tercera Ola, Editorial Mac-Graw Hill, Barcelona 2000, Página 81

2.7.2.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO

El conocimiento puede ser:

Explícito. Fácilmente descrito y suficientemente específico para ser codificado en documentos, prácticas la documentación revisada es un ejemplo de conocimiento explícito.

Tácito. Es más difícil de registrar y documentar o enseñar a otros, es heurística y a menudo inmerso en la experiencia de la gente, lo cual lo hace más evasivo y valioso, un ejemplo sería la experiencia recibida a través de los años

Individual y Organizacional. Están interactuados con el conocimiento tácito y explícito, un ejemplo sería el dominio de la documentación de la organización.

2.7.2.3 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Si una organización opta por capacitar a su personal con esta técnica se beneficiaría en:

- Aprendizaje, la KM puede ayudar al personal a aprender y aplicar la información, los usuarios pueden acceder exactamente a la información que necesitan y cuándo la necesitan, permitiendo respuestas más rápidas y flexibles
- Visión y acción, es la capacidad de empujar la información más importante hacia los usuarios que la necesitan, mantienen a los empleados al corriente y sobre aviso de lo que está pasando
- Memoria, puede servir como la bodega de inteligencia colectiva de la firma.
- Caja de herramientas, incluye una variedad de herramientas que permiten a los usuarios distribuir con rapidez herramientas de conocimiento y productividad a empleados dispersos.
- Creatividad, al permitir a la gente colaborar y contribuir al crecimiento de la inteligencia corporativa, la gestión del conocimiento puede cumplir una función de tormenta de ideas, es decir una caja grande de sugerencias, contribuyendo a la captura del conocimiento tácito.



- Integración, ayuda a la organización a entender lo que saben y lo que no saben. Esos son los criterios esenciales para lograr el despegue del aprendizaje organizacional.³²

Si dentro del Ministerio de Gobierno se aplicase la gestión del conocimiento, los beneficios para sus funcionarios serían amplios, es así que el área de capacitación puede utilizar esta técnica para mejorar el método de enseñanza, pero se debe señalar que el proceso de la Gestión del Conocimiento, pasa por distintos niveles que serán fortalecidos a través del tiempo.

³² Rosenberg Marc J., E-learning, estrategias para transmitir conocimientos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000, Página 100

**MARCO
LEGAL**

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL

La base legal que sustenta el presente trabajo está conformada por la Ley N° 1178 Administración y Control Gubernamental (Ley SAFCO), Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) D.S. N° 26115, Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (SAO) R.S. N° 217055, Ley de Organización del Poder Ejecutivo N° 2446, Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo D.S. N° 26973, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública D.S. N° 23318-A, y el Estatuto del Funcionario Público Ley N° 2027.

3.1 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

En el marco de lo establecido en la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, que en su Art. 3° que dice, los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, es así que el Ministerio de Gobierno, también deberá sujetarse a dicha normativa.

La Ley 1178 es la que regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

De acuerdo con el Art. 2° de la Ley 1178, ésta regula los siguientes sistemas:

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones
- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.

- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

- Control Gubernamental, Integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Estos sistemas permiten programar, organizar, ejecutar y controlar el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.

El presente trabajo, en primera instancia, se enfocará especialmente, en el Sistema de Administración de Personal.

3.2 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL D.S. Nº 26115

Las Normas Básicas de Administración de Personal de fecha 16 de marzo de 2001.

El Sistema de Administración de Personal (SAP), de acuerdo con el Art. 7º de las N.B.S.A.P; es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permite la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal, este Sistema se divide en subsistemas, de acuerdo con el Art. 8º de las mencionadas normas, y son:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación de Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- **Subsistema de Capacitación Productiva**
- Subsistema de Registro

El subsistema de Capacitación Productiva es el marco dentro del cual se circunscribe el presente trabajo, inscrito dentro del marco de las Normas Básicas del S.A.P.

3.2.1 SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

El Art. 16 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, está referido, al Proceso de Formulación del Plan de Personal. Se establece a partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de persona, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y, considere además, los siguientes aspectos:

- a) Previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo.
- b) Estrategias para la reasignación o adecuación de personas,
- c) Estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- d) **Estrategia de capacitación Institucional.**

Como ya se había mencionado, dicho artículo hace referencia a una estrategia de capacitación, que se pueda considerar como su línea maestra a cumplir en un largo plazo

El Art. 33 (concepto y objetivo), de la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal en su Capítulo V, Subsistema de Capacitación Productiva, señala: “la capacitación productiva es el conjunto de procesos donde 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”.

El área de capacitación del Ministerio de Gobierno debe tomar en cuenta este artículo pues, capacitar no es solo adquirir conocimientos sobre algunas leyes; sino es adquirir conocimientos en una diversidad de temas relacionados con sus funciones, desarrollar habilidades en su trabajo como modificar actitudes, para que pueda tener un mejor desempeño en la prestación de servicios al ciudadano.



Los objetivos que busca la capacitación productiva, según la mencionada norma, 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 carrera administrativa.

En la etapa inicial de esta investigación y mediante una observación preliminar por comentario de la Encargada de Capacitación, y comparación de los documentos de dicha oficina del Ministerio de Gobierno, en relación con las Normas del S.A.P., se evidencia que, la capacitación no está orientada al cumplimiento de los fines de la entidad, (sólo está dirigida a temas relacionados con la ley 1178) por lo que este instrumento será un aporte importante a la entidad.

El indicado instrumento normativo, en su Art. 35, **Proceso De Detección De Necesidades De Capacitación.**

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.

El artículo anterior, muestra el proceso de detección de necesidades de capacitación, este proceso se incorporó recientemente en el Ministerio de Gobierno de manera parcial (es decir que el formulario no está correctamente elaborado, ni es el mismo que se encuentra dentro de su Reglamento Específico) y haciendo énfasis en la necesidad de capacitación, que formula el servidor público, sin tomar en cuenta los problemas que dificultan la consecución de los objetivos.

En su Art. 36, **Proceso de Programación de la Capacitación**, señala:

“La programación de 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 los 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 procedimientos 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 considerado a favor en las convocatorias de personal público, a las cuales postule el pasante. Los funcionarios públicos mantendrán su remuneración.
- e) En el proceso de incorporación de nuevos servidores públicos a la carrera administrativa podrá incluir dentro de sus requerimientos programas especiales de capacitación, previo al ingreso de los mismos a la carrera administrativa”.

Si bien las Normas Básicas comentan todas estas situaciones, el Reglamento Específico del mencionado sistema, sólo toma en cuenta, con carácter indicativo, becas y pasantías, prescindiendo de aspectos importantes, como ser los procedimientos para acceder a las becas y pasantías.

En el Art. 38, señala, el **Proceso de Evaluación de la Capacitación, expresa:**

La evaluación se realizará al término de cada acción. En una primera intervención, medirá 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.

En una segunda intervención, la evaluación determinará el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en términos de conocimientos y habilidades efectivamente aprendidas por los participantes.

El área de capacitación, según versión de su responsable, no evalúa al término de cada acción de capacitación a todos los servidores públicos de la entidad.

Por medio de una observación preliminar se encontró que el Ministerio de Gobierno no tiene instrumentos que le permitan medir los efectos de la capacitación, para ver si estos cursos son eficientes para la entidad, y como menciona en su Art. 39, sobre el Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación, que es el que determina el Nivel de aplicación efectiva de los conocimientos, expresado en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral. Por lo que no se conoce efectivamente los efectos que genera dicha capacitación.

3.3 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA R.S. N° 217055

El Art. 22 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, clasifica a las unidades Organizacionales en:

- a) Sustantivas, cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.**

- b) Administrativas, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento.
- c) Asesoramiento, cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal, sobre las demás unidades.

Los servidores públicos que realizan una actividad sustantiva, son los que pertenecen al nivel operativo y por lo tanto se les debe proporcionar una, atención importante en el momento de capacitarlos debido a que sus funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad, y dicho punto no se lo toma en cuenta en la entidad, objeto de estudio.

Por tanto, en la presente investigación, se hará énfasis a la capacitación orientada al personal de las unidades organizacionales sustantivas.

3.4 LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO N° 2446

Según la Ley N° 2446 (L.O.P.E.), aprobada el 19 de marzo de 2003, en su Art. 4° señala, las atribuciones específicas para el Ministerio de Gobierno, en el siguiente detalle:

- **Formular, dirigir y coordinar políticas para la seguridad interna del estado, precautelando el ejercicio de los derechos y garantías constitucionales, al orden público y la paz social.**
- Planificar y coordinar el Régimen de seguridad interior en los departamentos con los Prefectos y la Policía Nacional.
- Dirigir a la Policía Nacional, a través de su Comandante General y en el marco de su Ley Orgánica.
- Formular, dirigir y coordinar políticas en el ámbito migratorio, de defensa social, de prevención del delito, régimen penitenciario y rehabilitación, y reinserción social.
- Administrar el régimen Migratorio, Penitenciario y de Defensa Social.



- Formular, proponer, desarrollare y aplicar Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana.

La primera atribución encierra la esencia misma de la misión de la entidad, por tanto, la capacitación del servidor público de este Portafolio de Estado en relación con su misión, debe merecer especial atención.

3.5 REGLAMENTO A LA LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO D.S. Nº 27732

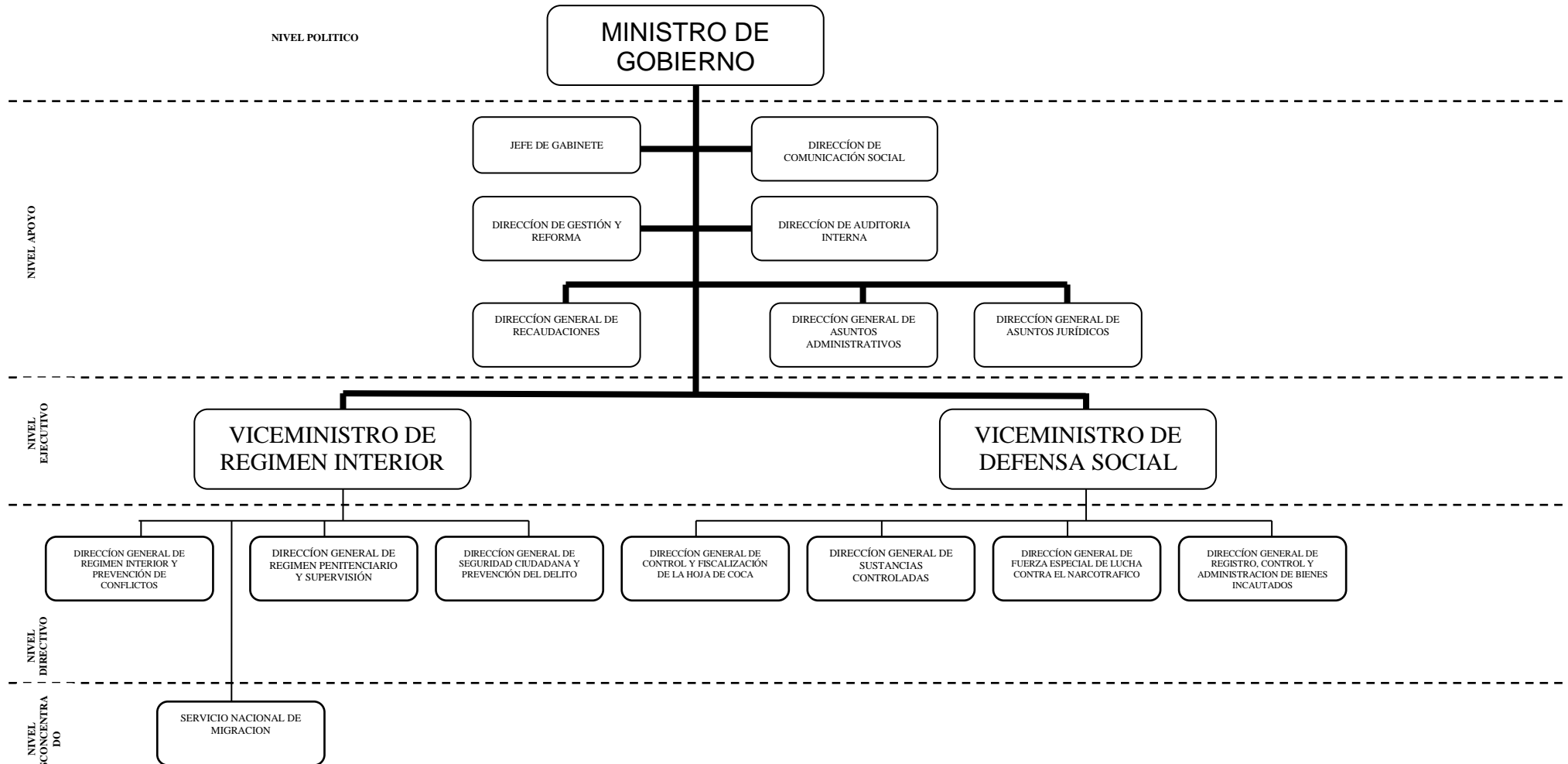
Según el Capítulo III. Estructura de los Ministerios, Art. 2º los Ministerios tienen la siguiente estructura jerárquica interna: Ministro, Viceministro, Director General y Director.

A continuación, se muestra el Organigrama del MINGOB.



FIGURA Nº 1

ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE GOBIERNO

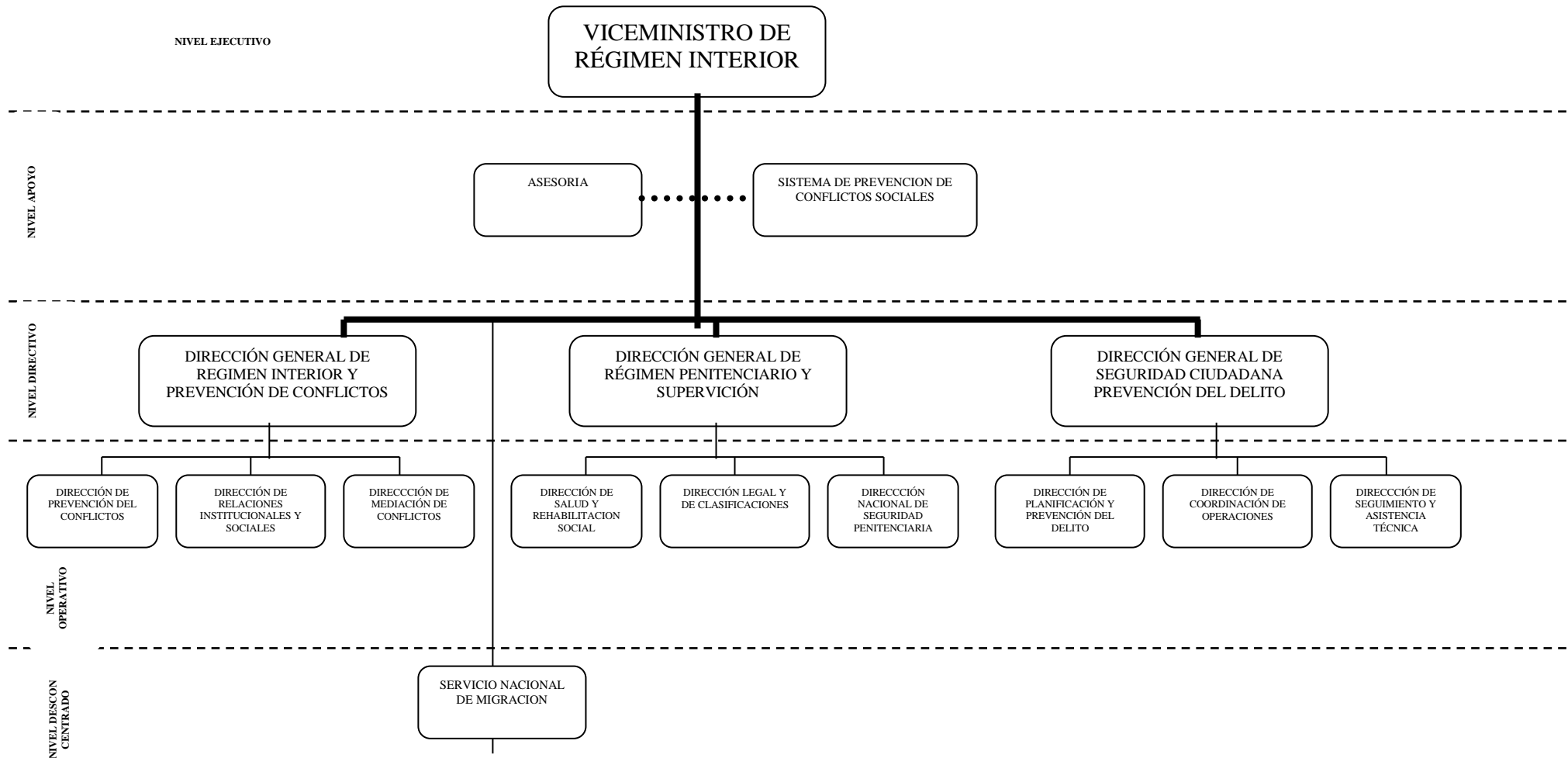


FUENTE: Dirección de Gestión y Reforma MINGOB



FIGURA Nº 2

ORGANIGRAMA DEL VICEMINISTERIO DE RÉGIMEN INTERIOR

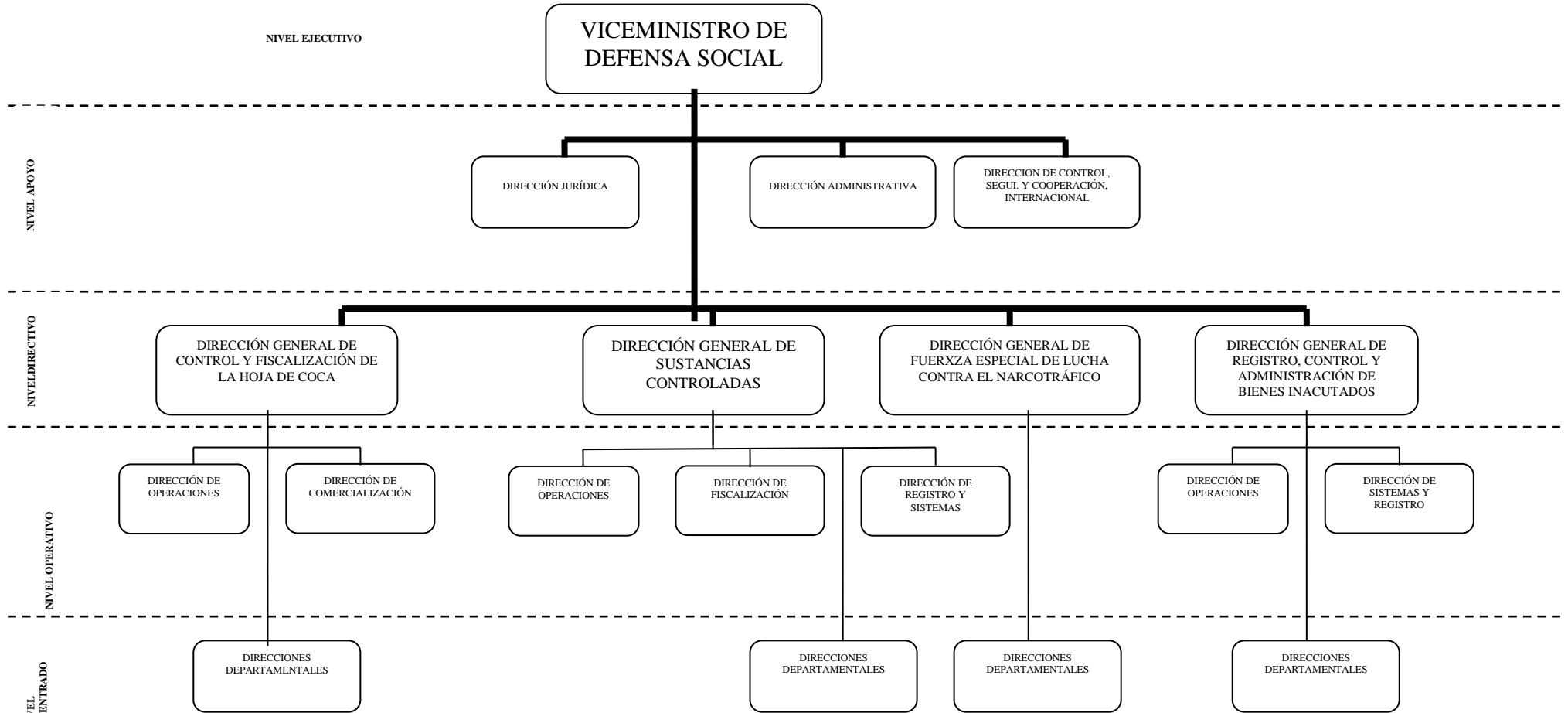


FUENTE: Dirección de Gestión y Reforma MINGOB



FIGURA Nº 3

ORGANIGRAMA DEL VICEMINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL



FUENTE: Dirección de Gestión y Reforma MINGOB

Se hace mención a la precedente estructura jerárquica general y a las específicas, porque se debe tener una idea clara acerca de las unidades organizacionales que existen dentro de esta entidad, debido a que la capacitación se enfocara con mayor amplitud a los servidores públicos que realizan actividades sustantivas.

3.6 REGLAMENTO DE LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA D.S. Nº 23318 – A

En su Art. 13 señala que, la responsabilidad administrativa emerge de la contravención del ordenamiento jurídico administrativo y de las normas que regulan la conducta del servidor público.

Y en su Art. 15; establece que todo servidor público o ex servidor público, será pasible a la responsabilidad administrativa. Consecuentemente todo funcionario que se desvíe de la norma, será pasible de la responsabilidad administrativa. En el presente caso, objeto de estudio, si el área de capacitación no se adecua a los alcances de la norma, será pasible a esta responsabilidad.

3.7 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO LEY Nº 2027

Esta ley, señala en el Art. 5º, que los servidores públicos se clasifican en:

- a) Funcionarios electos: personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado.
- b) Funcionarios designados: personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público.
- c) Funcionarios de libre nombramiento: personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados
- d) Funcionarios de carrera: son aquellos que forman parte de la administración pública, cuya incorporación, y permanencia se ajusta a las disposiciones de la carrera administrativa.



- e) Funcionarios interinos: son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de, 90 días ocupan cargos públicos, previstos por la carrera administrativa.

La capacitación de personal, debe estar enfocada a los funcionarios que pertenecen a los niveles 4to, 5to, 6to, 7mo, 8vo, es decir, Directores, Profesionales, Técnicos Administrativos, Auxiliares y Personal de Servicio.

Cabe señalar que, los funcionarios del Ministerio de Gobierno no forman parte de la carrera administrativa, y por ello son funcionarios interinos, es decir que trabajan de una manera provisional; por lo que esta situación no debería existir para aquellos funcionarios que trabajen más del tiempo mínimo exigido en la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico muestra la situación actual del Área de Capacitación y Evaluación del Desempeño del Ministerio de Gobierno. Esta área está siguiendo un proceso de transformación, tratando de adecuarse en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal; sin embargo, esta área muestra muchas dificultades en el momento de capacitar al personal, debido a que sus cursos de capacitación solo están orientados a actividades administrativas y de apoyo y no a actividades sustantivas.

4.1 OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Determinar la situación por la que atraviesa el subsistema de Capacitación Productiva del Sistema de Administración de Personal.

4.2 OBJETO DE ESTUDIO

El Subsistema de Capacitación Productiva del Sistema de Administración de Personal del Ministerio se constituye en el objeto de estudio del Diagnóstico, considerando, para ello, al recurso humano de la institución, debido a que el mismo es la base sobre la cual funciona el sistema.

Para efectos de investigación se consideró las categorías de Nivel Ejecutivo, en este nivel se encuentran los Directores; y el Nivel Operativo, conformado por: Profesional, Técnico – Administrativo, Auxiliar y Servicios; cabe hacer notar que sólo se tomó en cuenta las oficinas de la ciudad de La Paz, considerando:

- Viceministerio de Régimen Interior

Dirección General de Régimen Interior y Prevención de Conflictos

Dirección General de Seguridad Ciudadana y Prevención del Delito
Dirección General de Régimen Penitenciario y Supervisión
Dirección General de Servicio Nacional de Migración

- Viceministerio de Defensa Social

Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca
Dirección General de Sustancias Controladas
Dirección General de Registro, Control y Administración de Bienes
Incautados

4.3 METODOLOGÍA

Se utilizará el Método Deductivo el que surge como respuesta a la necesidad de determinar cuál es la situación del subsistema, objeto de estudio.

Para analizar la información, emergente de la investigación, se continuará con la etapa de Recopilación de Información del Subsistema de Capacitación Productiva del Sistema de Administración de Personal del Ministerio.

4.3.1 ETAPA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Esta etapa, permitió obtener la información necesaria para conocer la situación por la que atraviesa el subsistema de Capacitación Productiva del Sistema de Administración de Personal de la entidad, para tal efecto, se utilizaron los siguientes medios:

- Observación Documental de la Dirección de Recursos Humanos, y el área de Capacitación.
- La Investigación de Campo (entrevistas al Director de Recursos Humanos y a la Encargada de Capacitación.
Aplicación de encuestas a funcionarios del nivel operativo, considerando para ello la muestra determinada).

4.3.2 OBSERVACIÓN DOCUMENTAL (DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS)

Esta, fue realizada durante la revisión de la documentación existente en el Área de Capacitación, se analizó qué tipo de documentación respalda a esta área, con el propósito de obtener información directa sobre sus instrumentos que emplean en la actualidad, también para determinar cómo capacitan al personal del Ministerio, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 2

OBSERVACIÓN DOCUMENTAL – SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

DOCUMENTOS QUE EXISTEN	DOCUMENTOS NECESARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Específico del S.A.P. • Manual de Funciones • Manual de Puestos • Reglamento Interno del Personal • Plan Operativo Anual Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones en el Reglamento Específico acerca de procesos, insumos, responsables y tiempo de ejecución, con sus respectivos formularios a ser respaldados. Con el fin de que este instrumento se pueda aplicar, de manera general, al personal del Ministerio, y así obtener resultados de excelencia en la gestión administrativa de personal. • La inexistencia de un plan de personal del Ministerio, así como de un Plan Estratégico de Personal y la estrategia de capacitación, respectiva.

Asimismo dentro del Subsistema de Capacitación, se observa lo siguiente:

CUADRO Nº 3

OBSERVACIÓN DOCUMENTAL –SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

DOCUMENTOS QUE EXISTEN	DOCUMENTOS NECESARIOS
<p>a) El Programa parcial que presenta el área de capacitación en esta gestión, así como su Implementación parcial del Programa de Capacitación.</p> <p>b) El Proceso de detección de necesidades, (dentro del formulario existe una serie de ofrecimientos de cursos que el personal señala a su criterio que necesita, haciendo énfasis en sus supuestas falencias).</p> <p>c) El formulario y el proceso de programación de la capacitación que se aplican no cuenta con objetivos de aprendizaje, que tipo de instrumento se utilizara, además no se considera los formularios de becas y pasantías.</p> <p>d) Exámenes parciales de evaluación de los cursos de capacitación.</p>	<p>a) El programa de capacitación debe contemplar los cursos destinados a las los funcionarios que realizan actividades sustantivas, como también modalidades de capacitación, destinatarios, duración y los recursos necesarios para su ejecución.</p> <p>b) El Proceso de detección de necesidades debe de poseer un formularios, donde realmente se identifiquen los problemas que perturban la consecución de los objetivos de su puesto, y de esta manera capacitarlo en lo que realmente necesita, de acuerdo a las competencias del funcionario.</p> <p>c) Formularios para la operativización de becas y pasantías, para que la entidad se pueda beneficiar de un personal preparado; deberán especificarse técnicas de capacitación que puedan ser dinámicas y flexibles para los funcionarios.</p> <p>d) Exámenes de evaluación que muestren el verdadero aporte en sus objetivos funcionales, a la conclusión de cada curso de capacitación.</p>

4.3.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Efectuada mediante la utilización de los siguientes instrumentos técnicos:

4.3.3.1 ENTREVISTAS

Se obtuvo los datos de las siguientes personas:

- **Entrevista al Director de Recursos Humanos:** esta entrevista se la efectuó con el fin de recabar información sobre su Unidad Organizacional y la relación que guarda con el área de Capacitación del Ministerio de Gobierno.

El formato de la entrevista estuvo conformado por nueve preguntas, de las cuales 5 son mixtas y 4 son cerradas. **VER ANEXO**

- **Entrevista a la Encargada de Capacitación:** esta entrevista se realizó con el fin de conocer la percepción de la Encargada, acerca del subsistema de Capacitación Productiva del Sistema de Administración de Personal de la Entidad, y confirmar la información brindada por el Director de Recursos Humanos.

El cuestionario constó de 13 preguntas, de las cuales 9 son mixtas (combinadas entre abiertas y cerradas) y 4 son abiertas. **VER ANEXO**

4.3.3.2 ENCUESTAS

La encuesta fue elaborada para el nivel operativo, del cual se recopilaron datos de sus respuestas, a través de los cuestionarios. La encuesta aplicada al nivel operativo consta de 9 preguntas; 2 son preguntas abiertas, y 7 son cerradas. **VER ANEXO**

4.4 MUESTREO

El muestreo fue determinado con el fin de aplicar las encuestas al nivel operativo (los funcionarios que realizan una actividad sustantiva).

4.4.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

La plantilla de personal del Ministerio de Gobierno en la ciudad de La Paz cuenta con 254 ítems³³. De los cuales 13 son Directores, y 241 comprenden el Nivel Profesional, Técnico Administrativo, Auxiliar y Servicio.

CUADRO N° 4

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

PUESTO	N° de ÍTEMS	UNIVERSO
<i>Directores</i>	13	
Profesionales	82	82
Técnico Administrativo	108	108
Auxiliar	29	29
Servicio	22	22
	254	241

FUENTE: Elaboración Propia, con base en las planillas del MINGOB.

4.4.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En la investigación se utilizó la muestra probabilística estratificada, donde todos los componentes de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos, considerando el personal operativo que trabaja en los diferentes niveles de la estructura organizativa de la entidad. Para la elaboración de la muestra se consideró el universo de 241 personas, debido a que los 13 restantes deben ser encuestados obligatoriamente.

La fórmula que se utilizó fue la siguiente:

³³ Información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos

$$n = \frac{S^2}{V^2}$$

Donde:

n = Muestra

S^2 = Varianza de la muestra

V^2 = Varianza de la población

Asignando valores a la formula se tiene:

$S^2 = p(1-p)$, como no se conocen los valores de p y q , se asigna un valor de 0.5 a "p" y 0.5 a "q".

$V^2 = 0.04^2$, que implica que se asigna un margen de error a la investigación del 4%, que es permitido.

Reemplazando los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{p(1-p)}{V^2}$$

$$n = \frac{0,5(1-0,5)}{0,04^2} = \frac{0,25}{0,0016} = 156,25 \approx 156$$

Ajustando el valor de n , se tiene

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

$$n = \frac{156}{1 + \frac{156}{241}} = \frac{156}{1,6473} = 94,70 \approx 95$$

El siguiente cuadro, especifica la muestra estratificada por categorías y niveles.

CUADRO N° 5



DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA POR NIVELES DEL MINGOB

VICEMINISTERIO DE RÉGIMEN INTERIOR	Nº de Personal	Muestra
Dirección General de Régimen Interior y Prevención de Conflictos		
Nivel Profesional	3	1
Nivel Técnico Administrativo	1	1
Nivel Auxiliar	2	1
Nivel Servicio	0	0
Dirección General de Seguridad Ciudadana y Prevención de Delito		
Nivel Profesional	4	2
Nivel Técnico Administrativo	1	1
Nivel Auxiliar	1	1
Nivel Servicio	0	0
Dirección General de Régimen Penitenciario y Supervisión		
Nivel Profesional	31	15
Nivel Técnico Administrativo	11	4
Nivel Auxiliar	18	7
Nivel Servicio	12	3
Dirección de Servicio Nacional de Migración		
Nivel Profesional	17	6
Nivel Técnico Administrativo	52	20
Nivel Auxiliar	1	1
Nivel Servicio	2	1
VICE MINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL		
Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca		
Nivel Profesional	10	3
Nivel Técnico Administrativo	32	12
Nivel Auxiliar	1	1
Nivel Servicio	6	2
Dirección General de Sustancias Controladas		
Nivel Profesional	4	1
Nivel Técnico Administrativo	9	3
Nivel Auxiliar	3	1
Nivel Servicio	0	0
Dirección General de Registro Control y Administración de Bienes Incautados		
Nivel Profesional	13	5
Nivel Técnico Administrativo	2	1
Nivel Auxiliar	3	1
Nivel Servicio	2	1
TOTAL UNIVERSO	241	95

Fuente: Elaboración Propia, con base a información de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno

Este cuadro muestra que debemos encuestar a 95 funcionarios de los distintos niveles.

CUADRO Nº 6

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA - DIRECTORES

VICEMINISTERIO DE RÉGIMEN INTERIOR	Nº de Personal	Muestra
Dirección General de Régimen Interior y Prevención de Conflictos		
Director de Relaciones Institucionales y Sociales	1	1
Dirección General de Seguridad Ciudadana- Prevención de Delito		
Director de Plan. y Prev. del Delito	1	1
Director de Coord. De Operaciones	1	1
Director de Seguimiento y Asistencia Técnica	1	1
Dirección General de Régimen Penitenciario y Supervisión		
Director de salud y rehábil. Social	1	1
Servicio Nacional de Migración		
Director Técnico de Insp. y Arraigos	1	1
VICE MINISTERIO DE DEFENSA SOCIAL		
Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca		
Director de Operaciones	1	1
Director de Comercialización	1	1
Dirección General de Sustancias Controladas		
Director de Fiscalización	1	1
Director de Operaciones	1	1
Director de Registros	1	1
Dirección General de Registro Control y Administración de Bienes Incautados		
Director de Operaciones	1	1
Director de Sistemas	1	1
TOTAL MUESTRA DE DIRECTORES	13	13

Fuente: Elaboración Propia, con base en información de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno

Por tratarse de un número reducido de Directores (13) se toma en cuenta el 100% de ellos.

Finalmente, para determinar el número de encuestados de un total de 254 se debe realizar por categoría, tanto los ejecutivos como los operativos, se tiene los siguientes resultados:

CUADRO N° 7

NÚMERO DE ENCUESTADOS FINAL

Categoría	Cantidad
Directores	13
Operativos (Profesional, Técnico Administrativo, Auxiliar, Servicio)	95
TOTAL	108 (100%)

Fuente: Elaboración Propia

El número de encuestados fue de 108 personas.

4.5 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procedió a la tabulación para obtener información clara y ordenada, acerca del primer grupo que son los Directores Generales de las distintas Direcciones, y del segundo grupo que pertenecen los niveles profesional, técnico administrativo, auxiliar y servicios.

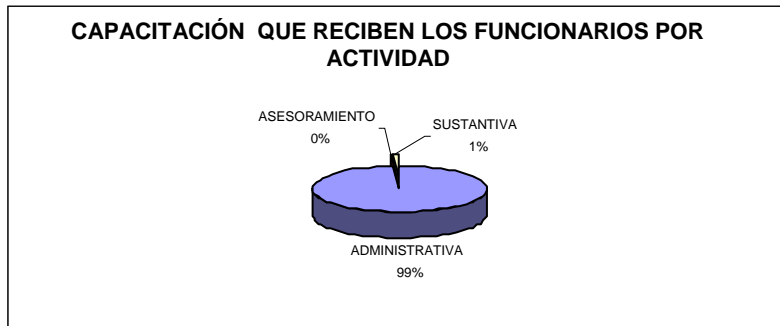
Con la ayuda del software estadístico Excel (de procesador de datos), la información es consolidada, analizada e interpretada para obtener los resultados finales

4.5.1 DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

En este punto, se pretende demostrar la orientación por actividad que ha tenido la capacitación en el Ministerio de Gobierno.

A continuación, se podrá apreciar la distribución de los cursos de capacitación por actividad en el Ministerio de Gobierno:

GRÁFICO N° 1



Fuente: Elaboración Propia

El presente gráfico muestra la confirmación de lo que con anterioridad se planteó en el problema; según los datos obtenidos de la Encargada de Capacitación, un 99% de los temas a capacitarse, están destinados a personas que realizan una actividad administrativa, que son aquellos funcionarios que ayudan indirectamente al cumplimiento de los objetivos; un 1% de los cursos están destinados a funcionarios que realizan una actividad sustantiva, que son aquellos que ayudan directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

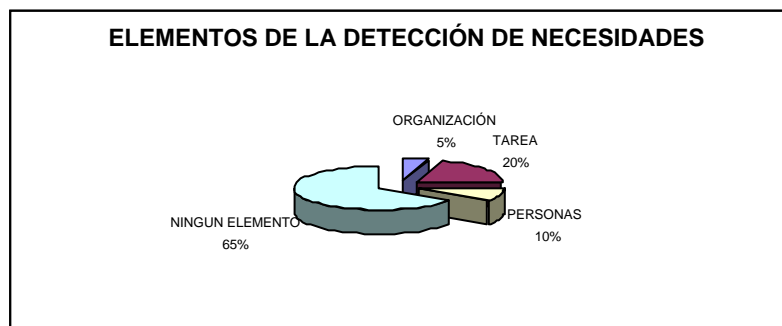
Se evidencia un total olvido en capacitar a los funcionario del nivel operativo, cuyas funciones pueden ayudar directamente **a la finalidad de la entidad.**

Se observa que los funcionarios que se encuentran realizando una actividad de asesoramiento no reciben ninguna capacitación, esto se debe a la falta de convocatorias a los funcionarios que realizan este tipo de trabajo.

4.5.2 ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El gráfico que se presenta, muestra la distribución de los elementos que se toman en cuenta en el momento de detectar necesidades de capacitación:

GRÁFICO Nº 2



Fuente: Elaboración Propia

La encargada de capacitación en el momento de establecer, los elementos que conforman el proceso de detección de necesidades de capacitación, solo se toma en cuenta las tareas de las personas en un 20%; las relaciones interpersonales del personal en un 10%. Mediante una observación preliminar la detección de necesidades solo se resume a una lista de cursos donde los funcionarios dan un visto bueno al curso desea asistir; por lo que dicho proceso no esta dirigida a la tarea que desempeña el funcionario de acuerdo al Manual de puestos, tampoco existen cursos dirigidos a las relaciones interpersonales, que pueden ayudar al funcionario en su desarrollo profesional; las necesidades organizacionales toman en cuenta solo un 5%, dejando de lado la

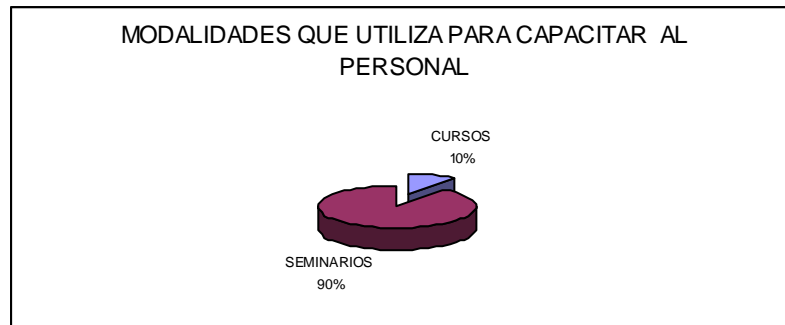
importancia de capacitarse en temas de su entidad, llegando a un total desconocimiento de la misma.

Por lo que se detecta un gran vacío en el primer proceso (detección de necesidades de capacitación) del subsistema de capacitación, que debe ser complementado.

4.5.3 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

De acuerdo con las encuestas obtenidas sólo se anotaron dos modalidades de capacitación al personal.

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Elaboración Propia

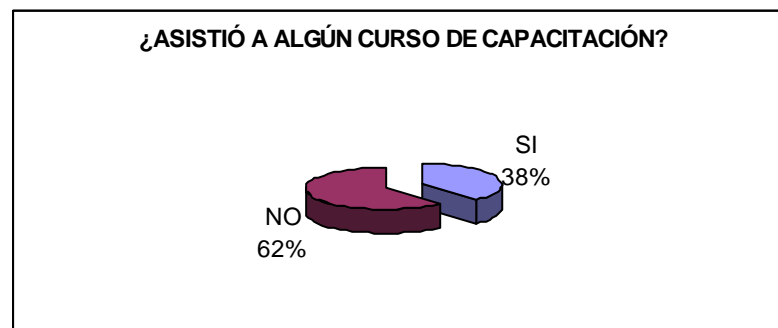
El área de capacitación solo utiliza dos modalidades para capacitar al personal, dando un mayor énfasis a los seminarios con un 90% y a los cursos con un 10%. Convirtiéndose estas dos modalidades en cursos muy rutinarios inclusive aburridos; olvidando por completo otro tipo de técnicas para capacitarse que fueran más *dinámicas y flexibles*.

Estos resultados permiten inferir que solo se trata de dos tradicionales elementos de capacitación no recurriendo a otros, dejando de lado otras técnicas más efectivas que puedan generar un aprendizaje dinámico y flexible.

4.5.4 ASISTENCIA A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

Los resultados que se obtienen son poco alentadores, debido a que los funcionarios del Ministerio de Gobierno en una gran mayoría, no asisten a los cursos que se dictan, como se muestra en el siguiente gráfico.

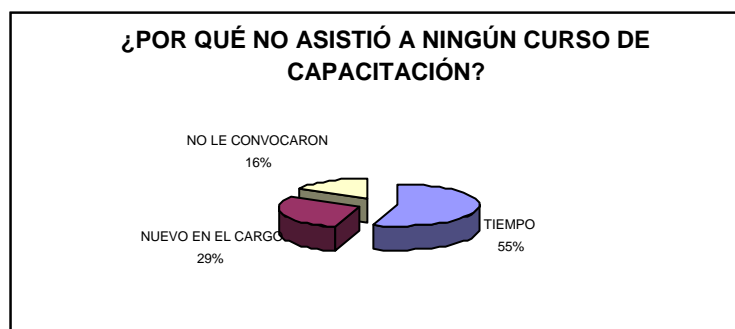
GRÁFICO Nº 4



Fuente: Elaboración Propia

Un 38% de los funcionarios del Ministerio de Gobierno asisten y muestran interés en los cursos de capacitación, el restante 62% no asiste a ningún tipo de curso, se debe considerar que el número de no asistentes es un resultado elevado; pero ¿Por qué no asisten?, la respuesta se muestra en el siguiente gráfico

GRÁFICO Nº 4-1



Fuente: Elaboración Propia

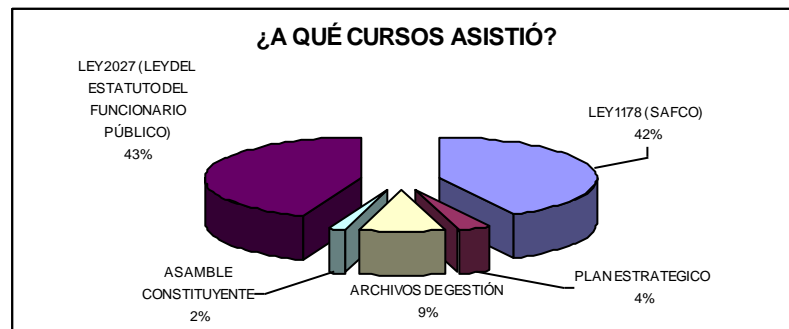
Un 55% de los funcionarios respondieron que no asisten por problemas de tiempo, requiriendo mayor flexibilidad en el horario, otros requieren se busquen otro tipo de capacitación adaptado a sus necesidades, se debe buscar modalidades de capacitación, donde el funcionario pueda ser capacitado en sus momentos libres o interrumpir en menor proporción a sus horas de trabajo.

Un 29% respondió que es nuevo en el cargo, y por su reciente incorporación no asistieron a los cursos dictados, esta es una muestra de la inestabilidad laboral, las personas capacitadas fueron retiradas e ingreso nuevo personal al cual se debe volver a capacitar. El 16% respondió que no fueron convocados, por lo que se identifica un problema en la difusión de los cursos que se dictan.

4.5.5 CURSOS DICTADOS EN LA GESTIÓN 2003-2004

A continuación se muestra en el gráfico los cursos a los que asistieron los funcionarios.

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Elaboración Propia

Los datos obtenidos muestran que a los funcionarios les capacitaron con mayor amplitud en Ley 1178 y en la Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público, pero si bien estos cursos ayudan para su conocimiento general, no guardan ninguna relación con el trabajo específico que realizan los servidores públicos, vale decir que se debería capacitar al personal en lo que ellos realmente necesitan y les será útil en sus funciones cotidianas. Estos resultados son una muestra de que el proceso de detección de necesidades no se lo lleva a cabo, porque los cursos a los que se debe de asistir deben estar relacionados con las funciones dentro del marco de su manual de puestos.

4.5.6 ESTABILIDAD LABORAL

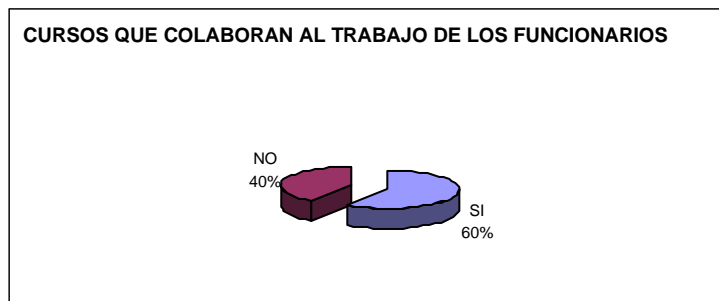
Según informes de la Dirección de Recursos Humanos, existe inestabilidad laboral, debido a que esta entidad no ingresa a la carrera administrativa, y hasta el momento todo su personal es provisional, y se debe considerar que existen funcionarios que tienen más de 20 años de antigüedad.

La inestabilidad laboral se ha convertido en un gran problema para capacitar a los funcionarios, según la opinión de la encargada de capacitación, para que exista una adecuada capacitación a los funcionarios de esta entidad debe existir estabilidad laboral, porque no sirve de nada capacitar a una persona en su función si esta se va el momento menos pensado.

4.5.7 CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE AYUDAN AL TRABAJO ESPECÍFICO DEL FUNCIONARIO

Existen dos tipos de opciones que fueron el si y no, pero cada una fundamentada. A continuación se muestra el gráfico de las respuestas:

GRÁFICO Nº 6



Fuente: Elaboración Propia

Un 60 % respondió que si le ayudaba, y un 40% respondió que no le ayudaba, las respuestas para fundamentar esta pregunta fueron las siguientes:

GRÁFICO Nº 6-1



Fuente: Elaboración Propia

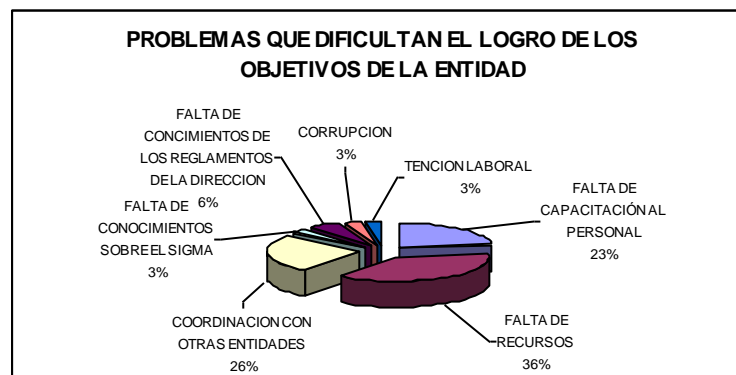


Un 47% respondió que le ayudaba a incrementar sus conocimientos generales, pero estos conocimientos, no le ayudan en el momento de emplearlos en sus funciones, ni guardan relación con el manual de puestos; por lo que existe una confusión entre los funcionarios ya que los cursos les colaboran en una parte de su trabajo pero no en la esencia misma de sus labores, el 37% respondió que no le ayudaba en su trabajo específico, esto se debe a que los cursos dictados no les colabora en sus funciones, ni están relacionados con las funciones expuestas en el manual de puestos; solo un 10% respondió que los cursos les ayudaban en sus labores específicas, estos funcionarios pertenecían al área administrativa, debido a que las leyes son de vital importancia en esta actividad.

4.5.8 PROBLEMAS IDENTIFICADOS QUE OBSTRUYEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

Con esta pregunta se pudo identificar qué tipo de problemas dificultan el logro de los objetivos de la Entidad y cabe la posibilidad de capacitarlos en ese tipo de dificultad.

GRÁFICO Nº 7



Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de estos datos refleja las barreras que debe atravesar el Ministerio de Gobierno para alcanzar sus objetivos, son problemas que afectan a los funcionarios y por lo tanto repercuten en el Ministerio, es una clara muestra que la detección de necesidades es deficiente, porque esta identifica los problemas organizacionales como del propio puesto.

4.6 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Luego del análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El área de Capacitación del Ministerio de Gobierno no cuenta con un Plan de personal técnicamente diseñado, ni tampoco con un plan estratégico de recursos humanos, de este modo no se está cumpliendo con lo que señala su Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal del MINGOB.
- Debido a la inexistencia de un plan estratégico de personal en la Dirección de Recursos Humanos, el área de capacitación no cuenta con una estrategia de capacitación de la entidad, la cual es necesaria para el cumplimiento de los objetivos del Ministerio de Gobierno.
- Se muestra un programa parcial de capacitación, debido a que contempla pasos incompletos en los procesos de detección de necesidades, programación de la capacitación y evaluación de la misma.
- El programa de capacitación esta dirigido esencialmente a funcionarios que realizan actividades administrativas.
- Se identifica una mala detección de necesidades de capacitación, toda vez que, el área de capacitación no detecta necesidades de las *tareas de los funcionarios* y las *personas* (relaciones interpersonales), ni tampoco de las necesidades de la entidad.
- El programa de capacitación muestra técnicas tradicionales, que no son dinámicas ni flexibles para los funcionarios.



- Gran parte de los funcionarios no asisten a los cursos de capacitación, porque son nuevos en el cargo, porque sus jefes inmediatos superiores no fomentan este tipo de práctica o porque no fueron convocados.
- Existe inestabilidad laboral, debido a que los funcionarios de la entidad no ingresan a la carrera administrativa, siendo considerados funcionarios interinos, y por mas esfuerzos que haga el área de capacitación respecto a este tema es imposible, porque las altas autoridades deben de tomar conciencia sobre problema, para que así no se este beneficiando otra organización o institución con los recursos del Ministerio de Gobierno.
- El aporte de la capacitación se reduce al marco normativo de la administración pública de la entidad y no un aporte a las funciones específicas del puesto

PROPUESTA



CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta ha sido elaborada en función al Diagnóstico que se hizo en la entidad, dentro del marco de las normas básicas como el reglamento específico de Sistema de Administración de Personal del Ministerio de Gobierno; es así que se pretende modificar, adecuar e implementar los instrumentos administrativos que permitirán a los funcionarios del Ministerio de Gobierno capacitarse adecuadamente.

Debido a que el área de capacitación necesita una estrategia que pueda colaborar en la adecuada implementación de sus procesos que son: la detección, programación y evaluación de capacitación, se incorporará como **base estratégica un modelo de competencias** en todo el proceso de capacitación, dicho modelo aporta en incorporar una serie de métodos que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre lo que sabe y lo que debería de saber el individuo, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta manera **detectar las necesidades de capacitación** con mayor precisión y exactitud.

Dentro del **programa de capacitación** se establecerán con veracidad que cursos realmente necesitan los funcionarios que puedan colaborarlos al logro de los objetivos de su puesto, y una de las técnicas de capacitación que se incorporan en dicho programa es vía Internet denominado como el **e-learning**, esta técnica será un excelente respaldo para el modelo de competencias y así volver productivo el trabajo del funcionario a través de una mejor técnica de capacitación, como también aprovechar la tecnología que tiene la entidad; el presente programa también incluirá los procedimientos para acceder a las becas y pasantías, para que se beneficien los funcionarios del Ministerio, como otro tipo de personas.

Una vez detectada y programada la capacitación se procederá a la **evaluación** de la misma determinando el nivel de aplicación de los conocimientos como habilidades adquiridas.

5.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Mejorar la contribución de los servidores públicos al MINGOB, toda vez que la capacitación está orientada a fortalecer las funciones impuestas en el Manual de Puestos de la entidad, y así se pueda contribuir al cumplimiento de los fines de la misma.

5.2 PASOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO

Como se mencionó con anterioridad se pretende implementar el modelo de competencias como una base estrategia de capacitación aplicada a la detección de necesidades, programa y evaluación de la capacitación, todo con el propósito **de mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad (cumpliendo lo que señala el artículo 33 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal)**; y de esta manera proponer una solución clara al problema que atraviesa el Ministerio de Gobierno.

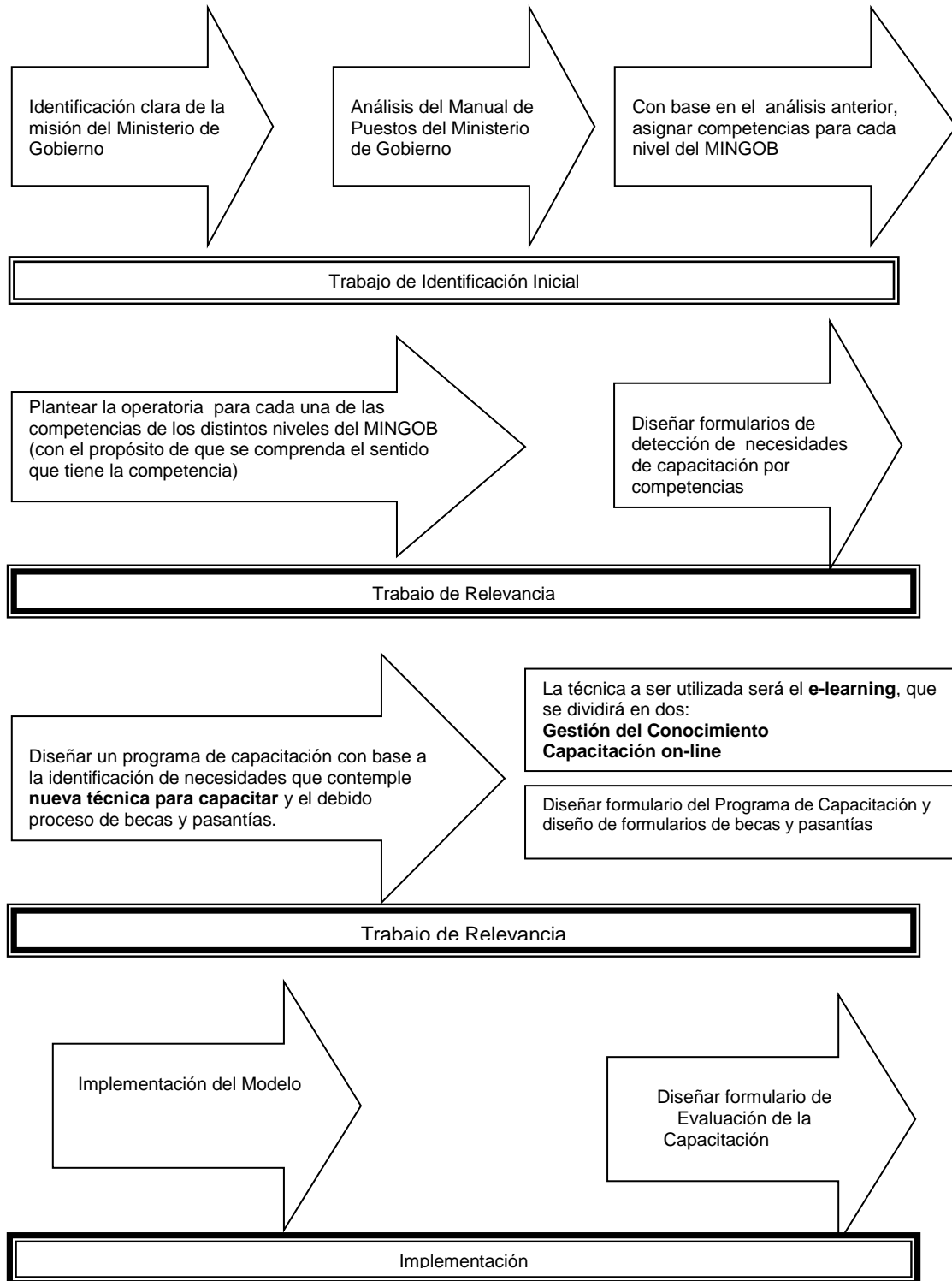
Para un adecuado entendimiento se mostrara en la figura los pasos a seguir para implantar la propuesta.

Dichos pasos se dividirán en:

- Trabajo de Identificación Inicial
- Trabajo de Relevancia
- Implementación

FIGURA Nº 4

MODELO DE COMPETENCIAS
(Aplicado al Subsistema de Capacitación Productiva)



FUENTE: Elaboración Propia

A continuación se procederá a la descripción de la figura anterior.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN DEL MINISTERIO DE GOBIERNO

Para crear un modelo de competencias se debe guiar por la misión de la entidad, es uno de los principales factores para plantear un camino a seguir; la misión del Ministerio de Gobierno es:

“Garantizar la estabilidad política y social del estado”³⁴

El Manual de Puestos deberá ser creado en cumplimiento de la misión y colaborar al logro de la misma. La misión de la entidad es corta y clara, y se sustenta en lo que dice la Ley de Organización del Poder Ejecutivo, sin que exista algún tipo de desviación.

Este primer paso es fundamental, porque tomamos en cuenta para la realización de la propuesta la misión de la entidad (los fines de la entidad). Que es primordial para resolver la desviación de la norma. (Específicamente del **artículo 33**)

5.4 ANÁLISIS DEL MANUAL DE PUESTOS DEL MINISTERIO DEL GOBIERNO

Para crear competencias de los funcionarios en una entidad es necesario que exista un manual de puestos que especifique con la mejor precisión:

- El objetivo del puesto
- Las funciones que realiza en la entidad

El respectivo manual hasta la fecha se encuentra vigente con las debidas actualizaciones de los puestos, tanto en sus objetivos como en sus funciones; dichos parámetros son debidamente relacionados a las actividades que deben realizar.

³⁴ Extraído del POA 2004 del Ministerio de Gobierno



5.5 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS POR NIVELES

Es el método que se sigue, para establecer a partir de una actividad de trabajo (manual de puestos), las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente.

Para el Ministerio de Gobierno se hizo competencias por niveles; sólo tomando en cuenta a aquellos funcionarios que realizan una actividad sustantiva que pertenecen al nivel operativo, los niveles a considerar son los siguientes:

- Nivel Directores
- Nivel Profesional
- Nivel Técnico Administrativo
- Nivel Auxiliar
- Nivel Servicios

A continuación se presentará las competencias de los funcionarios pero por niveles y categorías dentro del Ministerio de Gobierno, se tomará en cuenta los diferentes tipos de competencias (técnicas, gestión e interpersonales), para cada nivel.



CUADRO Nº 8

MINISTERIO DE GOBIERNO
COMPETENCIAS POR NIVELES Y CATEGORIAS

	Nivel Directores	Nivel Profesional	Nivel Técnico Administrativo	Nivel Auxiliar	Nivel Servicio
Competencias Técnicas	<p>Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente de una manera efectiva.</p> <p>Dominio sobre los manuales, reglamentos del Ministerio de Gobierno y/o su Dirección</p> <p>Capacidad de trabajar de una manera objetiva, independiente, imparcial sistemática y profesional en la actividad que desarrolle dentro del Ministerio de Gobierno.</p>	<p>Capacidad de manejo eficiente de los distintos paquetes de computación</p> <p>Dominio sobre el servicio que brinda su Dirección,, como también conocer de una manera profunda los distintos reglamentos, manuales y políticas o cualquier otro instrumento administrativo que guarde relación con sus subordinados y/o trabajo</p> <p>Capacidad de coordinar con otras unidades y de esta manera lograr un sistema de información eficiente</p>	<p>Conocimiento y experiencia sobre paquetes de computación, ortografía y gramática</p> <p>Capacidad para aplicar el conocimiento técnico adquirido a través de sus estudios y experiencias correspondientes</p>	<p>Capacidad de conocer básicamente los distintos paquetes de computación</p> <p>Manejo eficaz de Archivo, como de procedimientos de Oficina</p>	<p>Compromiso sobre los deberes que realiza en el Ministerio de Gobierno.</p> <p>Flexibilidad de aprendizaje acerca de las leyes que rigen a su entidad</p> <p>Atención a sus inmediatos superiores</p> <p>Habilidad para solucionar problemas relacionados con mantenimiento</p>



Competencias de Gestión	<p>Capacidad para controlar y gestionar de una manera eficiente, para poder lograr las expectativas que encierra la misión del Ministerio como de su Dirección.</p>	<p>Administrar la gestión y organización Pública con eficacia</p> <p>Conocimiento sobre métodos y estrategias de su dirección</p>	<p>Redacción de documentación, como registro y distribución de correspondencia</p> <p>Capacidad de información sobre el manejo de su dirección</p>	<p>Entendimiento sobre los procesos y diferentes manejos que su unidad e trabajo lo requiere</p>	
	<p>Dirigir, coordinar y controlar las operaciones referidas a cada una de sus actividades.</p> <p>Poseer una visión estratégica</p>	<p>Capacidad de Orientar, controlar y dirigir las actividades que realiza su unidad</p>			
Competencias Interpersonales	<p>Capacidad de Trabajo en equipo</p>	<p>Establecimiento de relaciones</p>	<p>Orientación de Servicio al usuario</p>	<p>Iniciativa en su trabajo diario</p>	<p>Atención cordial a sus inmediatos superiores</p>
	<p>Delegación de autoridad</p>	<p>Dirección de personas</p> <p>Desarrollo de Personal</p>	<p>Facilidad de palabra</p> <p>Flexibilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica organizacional</p>	<p>Absolver dudas posibles de los clientes</p> <p>Cooperación con sus compañeros en la revisión de documentos.</p>	

Fuente: Elaboración Propia, con base en el Manual de Puestos del Ministerio de Gobierno

5.6 OPERATORIA DE LAS COMPETENCIAS

Una vez que se halla procedido a la asignación de las competencias, se debe realizar su definición operativa, que daría sentido al planteamiento de la competencia.

CUADRO Nº 9

**MINISTERIO DE GOBIERNO
OPERATORIA DE LAS COMPETENCIAS**

NIVEL DIRECTORES

Tipo de competencias	Operatoria
Competencias Técnicas	
<p>Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente de una manera efectiva.</p> <p>Dominio sobre los manuales, reglamentos del Ministerio de Gobierno y/o su Dirección</p> <p>Capacidad de trabajar de una manera objetiva, independiente, imparcial sistemática y profesional en la actividad que desarrolle dentro del Ministerio de Gobierno.</p>	<p>Conocer de manera amplia y profunda la disciplina técnica o científica la base del puesto que desarrolla, y de esta manera lograr un análisis y evaluación de las herramientas y/o instrumentos que le correspondan,</p> <p>Tener capacidad de entender y tener expectativas acerca de estos documentos con el propósito de conocer al Ministerio de Gobierno como a su respectiva Dirección Conoce ampliamente la gestión que debe de cumplir a través del manejo de su Dirección</p> <p>Lograr un trabajo eficiente y eficaz de acuerdo con la actividad que desempeña, utilizando todas las herramientas a su alcance, para lograr un trabajo productivo</p>
Competencias de Gestión o Administrativas	
<p>Capacidad para controlar y gestionar de una manera eficiente, para poder lograr las expectativas que encierra la misión del Ministerio como de su Dirección.</p> <p>Dirigir, coordinar y controlar las operaciones referidas a cada una de sus actividades.</p> <p>Poseer una visión estratégica</p>	<p>Capacidad de analizar, evaluar y dirigir los procedimientos inscritos en el Plan Operativo Anual del Ministerio de Gobierno, y conocer la misión, visión y objetivos, como también las acciones para cumplirlos .</p> <p>Capacidad para llevar acabo todas las funciones referidas a su cargo, inscrito dentro del Manual de Funciones.</p> <p>Lograr que su fuente de trabajo inspire una visión estratégica confiable y oportuna para la entidad.</p>
Competencias Interpersonales	
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Delegación de autoridad</p>	<p>Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaces de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes</p> <p>Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignando tareas necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos del desempeño del cargo</p>

Fuente: Elaboración Propia

NIVEL PROFESIONAL

Tipo de competencias	Operatoria
Competencias Técnicas	
<p>Capacidad de manejo eficiente de los distintos paquetes de computación</p> <p>Dominio sobre el servicio que brinda su Dirección a la población, como también conocer de una manera profunda los distintos reglamentos, manuales y políticas o cualquier otro instrumento administrativo que guarde relación con sus subordinados y/o trabajo</p> <p>Capacidad de coordinar con otras unidades y de esta manera lograr un sistema de información eficiente</p>	<p>Conocer de manera amplia y profunda los paquetes de computación relacionados con la unidad que pertenece</p> <p>Capacidad de Análisis y evaluación del servicio y la actividad de su dirección que brinda a la población en particular, mediante técnicas o herramientas, utilizables, y así conocer las distintas disposiciones impuestas en los reglamentos específicos, conjunto con las actualizaciones pertinentes</p> <p>Coordinar y colaborar ampliamente con las demás unidades relacionadas con su trabajo, generando y transmitiendo expeditamente información útil, oportuna pertinente, comprensible, confiable y verificable</p>
Competencias de Gestión o Administrativas	
<p>Administrar la gestión y organización Pública con eficacia</p> <p>Conocimiento sobre métodos y estrategias de su dirección</p> <p>Capacidad de Orientar, controlar y dirigir las actividades que realiza su unidad</p>	<p>Generar una gestión que brinde resultados mediante una adecuada organización enfocado al servicio público</p> <p>Tener visión de cumplir con la finalidad de la entidad, explotando al máximo la productividad de los servidores públicos</p> <p>Tener una visión clara acerca de las actividades administrativas y organizacionales de la Dirección a la que pertenecen y conocer los procedimientos adecuados en la elaboración de un proyectos eficiente y eficaz</p>
Competencias Interpersonales	
<p>Establecimiento de relaciones</p> <p>Dirección de personas</p> <p>Desarrollo de Personal</p>	<p>Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con sus subordinados cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización</p> <p>Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Verificar el trabajo que sus dependientes realizan en horas hábiles, con una comunicación clara flexible y comprensible</p> <p>Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimiento y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar las capacidades de estos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

NIVEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Tipo de competencias	Operatoria
Competencias Técnicas	
<p>Conocimiento y experiencia sobre paquetes de computación, ortografía y gramática</p> <p>Capacidad para aplicar el conocimiento técnico adquirido a través de sus estudios y experiencias correspondientes</p>	<p>Capacidad de cumplir eficientemente con su trabajo con la ayuda de este tipo de herramientas, dominarlos y aplicarlos a sus debidas labores</p> <p>Dominio del manejo de documentación para un mayor orden en su unidad con la debida actualización de archivos, llenado de planillas y otros que colaboren al desempeño de su trabajo</p>
Competencias de Gestión o Administrativas	
<p>Redacción de documentación, como registro y distribución de correspondencia</p> <p>Capacidad de información sobre el manejo de su dirección</p>	<p>Conocer sobre los procesos actuales de documentación como de registros necesarios para un trabajo eficiente</p> <p>Conocer los manejos y actividades de su Dirección, que beneficien a sus labores como a los propios trabajadores</p>
Competencias Interpersonales	
<p>Orientación de Servicio al usuario</p> <p>Facilidad de palabra</p> <p>Flexibilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios dentro de la dinámica organizacional</p>	<p>Capacidad para prestar servicio al público de manera cortes y diligente e informar veraz y oportunamente sobre la solicitud requerida por el usuario.</p> <p>Tener una comunicación flexible y amplia, con las personas</p> <p>Capacidad para adaptar procesos de dirección que induzcan a cambios, cuando sean necesarios, habilidad para entender y ajustarse a las necesidades de cambio requeridos por la organización, por el puesto de trabajo y por uno mismo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

NIVEL AUXILIAR

Tipo de competencias	Operatoria
Competencias Técnicas	
<p>Capacidad de conocer básicamente los distintos paquetes computacionales</p> <p>Manejo eficaz de Archivo, como de procedimientos de Oficina</p>	<p>Utilizar de una manera oportuna y confiable los paquetes computacionales.</p> <p>Generar un rendimiento positivo con el manejo de los distintos procedimientos administrativos, para que el funcionario cree habilidad en dichos procesos, y de esta manera pueda contribuir a la función de su unidad de trabajo.</p>



Competencias de Gestión o Administrativas	
Entendimiento sobre los procesos y diferentes manejos que su unidad e trabajo lo requiere	Habilidad para manejar y entender los procesos por los cuales atraviesa su unidad de trabajo
Competencias Interpersonales	
Iniciativa en su trabajo diario	Capacidad de actuar, de manera anticipada, a los demás
Absolver posibles dudas de los clientes	Discernir las dudas de los clientes, y de esta manera colaborar con las funciones diarias
Cooperación con sus compañeros en la revisión de documentos.	Tener una amplia facultad de compañerismo

Fuente: Elaboración Propia

NIVEL SERVICIOS

Tipo de competencias	Operatoria
Competencias Técnicas	
Compromiso sobre los deberes que realiza en el Ministerio de Gobierno.	Conocimientos y experiencias acerca de las labores que específicamente cumple dentro de la entidad
Flexibilidad de aprendizaje acerca de las leyes que rigen a su entidad	Capacidad para generar conocimientos acerca de las leyes que rigen al Ministerio o estén relacionados con el servidor
Atención a sus inmediatos superiores	Cordialidad en la atención a sus inmediatos superiores
Habilidad para solucionar problemas relacionados con mantenimiento	Capacidad para disolver los problemas básicos sobre mantenimiento de equipos que estén relacionados con su trabajo diario
Competencias de Gestión o Administrativas	
Competencias Interpersonales	
Atención cordial a sus inmediatos superiores	Cordialidad en el trato con los funcionarios que se relaciona, en especial con sus inmediatos superiores.

Fuente: Elaboración Propia



5.6.1 FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

El instrumento esta diseñado para detectar las necesidades de capacitación, éste estará compuesto por dos secciones; en la primera sección se solicita datos del Supervisor y en la segunda sección se solicita datos del empleado **VER ANEXO**

El formulario contará con su respectivo *Instructivo*, para un mejor llenado de datos, y a partir de este formulario se procederá a detectar brechas, para que de esta manera se pueda elaborar el Programa de Capacitación.

La encargada de Capacitación debe repartir los formularios, el llenado de los mismos se hará conjuntamente el supervisor con su subordinado estos marcarán las opciones que tiene el mismo, para cada uno de los niveles, y de acuerdo con estos resultados, debe de analizar las brechas que existen, entre LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN DESEADA, así por ejemplo.

(Para este ejemplo solo se toma en cuenta La parte N° 17 del formulario)

 LOGOTIPO DE LA ENTIDAD	MINISTERIO DE GOBIERNO FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		FORM. SAP 021		
17.- Competencias Directores *	Nivel de Desempeño				
Competencias Técnicas	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente de una manera efectiva.	X X				
Competencias de Gestión					
Capacidad para controlar y gestionar de una manera eficiente, para poder lograr las expectativas que encierra la misión del Ministerio como de su Dirección.		X	X		
Competencias Interpersonales					
Capacidad de Trabajo en equipo.	X	X			

X representa la situación deseada, por parte del MINGOB

X representa la situación actual del servidor público

Las X (subrayadas) representan las brechas que existen en el grado de dominio de lo que sabe y debería saber.

Una vez identificadas las brechas se procederá al llenado de los siguientes pasos del formulario, y así identificar los cursos necesarios para cada funcionario, **de esta manera se trata de mejorar la contribución de los servidores públicos (capacitarlos en sus funciones que realmente les sea útil en su trabajo).**

5.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este programa solo se da inicio cuando concluya la etapa de detección de necesidades y se identifique con precisión que cursos son los solicitados bajo el enfoque de competencias.

Cabe mencionar que para capacitar al personal, la técnica a utilizar para el aprendizaje es muy importante, motivo por el cual debe responder a los cambios que atraviesa la entidad, mostrarse dinámica y flexible, es por eso que las técnicas a utilizar en el programa son:

- Seminarios y talleres (presenciales)
- E-learning (no presenciales vía Internet - intranet)

5.8 TÉCNICAS PARA CAPACITAR AL PERSONAL

5.8.1 SEMINARIOS Y TALLERES

Esta técnica se utilizará para los funcionarios que pertenezcan al nivel auxiliar y servicios. Es uno de los métodos mas utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clase, se espera que adquieran conocimientos específicos, a partir de la disertación de un instructor.

5.8.2 E-LEARNING

¿Por qué utilizar el e-learning? Porque la transformación está en camino, debido a que en el futuro los cambios en la sociedad, los negocios y la tecnología, limitarán el impacto de la capacitación tradicional, para continuar avanzando debemos de transformar nuestras percepciones del aprendizaje, que puedan respaldar a la base estratégica para la capacitación que es el Modelo de Competencias, este tipo de respaldo se verá reflejado en:

- De la capacitación al desempeño.- se enfoca en que la capacitación solo es una guía para mejorar los logros, donde debe de intervenir herramientas adecuadas que a menudo se refiere como la tecnología del desempeño humano.
- Del salón de clase al acceso a cualquier hora.... En cualquier lugar.- esta transformación es acerca del acceso, el aprendizaje debe de estar disponible en un reloj de 24/7 (los siete días de la semana las 24 horas), los empleados desean y necesitan aprender dentro de su horario, y no en el de la organización las necesidades de los empleados pueden ser satisfechas más efectivamente poniendo tecnología en la mezcla.
- Del papel al online.- la revolución online ofrece a las empresas una valiosa capacidad de actualizar su contenido de manera inmediata y continua los recursos online pueden ser guardados frescos y relevantes.
- De instalaciones físicas a instalaciones en red.- las compañías están tomando ventajas de la era digital para conectar sus instalaciones y su gente a través del Internet o del intranet.
- Del tiempo cíclico al tiempo real.- la velocidad es la característica determinante del mundo digital, el tiempo es una ventaja o desventaja competitiva.

Al ampliar esta perspectiva, el e-learning nos brinda una oportunidad de ver el entorno como una creciente diversidad, mas halla de la instrucción o generar información y apoyar directamente al desempeño. Provee acceso a la información que tiene la sabiduría colectiva de la compañía, es un poderoso complemento para la capacitación y para el modelo de competencias. Así, cuando se tiene una necesidad de aprendizaje que

requiera instrucción, podemos usar la capacitación on-line o entrenamiento basado en la computadora (CBT), y cuando es una necesidad de aprendizaje que requiera información podemos usar la gestión del conocimiento.

Para no se debe de confundir la instrucción y la información, a continuación se presenta sus características:

CUDRO Nº 10

CARACTERÍSTICAS DE LA INSTRUCCIÓN E INFORMACIÓN

INSTRUCCIÓN	INFORMACIÓN
<p>Enfocada en un resultado de aprendizaje específico</p> <p>Propósito definido por diseñadores instruccionales, instructores, etc.</p> <p>Basada en un fuerte diagnostico de las necesidades y características del usuario orientada a suplir todas esas necesidades específicas</p> <p>Secuenciada por una optima retención de la memoria</p> <p>Contiene presentación, práctica, retroalimentación y componentes de valoración</p>	<p>Enfocada en el contenido de una organización específica de contenidos.</p> <p>Propósito definido principalmente por los usuarios.</p> <p>Basada en las características de una disciplina particular del conocimiento y orientada a los usuarios.</p> <p>Secuenciada para una óptima referencia.</p> <p>Primordialmente presentada para una presentación efectiva.</p>

El reto real para el e-learning es la capacidad para distinguir la necesidad de información (Gestión del conocimiento), versus la necesidad de instrucción (capacitación en línea), aunque no se puede descartar la posibilidad de juntar estas dos fuentes de aprendizaje.

Es por esta razón que el Ministerio de Gobierno, puede utilizar este medio para llegar a su finalidad, y dejarse guiar por su misión

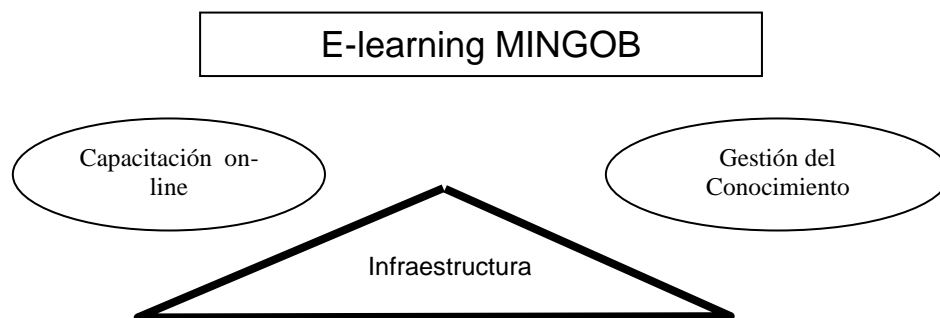
5.8.3 OBJETIVO DEL E-LEARNING EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO

El objetivo de este sistema al aplicarlo en el Ministerio de Gobierno es conseguir que los trabajadores sean capaces de aplicar los conocimientos, métodos y técnicas necesarias para realizar una gestión de la formación a distancia que colabore al desarrollo del personal.

5.8.4 BASES PARA CONSTRUIR DEL E-LEARNING EN EL MINISTERIO DE GOBIERNO

FIGURA Nº 5

BASES PARA LA CONSTRUCCIÓN E-LEARNING



Fuente: Elaboración Propia

El conjunto de estos factores forma la base para la creación de esta técnica de capacitación.

A continuación se procede a explicar en que consiste y como se debe implementar cada componente:

5.8.5 CAPACITACIÓN ON-LINE

Como ya se mencionó anteriormente este tipo de capacitación se constituye en una de las principales herramientas para capacitar al personal del Ministerio de Gobierno, en la parte **instruccional**, los pasos para su creación son:

Planteamiento del Objetivo, metas que resultan significativas y motivacionales. El programa de capacitación on-line para el MINGOB debe de contener objetivos, debemos de saber plantear estos objetivos para que no sean tradicionales porque son irrelevantes para el aprendiz, estos deben estar dirigidos a que los aprendices se preocupan mas por lo que son capaces de hacer en el sitio de trabajo, en vez de lo que serán capaces de hacer después del curso, se puede colocar porque deben de hacerlo y como les beneficiara.

Así por ejemplo, si se pretende realizar la capacitación on-line acerca de la Ley 1178 (SAFCO), vemos a continuación la diferencia entre los dos objetivos:

Objetivo tradicional, al final de este curso los funcionarios podrán nombrar los diferentes sistemas de la ley 1178. (No siempre refleja la situación actual).

Objetivo no tradicional, capacitar a los servidores públicos en la ley 1178 les proporcionará la información necesaria para resolver las posibles dificultades en su trabajo diario involucrados con los sistemas de la presente ley, de construir una mejor, y mas valiosa base de conocimientos, y de esta manera conocer la regulación del funcionamiento de las entidades del sector publico.

Aprender haciendo, el poder de las simulaciones. Así como los seminarios se pueden transformar en experimentación y práctica, en la capacitación online del MINGOB, se puede incorporar:

- Exámenes cortos
- Test
- Simulación de aplicaciones (planteados en problemas, podemos simular situaciones de problemas en el trabajo cotidiano)

Se podrá elegir cualquiera de estas alternativas, de acuerdo con la identificación de los temas a ser capacitados.

Aprender de los errores. Se puede crear un icono para que cada funcionario pueda mencionar alguna experiencia relacionada con el tema, donde aprendió del error que

cometió en su trabajo, para así prevenir futuros errores también se puede incorporar procedimientos, como, alguna estrategia para resolver el problema, esto se denominaría como una parte de **retroalimentación al tema**, el resultado es una experiencia de aprendizaje mucho mas efectiva, puesto que las nuevas habilidades y conocimientos realmente *pegan*.

Reabastecimiento de retroalimentación. Muchos de los funcionarios pueden no haber aprendido partes de lo que se estaba presentando en su computador, es por eso que como el e-learning es revolucionario, se contempla la posibilidad de retroalimentar a los funcionarios mediante seminarios, es decir, que este proceso sólo se aplicará si los miembros a ser capacitados tienen muchas dudas, pero de una u otra manera el funcionario al asistir al seminario ya tendrá conocimientos básicos sobre el tema, no partirá de una base de cero.

Modelos e historias de expertos. La capacitación on-line podrá tener el comentario de personas destacadas del Ministerio, de modo que los dependientes deben aprender acerca de cómo otras personas pensaron sobre situaciones similares y como desarrollaron nuevas guías para enfocar el problema, también algún día el o ella podrá tener la oportunidad de contribuir con historias al aprendizaje de otros, así se refuerza al aprendizaje de modo que sea poderoso y duradero.

Autenticidad. Los pasos anteriormente mencionados contribuyen a la autenticidad del programa, y no se debe olvidar la actualización del mismo, en el caso del Programa de la Ley 1178 se actualizará si sufre modificación la ley.

Reutilización después del aprendizaje. Los programas que se cargan a la página Web del Ministerio de Gobierno no deben de borrarse a menos que se demuestre su inutilidad, debido a que la capacitación on-line sirve como un recurso que permite el aprendizaje continuo después de la finalización del curso que se capacito.

5.8.5.1 MULTIMEDIA DEL APRENDIZAJE

Es un medio de expresión que puede ayudar al aprendizaje, si se desea podemos cargarlo al programa, se pueden utilizar:

- Gráficos
- Animación
- Filmes
- Audio
- Video

Todo con el propósito que apoye al aprendizaje.

El enfoque anteriormente planteado es lo que el área de capacitación deberá de considerar para la elaboración de un programa online para cualquiera de sus temas que lo requiera, son los pasos a seguir, que harán de la capacitación online en el Ministerio de Gobierno algo exitoso, *si es qué esta área decide elaborar el programa o consultar a una institución que guarde relación con el tema.*

El área de capacitación de la entidad debe ser lo suficientemente inteligente para saber cuando la capacitación en línea (instrucción) se garantiza y cuando no. Y en las ocasiones en las cuales la instrucción no es lo mejor o el único enfoque para una oportunidad de aprendizaje en los temas planteados a ser capacitados en el Ministerio de Gobierno se necesitará el otro complemento del e-learning que es la gestión del conocimiento.

5.8.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (cuando la información es mejor que la instrucción)

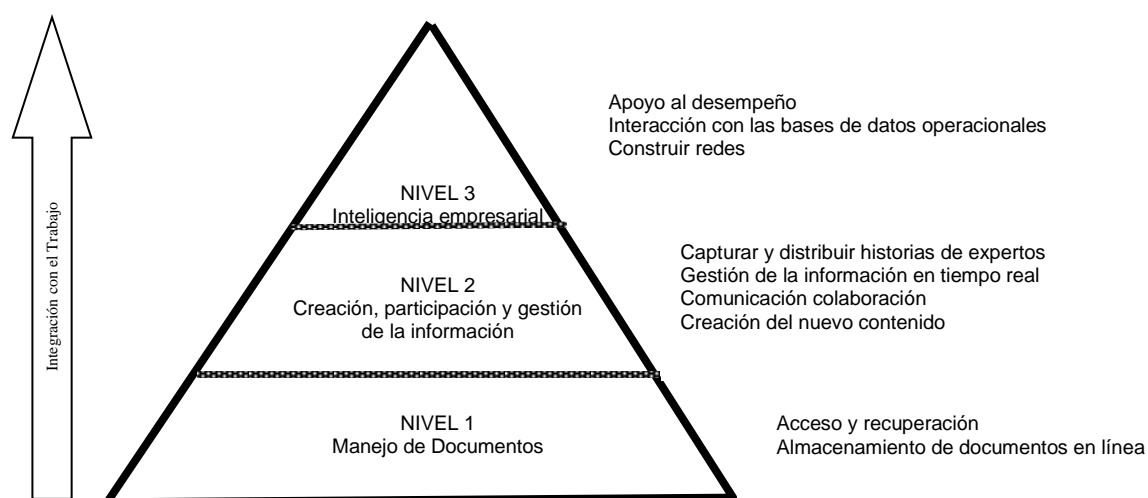
Si se aplica lo que se sabe acerca de cómo crear información que la gente pueda usar y confiar, se trabaja en el área que se conoce como *gestión del conocimiento (know ledge managment, KM)*.

5.8.6.1 PIRÁMIDE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para crear la Gestión del Conocimiento en esta entidad es necesario conocer su pirámide, que se divide en tres niveles, mientras el Ministerio llegue a lo mas alto de la pirámide mas integrado estará el sistema con la entidad.

FIGURA Nº 6

PIRÁMIDE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración Propia en base del libro E-Learning

NIVEL 1.- El uso de la tecnología para acceder a la documentación representa uno de los más tempranos esfuerzos de KM. En el KM del Ministerio de Gobierno se pueden colocar:

- Documentos principales se pueden incluir: antecedentes del MINGOB, Planes Estratégicos, el POA vigente, Manuales, Reglamentos Específicos, antecedentes de cada una de las Direcciones que conforman el Ministerio, etc.
- Reportes de los periódicos (relacionados con la entidad).

Estos se irán incorporando a medida que se identifiquen temas para comunicar o capacitar en el Ministerio.



La información que ingrese debe ser de prioridad, donde se la puede etiquetar o rotular, estos rótulos se utilizan para ver el tipo de contenido, el nivel de detalle, quienes podrían tener acceso al contenido, quienes lo desarrollaron, etc. Esta es la clave para hacer de la gestión del conocimiento sea más dinámica. En otras palabras, requiere balancear entre conocimiento ordenado y caótico.

Se debe retirar la información una vez que aquella sea obsoleta, debido a que los usuarios pueden acceder a una información inexacta. Se coloca la esperanza de vida de la información una vez que sea publicada (fecha de expiración)

NIVEL 2.- En este nivel, el personal del Ministerio contribuye con información al sistema, creando nuevo contenido y aumentando la base de datos del conocimiento, se puede solicitar la información de todas la Direcciones que conforman el Ministerio de Gobierno, este nivel de gestión del conocimiento capacita a la organización para capturar y distribuir historias de expertos y otras historias de conocimiento.

Los beneficios de los contribuidores deben ser claros, el Ministerio de Gobierno puede utilizar incentivos psicológicos u otros privilegios (como entrega de memorandum de felicitaciones).

NIVEL 3.- es el desarrollo de un sistema tan robusto y tan interactivo que realmente represente el Know –how de la organización, las personas ya confían en este sistema, y están dispuestos a reforzarlo.

Este es el proceso por el cual debe pasar la Gestión del Conocimiento de dicha entidad, es decir, que a medida que transcurra el tiempo de un primer nivel con una gestión del conocimiento más débil, podrá ser fortalecida hasta el tercer nivel, donde estará realmente consolidada.

5.8.6.2 CONSTRUCCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los pasos a seguir son:



Determinar si el esfuerzo vale la pena. Mediante el Diagnóstico que se hizo en el Ministerio de Gobierno, se puede determinar que la mayoría de los empleados tienen acceso a computadoras y saben manejarlas, gran parte de ellos no asisten a los cursos de capacitación, porque no les dan permiso o los horarios no son accesibles, y por lo tanto se perjudican ellos como la entidad. Cuando estas personas respondían en que querían ser capacitados e informados con mayor amplitud estos respondieron:

- Sobre diferentes Leyes
- Normas básicas
- Manuales
- Informes sobre su dirección en particular. (solo son algunos de los temas)

Como se puede ver estos son temas donde hay que informarles antes de instruirle, es decir que la gestión del conocimiento puede actuar en estos temas como que son de competencias técnicas, como también puede colaborar a temas relacionados con las competencias gerenciales como interpersonales.

Saber que conocen los empleados. Se propone cerrar las brechas entre lo que se sabe y debería de saber, es por eso que se plantea la gestión por competencias que ayudará a identificar esas brechas.

Utilizar la tecnología de la empresa. Los programas a utilizar serán fáciles y flexibles:

- Se utilizará el mismo hardware y software, debido a que la gestión del conocimiento no demanda mucha tecnología, según datos del Centro de Cómputo de la entidad, poseen un hardware actualizado y un software que aplica el sistema SIGMA (Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa)
- El Internet es de vital importancia, y el Ministerio de Gobierno tiene acceso a Internet y posee un Intranet que puede cargar en su memoria a muchos programas.

Desarrollar una estructura del conocimiento. Como se vio en el nivel 1 de la pirámide del conocimiento, ésta debe estructurarse de manera que los usuarios obtengan la cantidad suficiente de información justo a tiempo para sus necesidades, la estructura del conocimiento podrá hacer que el nivel de detalle sea fácil de discernir y navegar.

Planeación del funcionamiento de la gestión del conocimiento

- Una vez publicado el tema tendrá una fecha de expiración según el programa planteado, la Encargada de Capacitación será la responsable de actualizar los temas o eliminarlos.
- La implantación no involucra costos adicionales que este por encima del presupuesto asignado al área de capacitación, la Encargada de esta área elaborará los temas y los cargara a la red con la previa colaboración del Centro de Cómputo.

5.8.7 INFRAESTRUCTURA DEL E-LEARNING DEL MINISTERIO DE GOBIERNO

Se tiene en claro que nada de esto puede ser posible sin una conexión con el Internet y el Intranet de la entidad. Por tanto, mientras no sea posible profundizar mucho en cada aspecto de la tecnología del e-learning, hay algunos aspectos técnicos y de infraestructura importantes que deben considerarse, como ser:

- **La gente debe acceder a la página Web.-** de acuerdo con los datos proporcionados por el Centro de Computo, las computadoras del Ministerio de Gobierno tienen acceso al Internet, pero no todas; hasta la fecha el Centro de Computo de la entidad posee mas del 50% de computadoras conectadas con Internet y se está realizando un esfuerzo para que el 80% de las computadoras tengan este tipo de conexión.
- **Los programas propuestos deben ser creados con base en la infraestructura tecnológica de la entidad.-** como se mencionó con anterioridad estos programas se cargaran en la intranet del Ministerio de Gobierno, esto se convertiría en un beneficio para la organización, porque *el e-learning puede*



montarse sobre la infraestructura prácticamente gratis, debido a que no excede el presupuesto asignado a el Área de Capacitación, tiene una amplia memoria (tanto su intranet como cada una de las computadoras que son Pentium 4), el e-learning llena la capacidad extra del sistema,

- **Crear portales de aprendizaje**, una vez que la mayoría de los empleados tengan acceso a la Web., el siguiente paso es permitirles encontrar e-learning de manera fácil y rápida, una de las mejores maneras de hacerlo es crear un portal de aprendizaje, que sirve como una entrada a el entendimiento de esta nueva técnica, en este portal se puede apreciar:
 - Toda la información acerca del e-learning
 - Este portal debe actualizarse
 - Dentro del portal puede existir comunicación entre los funcionarios que se capaciten, como el envío de mensajes (a través del correo electrónico).

5.9 DISEÑO DEL FORMULARIO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

Para dicho formulario se tomara en cuenta:

- Objetivos de Aprendizaje
- Evento
- Objetivo Específico
- Destinatarios
- Contenido
- Instructor
- Técnica de capacitación
- Criterios de evaluación
- Duración
- Costos
- Comentario
- Firma del Director de Recursos Humanos **VER ANEXO**



El presente formulario contempla los requisitos necesarios que exigen para una adecuada programación de los cursos de capacitación, exigidos por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. El objetivo del presente formulario es lograr que los diferentes pasos expuestos se cumplan, y de esta manera cumplir con la norma.

Se propone un formulario para becas y pasantías que, todo con el propósito de que el programa de capacitación sea completo, y no muestre vacíos que puedan perjudicar a los propios funcionarios como a la entidad; y de esta manera informar al Ministerio de Gobierno sobre los distintos requisitos que contempla una postulación a becas como una solicitud y ejecución de pasantías, el formato es el siguiente:

FORMULARIO DE SOLICITUD Y EJECUCIÓN DE PASANTÍAS

- Datos de Solicitud
- Datos Generales del Pasante
- Datos Académicos
- Datos Generales del Tutor o guía Docente
- Datos de Ejecución
- Firma del Director de Recursos Humanos, Encargada de Capacitación y del Pasante. **VER ANEXO**

FORMULARIO DE POSTULACIÓN A BECAS

- Sector
- Datos Generales del Postulante
- Datos académicos del Postulante. **VER ANEXO**

5.10 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El proceso deberá determinar el cambio de comportamiento expresado en el logro de los objetivos del puesto, esta evaluación debe estar a cargo de la Encargada de Capacitación, se propone que el funcionario capacitado rinda un examen a la conclusión



de cada curso de capacitación y dicho formulario de examen debe ser específico, donde se pueda constatar claramente el grado de conocimientos y habilidades de los participantes; este se divide en:

I Datos del Empleado

II Desempeño de los Instructores

III Grado de Satisfacción de los Participantes

IV Evaluación de los Participantes

Firma de la encargada de capacitación **VER ANEXO**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se llego a las siguientes conclusiones:

- El modelo de competencias, responde al objetivo primordial de la capacitación que es: Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad, esta contribución de los funcionarios se basa en capacitarlos en lo que realizan y así contribuir directamente al fin de la misma.
- Se propone como base estratégica el **Modelo de Competencias**, este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo; dicho modelo es aplicable en el área de capacitación; y en especial en su proceso de detección de necesidades, de esta manera, se puede subsanar dos problemas fundamentales de la entidad, que es la falta de estrategia y su deficiente Identificación de necesidades.
- Debido a que, a los funcionarios que realizan una actividad sustantiva, no los capacitan en las funciones de su puesto, se asignó para ellos una serie de competencias que están directamente relacionadas con sus funciones, y de esta manera crear un formulario de identificación de necesidades, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz del tema que se dictará y su relación con la función del empleado en el Manual de Puestos.
- El programa de capacitación, está conformado por una serie de técnicas que ayuden a mejorar el aprendizaje de los funcionarios; se utilizará como técnica de capacitación, el e-learning, que se aplicara con dos herramientas, *la capacitación on-line y la gestión del conocimiento*.
- *La Capacitación on-line*, es aplicable para aquellos temas donde se necesite instrucción más que información. Su contenido es oportuno y confiable, y se lo

puede disponer en un periodo mas largo, aparte de generar conocimientos, se crean mayores habilidades en los funcionarios.

- La gestión del conocimiento se aplicará cuando se necesite información mas que instrucción, con esta técnica se pretende generar mayor información, para que los funcionarios puedan capacitarse en nuevos conocimientos, y compartir experiencias del trabajo con sus compañeros
- Dentro del programa de capacitación también se incorporó los parámetros de becas y pasantías, que no se tomaba en cuenta con anterioridad, todo con el propósito de complementar dicho programa y mejorar el contenido del mismo.
- La creación de un formulario de evaluación que pueda beneficiar, al área de capacitación, para constatar si el personal es productivo en sus labores, y constatarse del efecto de los cursos de capacitación.

6.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones al Ministerio de Gobierno son:

- Al analizar el problema que atraviesa el área de capacitación del Ministerio de Gobierno, es conveniente que se aplique el modelo de competencias, para mejorar todo el procedimiento en dicha área; puesto que el modelo es aplicable en esta entidad, además, propone una base especifica para crear una estrategia de Capacitación que pueda estar incluido en un Plan Estratégico de Recursos Humanos que hasta el momento el ministerio de Gobierno no posee.
- La entidad debe aplicar el formulario de identificación de necesidades por competencias, para que los funcionarios no solo estén capacitados en temas técnico (que involucran algunas leyes), si no se capaciten en los temas relacionados con sus funciones y este les ayude a lograr sus objetivos de su puesto, y de esta manera conseguir que la misión de la entidad sea viable
- El Ministerio de Gobierno cuenta con todos los requisitos para aplicar la nueva técnica de capacitación que es el e-learning, como se describió anteriormente cuenta con un personal apto para crear este tipo de programas on-line y aplicar la



gestión del conocimiento; su infraestructura es moderna y cuenta con un intranet conectado con todas las Direcciones de la entidad.

- Se recomienda aplicar el formulario de evaluación de personal, debido a que hasta la fecha sólo se hizo una vez dicha evaluación; y un requisito importante es aplicarla a la conclusión de cada acción de capacitación, con el propósito de determinar la aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades.
- La Dirección de Recursos Humanos debe, agilizar el proceso de que todos los funcionarios que hayan cumplido una serie de requisitos ingresen a la carrera administrativa, para que exista la estabilidad laboral; porque no tendría mucho beneficio capacitar a los funcionarios, y estos se fuesen de la entidad; se gastaría tiempo y dinero.
- En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- La Dirección de Recursos Humanos debe crear un Plan de Personal, el cual debe contemplar como mínimo: previsiones sobre posibles modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo, estrategias para la reasignación de personas, estrategias de implantación de la carrera administrativa y nuevas incorporaciones,
- Crear un Plan Estratégico de Recursos Humanos, como se propone en el presente trabajo como base estratégica el modelo de competencias en el subsistema de Capacitación este se puede aplicar a cada uno de los cuatro subsistemas restantes, creando una Gestión por Competencias en Recursos Humanos en el MINGOB.
- Se recomienda que el Ministerio de Gobierno, con la Dirección de Recursos Humanos pueda establecer un acuerdo con la Contraloría General de la Republica para que se apruebe la capacitación autodidacta (e-learning), para que dicha entidad evalúe al personal capacitado, y así optar por el certificado de aprobación de la Contraloría.



- Si se opta por capacitar al personal con la técnica e-learning involucraría un ahorro de costos (luz, agua, alquileres de ambientes, material, etc.) tanto como para la Contraloría General de la Republica como para el Ministerio de Gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán, Raymundo, Introducción a la Administración Pública, Editorial McGraw – Hill, México 1993.
- Aquino Jorge, Recursos Humanos, Editorial Macchi, Buenos Aires 1993.
- Blake Oscar Juan, La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones, Editorial Macchi, Buenos Aires 2001.
- Chiavenato Idalberto, Administración De Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, Colombia 1997, Quinta Edición.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw – Hill, Colombia jul 1997.
- Del Pozo Navarro Fernando, La Dirección Por Sistemas, Editorial Limusa, México 1985, Octava Edición.
- De Guillem Bou i Bauza, Carme Trinidad Cascudo y Llorenç Huguet Borén, E-learning, Editorial Anaya multimedia – Anaya interactivo
- Guzmán Armando, la Investigación y la Reforma Administrativa en Manual del Investigador en Administración, Publicaciones ONAP, Santo Domingo 1980.
- Elorduy Mota Juan Ignacio, Estrategia de Empresa y Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, México 1993.
- HayGroup, Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de RR.HH., Editorial McGraw-Hill, Primera Edición
- Hermida Jorge, Administración Estratégica, Editorial Machi, México 1995.
- Hopy Jeremy - Hopy Tony, Competir en la Tercera Ola, Barcelona 2000.
- Koontz Harold –Weihrich Heinz, Administración; una perspectiva global, México McGraw – Hill 1998, Onceava Edición.
- Levy – Leboyer, Claude, Gestión de las Competencias, Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona, España
- Milano Antonio. Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, Editorial Macchi, Buenos Aires 1993.
- Mintzberg Henry, Proceso Estratégico: concepto, contextos y casos, Editorial Prentice Hall, México 1997.

- Nakauchi Izao, Drucker habla sobre Asia, Editorial Norma, Bogota 1997.
- Rosenberg Marc J., E-learning, estrategias para transmitir conocimientos, Editorial McGraw Hill, Colombia 2000.
- Soriano López Mónica, Las 7 l's De La Gestión De Personal, Taller del Centro de Comunicaciones FCEF, La Paz – Bolivia, febrero 2003.
- Valle Cabrera Ramón, Dirección de Personal Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Wilmington Addison Wesley, Editorial Iberoamericana, Estados Unidos 1995.
- Werther William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw – Hill, México 2000.
- Zorrilla Santiago, Metodología de la Investigación, Editorial MacGraw Hill, México 1998.

ANEXOS

CUESTIONARIO
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL
MINISTERIO DE GOBIERNO

OBJETIVO:

- Contar con información real acerca de las condiciones del Área de Capacitación Productiva y Evaluación del Desempeño del Ministerio de Gobierno, cuya información será utilizada solo con fines académicos.

DIRIGIDO: a la Encargada de Capacitación del Ministerio de Gobierno

I MINISTERIO DE GOBIERNO

1.- ¿Cual es la misión del Ministerio de Gobierno?

.....
.....

2.- ¿El programa de capacitación que hasta la fecha tiene el Ministerio está orientado al cumplimiento de la misión de la entidad?

SI NO

¿Por qué usted afirma o niega esto?

.....
.....
.....

3.- ¿En el Ministerio de Gobierno existe voluntad política para la estabilidad de personal?

SI NO NO SE

Si la respuesta es SI ¿Cómo se traduce la voluntad política?

.....
.....

Si la respuesta es NO ¿Por qué no existe?

.....
.....

II NORMAS BÁSICAS DEL S.A.P.

4.- ¿Existe algún Plan Estratégico de Recursos Humanos en la entidad?

SI NO

Si respondió NO pase a la pregunta 6

Si la respuesta es SI ¿Cómo es este Plan, qué específica?

.....
.....
.....

5.- ¿La entidad tiene alguna estrategia relacionada con la capacitación?

SI NO

Si respondió SI ¿Cuál es esta estratégica?

.....
.....

¿Como la aplica?

.....

III SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

6.- ¿Cómo se capacita al personal?

a) Cursos

b) Seminarios

c) Talleres

d) Otros

Otros, como ser

.....
.....

7.- ¿La capacitación en el Ministerio de Gobierno está enfocada a las actividades sustantivas de dicha entidad? (sustantivas son aquellas cuyas funciones, están directamente relacionadas con el logro del objetivo)

SI

NO

8.- ¿Cuál es la relación porcentual de capacitación al personal de las siguientes actividades?

Actividad	%	¿Por qué?
Administrativa		
Asesoramiento		
Sustantiva		
TOTAL	100	

9.- ¿Cuál es el nombre de los cursos, que se dieron por cada actividad, en la gestión 2003?

Actividad Sustantiva

.....
.....

Actividad Asesoramiento

.....
.....

Actividad de Administrativa

.....
.....

10.- ¿Usted ha identificado los problemas que perjudican la consecución de los objetivos establecidos en el POA?

SI

NO

Si respondió SI ¿Cuáles son estos problemas?

.....
.....
.....

11- ¿Usted mide los resultados de capacitación de los funcionarios que asisten a los cursos dictados?

SI NO

Si respondió SI, ¿Cómo mide los resultados?

.....
.....
.....

Si respondió NO, ¿Por qué no mide los resultados?

.....
.....
.....

12.- Según a su criterio, para capacitar en la entidad que necesidades toma en cuenta:

- a) Organización b) Tareas c) Personas

¿Por qué?

.....
.....
.....

13.- ¿Los funcionarios beneficiados con los cursos de capacitación comparten sus conocimientos adquiridos con sus colegas?

SI NO

CUESTIONARIO
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL
MINISTERIO DE GOBIERNO

OBJETIVO: contar con información acerca de la Dirección de Recursos Humanos y su contribución del Área de Capacitación Productiva y Evaluación del Desempeño de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno, el tipo de información recolectada será utilizado para fines académicos.

DIRIGIDO: al Director de Recursos Humanos del MINGOB

I MINISTERIO DE GOBIERNO

1.- ¿Usted conoce la misión del Ministerio de Gobierno?

SI NO NO SE

Si respondió SI ¿Cuál es?

.....
.....

2.- ¿Usted cree que la capacitación que se desarrolla en el Ministerio de Gobierno, está orientada al cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad?

SI NO NO SE

Fundamente su respuesta

.....
.....

3.- ¿El Ministerio de Gobierno cuenta con un Plan Personal?

SI NO NO SE

Si respondió SI, ¿en qué consiste ese plan?, Si respondió NO o NO SE pase a la pregunta 5

.....
.....

4.- ¿En el Plan de Personal se Contempla alguna estrategia sobre capacitación?

SI NO

Si respondió SI ¿en que consiste?

.....
.....

II SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

5.- ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación en las distintas unidades?

- a) A partir de su percepción, como Director
- b) A partir de las necesidades de capacitación que presenta el personal del Ministerio, para desarrollar conocimientos y destrezas requeridas para mejorar su nivel de desempeño
- c) A partir de la identificación de problemas que dificultan los objetivos de su Dirección

d) A partir de las necesidades detectadas en todo el Ministerio de Gobierno, mediante llenado de formularios, de los directores de Área como para los funcionarios

6.- ¿Cómo, usted coordina el trabajo de su Dirección con el área de Capacitación Productiva y Evaluación del Desempeño?

- a) Instruyendo temas para la capacitación
- b) Dando amplias facultades al área de capacitación productiva y evaluación del desempeño
- c) Algún colega del área instruye sobre los temas de capacitación
- d) Otorgando facultades al área en particular exigiendo normas establecidas en el S.A.P.

7.- ¿Cómo evalúan los resultados de la capacitación que se da al personal?

- a) Menor Número de observaciones de la Contraloría
- b) Menor Número de observaciones de Auditoría Interna
- c) Menor Número de quejas de su inmediato superior
- d) Mediante evaluaciones que realiza el CENCAP
- e) En función al trabajo desempeñado después de la capacitación

8.- ¿Cuál es el porcentaje que le asignó a la capacitación de Personal de las siguientes actividades, durante la gestión 2003-2004?

- d) Actividad sustantiva (cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad).
- e) Actividad Administrativa (cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento).
- f) Actividad de Asesoramiento (cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal, sobre las demás unidades).

TOTAL

100%

Fundamente su Respuesta

.....
.....
.....

9.- ¿Usted cree que es necesario para obtener resultados eficientes de la capacitación garantizar la estabilidad laboral en el Ministerio?

SI

NO

Fundamente su respuesta

.....
.....

CUESTIONARIO
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL
MINISTERIO DE GOBIERNO

OBJETIVO:

- Verificar si la capacitación desarrollada en el Ministerio de Gobierno ayuda a los **Directores en sus laborales** y verificar si la **aplican en su trabajo diario**, orientándose al logro de los objetivos del Ministerio; esta investigación está dada bajo fines académicos.

Dirigido: a los Directores de Unidad del Ministerio de Gobierno

1.- ¿Usted a que Dirección del Ministerio de Gobierno pertenece?

.....
.....

2.- ¿Usted conoce la misión del Ministerio de Gobierno?

SI NO NO SE

Si respondió SI ¿Cuál es?

.....
.....

3.- ¿Su Dirección cuenta con un manual de Organización y Funciones o Manual de Puestos?

SI NO NO SE

4.- ¿Asistió a algún curso de capacitación del Ministerio de Gobierno, en la Gestión 2003?

SI NO

Si la respuesta es SI ¿A qué cursos asistió?

.....
.....
.....

Si la respuesta es NO ¿Por qué no asistió a ningún curso?, pase a la pregunta 7

.....
.....
.....

5.- ¿Cómo ha sido convocado al curso de capacitación? (Señale la modalidad que frecuentemente utilizan)

a) Formularios b) Notas c) Verbalmente d) Otros

Otros, como ser

.....
.....

6.- ¿A la conclusión de los cursos de capacitación, éstos le ayudaron a mejorar el rendimiento en su **trabajo específico** que realiza en el Ministerio?

SI NO

Fundamente su respuesta

.....
.....
.....

7.- ¿El Ministerio le brinda la **oportunidad** de aplicar los conocimientos adquiridos en su curso de capacitación?

SI NO

Fundamente su respuesta

.....
.....

8.- ¿Usted a qué modalidad de capacitación asistió, frecuentemente?

- a) Cursos b) Seminarios c) Talleres d) Otros

Otros, como ser

.....
.....

9.- ¿Le gustaría capacitarse vía Internet?

SI NO

10.- ¿Desde su punto de vista cómo seleccionan al personal a capacitar?

- a) A dedo b) Según Procedimientos c) Ninguno

11.- ¿Identifique los problemas que dificultan el logro de sus objetivos, en su unidad de trabajo?

.....
.....
.....
.....

12.- ¿Para solucionar los problemas que dificultan el logro de sus objetivos. En qué preferiría ser capacitado?

.....
.....
.....
.....

CUESTIONARIO
INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA EN EL
MINISTERIO DE GOBIERNO

OBJETIVO:

- Verificar si la capacitación desarrollada en el Ministerio de Gobierno ayuda a los **funcionarios públicos en sus laborales** y verificar si la **aplican en su trabajo diario**, orientándose al logro de los objetivos del Ministerio; ésta investigación esta dada bajo fines académicos.

Dirigido: a los funcionarios del Ministerio de Gobierno

1.- ¿A que categoría y nivel de la clasificación de puestos pertenece? (Señale su opción)

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO	Marque su opción
Ejecutivo	4º	Director	
Operativo	5º	Profesional	
	6º	Técnico - Administrativo	
	7º	Auxiliar	
	8º	Servicios	

2.- ¿Asistió a algún curso de capacitación del Ministerio de Gobierno, en la Gestión 2003?

SI NO

Si la respuesta es SI ¿A qué cursos asistió?

.....
.....
.....

Si la respuesta es NO ¿Por qué no asistió a ningún curso?, pase a la pregunta 7

.....
.....
.....

3.- ¿Cómo ha sido convocado al curso de capacitación? (Señale la modalidad que frecuentemente utilizan)

a) Formularios b) Notas c) Verbalmente d) Otros

Otros, como ser

.....
.....

4.- ¿A la conclusión de los cursos de capacitación, éstos le ayudaron a mejorar el rendimiento en su **trabajo específico** que realiza en el Ministerio?

SI NO

Fundamente su respuesta

.....
.....
.....

5.- ¿El Ministerio le brinda la **oportunidad** de aplicar los conocimientos adquiridos en su curso de capacitación?

SI NO

Fundamente su respuesta

.....
.....

6.- ¿Usted a qué modalidad de capacitación asistió, frecuentemente?

- a) Cursos b) Seminarios c) Talleres d) Otros

¿Usted está conforme con esta modalidad, o cómo quisiera que se lo capacite?

.....
.....

7.- ¿Desde su punto de vista cómo seleccionan al personal a capacitar?

- a) A dedo b) Según Procedimientos c) Ninguno

8.- ¿Identifique los problemas que dificultan el logro de sus objetivos, en su unidad de trabajo?

.....
.....
.....

9.- ¿Para solucionar los problemas que dificultan el logro de sus objetivos. En qué preferiría ser capacitado?

.....
.....
.....

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	MINISTERIO DE GOBIERNO FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	FORM. SAP 021
---	--	--------------------------

I DATOS DEL SUPERVISOR:

1- Dirección:	2. Unidad:
3- Apellidos y Nombres:	4- Puesto:
5- Frecuencia con que evalúa al trabajador: F ____ R ____ E ____ N ____	

II DATOS DEL EMPLEADO:

6- Apellido y Nombre:	7- Cédula de Identidad:
8- Puesto que desempeña:	9- Nivel del puesto: Adm. ____ Asis. ____ Oper. ____
10- Fecha de Ingreso:	11- Antigüedad en el puesto actual:

12- Nivel Educativo					
Nivel	Finalizó		Título Obtenido y/o ha obtener	Estudiando	
	Sí	No		Sí	No
Primaria					
Secundaria					
Técnico – Medio					
Técnico Superior					
Universitario					
Post – Grado					

13- Su supervisado ha sido objeto de Evaluación de Eficiencia:				Sí.....		
				No.....		
Fecha de su última evaluación:	Resultado obtenido:	Exc.	MB	B.	Reg.	Def.

14- Conocimiento sobre el Ministerio de Gobierno y/o Dirección Correspondiente					
Aspectos	Sí	Poco	No	Observaciones	

--

19- Capacitación Sugerida				
Capacitación Sugerida	Prioridad			
	1er	2do	3er	4to

20- Observaciones

21- Empleado 22- Supervisor 23- Encargado de Capacitación

Firma: _____ Firma: _____ Firma: _____

NOTA* El presente formulario está destinado para Directores, sólo cambiaría las competencias de los distintos niveles, el resto del formulario seguiría siendo el mismo

<p style="text-align: center;">X LOGOTIPO DEL MINISTERIO</p>	MINISTERIO DE GOBIERNO FORMULARIO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN							FORM. SAP 023	
I Objetivos de Aprendizaje:									
II PROGRAMA:									
a) EVENTO	b) OBJETIVO ESPECÍFICO	c) DESTINATARIOS	d) CONTENIDO	e) INSTRUCTOR	f) TÉCNICA DE CAPACITACIÓN	g) CRITERIO DE EVALUACIÓN	h) DURACIÓN	i) COSTO	
III COMENTARIO:									

FIRMA DEL DIRECTOR DE RRHH

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	MINISTERIO DE GOBIERNO FORMULARIO DE SOLICITUD Y EJECUCIÓN DE PASANTIAS	FORM. SAP 025
---	--	--------------------------

I. Datos de Solicitud	CONVENIO N°.....
a ₁ Tiempo del Trabajo de la Pasantia Meses.....Años..... a ₂ Área:..... a ₃ Inicio: Día..... Mes..... Año..... a ₄ Final: Día..... Mes..... Año.....	

II. Datos Generales del Pasante	N°.....
Nombre Completo: Apellido Paterno Apellido Materno Nombres Cl:..... Domicilio:..... Teléfono:.....	

III. Datos Académicos
c ₁ Universidad:..... c ₂ Carrera:..... c ₃ Egresado o año que cursa:..... c ₄ Asistió a algún curso o seminario: SI NO c ₅ Si respondió SI a que cursos asistió (mencione los más importantes):..... c ₆ Si respondió NO, Porqué no asistió a ninguno:..... c ₇ Modalidad de graduación para licenciarse:..... c ₈ Promedio de Notas:.....

IV. Datos Generales del Tutor o Guía Docente

d₁ Nombre Completo:

.....

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

d₂ Nombre de la Asignatura:.....

V. Datos de Ejecución

e₁ Programa:.....

e₂ Unidad:.....

e₃ Dependiente: (Nombre y Puesto):.....

e₄ Horario: De..... a.....

Director de
Recursos Humanos

Encargada de
Capacitación

Firma del Pasante

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	MINISTERIO DE GOBIERNO FORMULARIO DE POSTULACIÓN A BECAS	FORM. SAP 024
---	---	--------------------------

I. Sector

a₁ Viceministerio de.....
a₂ Dirección.....
a₃ Área

II. Datos Generales del Postulante

b₁ Nombre Completo:
.....
Apellido Paterno Apellido Materno Nombres
b₂ Puesto:

III. Datos Académicos del Postulante

c₁ Universidad:.....
c₂ Carrera:.....
c₃ Mención o Especialización en: SI NO
c₄ En qué se especializo:.....
c₅ Dónde se especializo:.....
c₆ Modalidad con la cual se licencio:.....

Director de
Recursos Humanos

Encargada de
Capacitación

Firma del Candidato
a la Beca



**MINISTERIO DE GOBIERNO
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL
DE CAPACITACIÓN**

**FORM. SAP
026**

I DATOS DEL EMPLEADO

a1) Apellido y Nombre:.....
a2) Dirección que pertenece.....

a3) Área.....
a4) Puesto que ocupa.....

II DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES

EVENTO 1

EVENTO 2

EVENTO 3

EVENTO 4

b1) Nombre del Evento que participo:.....

b2) Dominio del Tema

b3) Capacidad de Enseñanza

b4) Uso de Recursos Pedagógicos

b5) Total

50%	26%	0%
25%	13%	0%
25%	13%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
25%	13%	0%
25%	13%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
25%	13%	0%
25%	13%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
25%	13%	0%
25%	13%	0%
100%	52%	0%

III GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

c1) Técnica que se empleo

c2) Contenido

c3) Total

50%	26%	0%
50%	26%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
50%	26%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
50%	26%	0%
100%	52%	0%

50%	26%	0%
50%	26%	0%
100%	52%	0%

La Evaluación de los instructores, como de la técnica de capacitación que se empleó
Definir sobre una base de 100 puntos, la ponderación de cada uno de los componentes de evaluación




**MINISTERIO DE GOBIERNO
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL
DE CAPACITACIÓN**

**FORM. SAP
027**

IV EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

	EVENTO	EVENTO	EVENTO	EVENTO
d1) Evaluaciones Escritas (70)				
d2) Asistencia (30)	30% 16% 0%	30% 16% 0%	30% 16% 0%	30% 16% 0%
d3) Participación (10 extra)				
d4) Total				

d5) Encargada de Capacitación

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	FORM. SAP 021
---	---	--------------------------

I Datos del Supervisor

II Datos del Empleado

DESARROLLO DEL FORMULARIO


I DATOS DEL SUPERVISOR

1. Dirección. Indique la Dirección a la cual esta adscrito
2. Unidad. Indique la Unidad a su cargo
3. Apellidos y Nombres. Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo
4. Puesto. Señale la denominación de su puesto
5. Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F=Frecuentemente, R=Regular, E=Esporádicamente, N= Nunca

II DATOS DEL EMPLEADO

6. Apellido y Nombre. Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar
7. Cédula de Identidad. Anote el número de la Cédula de Identidad del empleado
8. Puesto que desempeña. Indique el cargo que desempeña el empleado
9. Nivel del Puesto. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: Adm. = Administrativo, Asis. = Asistencial, Oper.= Operativo
10. Fecha de Ingreso. Anote el día, mes y año correspondiente a la fecha de ingreso a la institución
11. Antigüedad en el puesto. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el puesto actual
12. Nivel Educativo. Marque con una (x) el nivel educativo finalizado, título obtenido y/o a obtener e indicar si está estudiando actualmente el empleado.
13. Evaluación de Capacitación. Marque con una (x) si su supervisado ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
14. Conocimiento sobre el Ministerio de Gobierno y/o Dirección Correspondiente. Marque con una (x) el grado de información que tiene el empleado sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, etc., de la Entidad (si pertenece al área central) o sobre la Dirección en la que trabaja. Justifique su respuesta en la casilla de Observaciones, en caso de que haya señalado (Poco) o (No).
15. Capacitación recibida. Señale la denominación de las actividades de capacitación recibida por el empleado en el Ministerio, instructor y/o institución responsable del mismo, fecha y duración de la actividad.
16. Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado y marque con una (x) el nivel de dominio de la misma, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente
17. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel de desempeño, E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente, NA = No Aplica

18. Necesidades de Capacitación Detectadas. Señale las necesidades de capacitación detectadas de acuerdo con las competencias
19. Cursos de Capacitación sugerido. Señale el curso de capacitación sugerido en función de las necesidades de capacitación detectadas. Marque con una (x) la prioridad 1er = Primer Trimestre, 2do = Segundo Trimestre, 3er = Tercer Trimestre, 4to = Cuarto Trimestre.
20. Observaciones. Señale cualquier observación
21. Firma del Empleado, Supervisor y Director de Recursos Humanos. Para validar el la información del Formulario

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN	FORM. SAP 023
---	--	--------------------------

CONTENIDO DEL FORMULARIO

- I Objetivo de Aprendizaje
- II Programa
- III Comentario

DESARROLLO DEL FORMULARIO


I OBJETIVO DE APRENDIZAJE.- mencionar los resultados que se esperan del programa anual de capacitación.

II PROGRAMA

- a) Evento.- en esta columna se registrara el nombre del evento o curso, que se debe capacitar.
- b) Objetivo Específico.- mencionar los conocimientos y habilidades que se adquieren con el evento, señalando los resultados que se pretenden alcanzar.
- c) Destinatarios.- registrar el número de servidores públicos que participaran el cada uno de los eventos.
- d) Contenido.- definir el temario del evento.
- e) Instructor.- registrar el nombre de la entidad o instructor encargado de transmitir conocimientos en cada uno de los eventos.
- f) Técnica de Capacitación.- registrar el nombre de la técnica con la que se capacitara al personal ya sea capacitación on-line, gestión del conocimiento, seminarios, talleres o cursos.
- g) Criterio de Evaluación.- registrar si se aplicara los exámenes escritos o se procederá a otro método.
- h) Duración.- especificar el número de días que durará cada uno de los eventos.
- i) Costo.- registrar el costo total del evento.

III COMENTARIO.- registra posibles informaciones que pudieran surgir en la ejecución del mismo programa.

Finalmente el Director de RR.HH. debe firmar como constancia al pie del formulario para validar la información.

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE POSTULACIÓN DE BECAS	FORM. SAP 024
---	---	--------------------------

CONTENIDO DEL FORMULARIO

- I Sector
- II Datos Generales del Postulante
- III Datos Académicos del Postulante

DESARROLLO DEL FORMULARIO

I SECTOR

- a₁) Viceministerio.- Registra a cual Viceministerio del MINGOB pertenece.
- a₂) Dirección.- indicar la dirección a la cual pertenece.
- a₃) Área.- indicar su área de trabajo.


II DATOS GENERALES DEL POSTULANTE

- b₁) Nombre Completo.- registrar su nombre completo, comenzando por el apellido paterno, materno y sus nombres.
- b₂) Puesto.- indique el su puesto de trabajo (según el manual de puestos de la entidad).

III DATOS ACADÉMICOS DEL POSTULANTE

- c₁) Universidad.- indique la universidad en la que usted estudio y obtuvo su licenciatura.
- c₂) Carrera.-Indique la carrera universitaria que estudio.
- c₃) Mención o Especialización en:
 - Si tuvo alguna mención o especialización en su carrera profesional como maestría, diplomados, etc., subraye el SI*
 - Si no tuvo alguna mención o especialización en su carrera subraye el NO.
- * Si subrayo el SI continúa el formulario
- c₄) En que se Especializo.- indique el tema o temas en los que se especializo.
- c₅) Donde se especializo.- indique el nombre de la institución donde se especializo.
- c₆) Modalidad de Graduación para Licenciarse.- indique bajo que modalidad (tesis, trabajo dirigido, examen de grado, etc.) usted se licencio.

Finalmente el Director de Recursos Humanos, la Encargada de Capacitación y el candidato a la beca, deben firmar para validar la información.

 LOGOTIPO DEL MINISTERIO	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE SOLICITUD Y EJECUCIÓN DE PASANTIAS	FORM. SAP 025
---	---	--------------------------

CONTENIDO DEL FORMULARIO

- I Datos de Solicitud
- II Datos Generales del Pasante
- III Datos Académicos
- IV Datos Generales del Tutor o Guía Docente
- V Datos de Ejecución

DESARROLLO DEL FORMULARIO

I DATOS DE SOLICITUD

- a₁) Tiempo de Trabajo de la Pasantía.- El Director de Recursos Humanos debe señalar cuanto tiempo (meses, años) durara la pasantía.
- a₂) Área.- indicar el área donde se realizara la pasantía
- a₃).Inicio.- Registrar el día, mes y año, cuando se inicie el trabajo.
- a₄) Final.- Registrar el día, mes y año, cuando termine el trabajo.

II DATOS GENERALES DEL PASANTE.- registrar el nombre completo del postulante a la pasantía, registrando su carnet de identidad, domicilio actual y su teléfono.

III DATOS ACADÉMICOS


- c₁) Universidad.- indique la universidad en la que usted estudio y obtuvo su licenciatura.
- c₂) Carrera.-Indique la carrera universitaria que estudio.
- c₃) Egresado.- regístrese en esta opción si no obtuvo hasta el momento su licenciatura
- c₄) Asistió algún curso o seminario:
 - Si asistió marque en la opción de SI
 - Si no asistió marque en NO
- c₅) Registre los cursos a los que asistió (solo los mas importantes).
- c₆) Si marco en la opción de NO, indique el porqué no asistió a ningún curso o seminario.
- c₆) Indique el promedio de sus notas, a lo largo de sus estudios Universitarios.

IV DATOS GENERALES DEL TUTOR O GUIA DOCENTE (en caso que se haya designado algún tutor al pasante).- registrar el nombre completo del tutor, y el nombre de la asignatura que el dicta en la universidad.

V DATOS DE EJECUCIÓN

- e₁) Programa.- registre el nombre del programa en el que se realizara la pasantía.
- e₂) Unidad.- indique la unidad en la que se realizara la pasantía.
- e₃) Dependiente.- registre el nombre y puesto de la persona que dependerá el postulante.
- e₄) Horario.- indique el Horario del pasante (continuo o discontinuo)

Finalmente el Director de Recursos Humanos, la Encargada de Capacitación y el pasante deben firmar para validar la información.

	INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN	FORM. SAP 026
---	--	--------------------------

CONTENIDO DEL FORMULARIO

- I Datos de Empleado
- II Desempeño de los Instructores
- III Grado de Satisfacción de los Postulantes
- IV Evaluación de los Participantes
- V Datos de Ejecución

DESARROLLO DEL FORMULARIO

I DATOS DEL EMPLEADO

- a₁) Apellido y Nombre: Escriba el primer apellido y el primer nombre del empleado a evaluar
- a₂) Dirección a la que pertenece: indique la Dirección a la cual está adscrito
- a₃) Área: Señale el área de trabajo
- a₁) Puesto que ocupa: señale la denominación de su puesto

II DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES

- b₁) Dominio del tema
 - Marcar con una X el 50%, si el instructor se desenvolvía con facilidad y respondía a todas las dudas de los funcionarios.
 - Marcar con una X el 26%, si el instructor se desenvolvía parcialmente y respondía algunas de las dudas de los funcionarios.
 - Marcar con una X el 0%, si el instructor no se desenvolvía con facilidad y no respondía a las dudas de los funcionarios.
- b₂) Capacidad de Enseñanza
 - Marcar con una X el 25%, si entendió todo el tema
 - Marcar con una X el 13%, si entendió parcialmente el tema
 - Marcar con una X el 0%, si no entendió el tema
- b₃) Uso de Recursos Pedagógicos
 - Marcar con una X el 25%, si el instructor uso muchos (mas de dos), instrumentos de enseñanza (data show, informes, proporcionó material de enseñanza, prácticas, etc...)
 - Marcar con una X el 13%, si el instructor utilizo por lo menos un instrumentos de enseñanza (data show, informes, proporcionó material de enseñanza, prácticas, etc...)
 - Marcar con una X el 0%, si el instructor no utilizo ningún instrumentos de enseñanza (data show, informes, proporcionó material de enseñanza, prácticas, etc...)
- b₄) Total
El nivel de enseñanza fue:
 - Optimo 100%
 - Regular 52%
 - Deficiente 0%

III GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS POSTULANTES

- c₁) Técnica que se empleo
 - Marque con una X el 50%, si la técnica que se empleo al capacitarlo fue dinámica y flexible

- Marque con una X el 26%, si la técnica que se empleo al capacitarlo fue parcialmente dinámica y flexible
- Marque con una X el 0%, si la técnica que se empleo al capacitarlo no fue dinámica y flexible

c₂) Contenido

- Marque con una X el 50%, si el contenido del tema fue óptimo.
- Marque con una X el 26%, si el contenido del tema fue regular.
- Marque con una X el 50%, si el contenido del tema fue deficiente.

c₃) Total

- Grado de Satisfacción óptimo 100%
- Grado de satisfacción Regular 52%
- Grado de satisfacción deficiente 0%

IV EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

d₁) Evaluaciones Escritas: señalar la calificación de los exámenes de los funcionarios a la conclusión de cada evento de capacitación, sobre una base de 70 puntos

d₂) Asistencia

- Marque con una X el 30%, si el funcionario asistió con regularidad a los cursos de capacitación
- Marque con una X el 16%, si el funcionario asistió con irregularidad a los cursos de capacitación
- Marque con una X el 0%, si el funcionario no asistió a los cursos de capacitación.

d₃) Participación: se incrementara 10 puntos a los funcionarios que participen oralmente en los cursos.

d₄) Total

El nivel de aprendizaje es:

- Deficiente del 1 al 35
- Regular del 36 al 55
- Muy Bueno del 56 al 70
- Óptimo del 71 al 100

El MINGOB deberá considerar el nivel de aprendizaje para poder incentivarlos psicológicamente

d₅) Firma de la encargada de capacitación: estampe su firma en señal de aprobación e indique la fecha

REDISEÑO DEL REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DEL MINISTERIO DE GOBIERNO EN SU SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA

Artículo 34.- (PROCESO DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION PRODUCTIVA) Los procesos que conforman el subsistema de capacitación productiva son: detección de necesidades de capacitación, programación, ejecución y evaluación de la capacitación y de los resultados de la capacitación

**Artículo 35.- (PROCESO DE DETECCION DE NESECIDADES DE CAPACITACION)
OPERACIÓN: DETECCION DE NESECIDADES DE CAPACITACIÓN**

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Demandas de capacitación identificadas a través de la evaluación del desempeño, modelo de competencias y otras derivadas del propio desarrollo del Ministerio, con el propósito de identificar las falencias mejorando sus potencialidades de los servidores públicos.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Distribución del formulario de detección de necesidades de capacitación por competencias a cada feje inmediato superior	Formulario 021 Circular escrita	5 días	Director de Recursos Humanos
2	Llenado del formulario de, de cada servidor publico.	Formulario 021	5 días	Jefe inmediato superior
3	Recolección de los formularios de detección de necesidades de capacitación por competencias.	-----	5 días	Director de Recursos Humanos
4	Análisis, clasificación y priorización de necesidades de capacitación, tanto técnicas, de gestión o administrativas, e interpersonales.	-----	10 días	Director de Recursos Humanos
5	Elaboración del informe detección de necesidades de capacitación por competencias (establece temas técnicos, de gestión o administrativas, e interpersonales)	Formulario 022 Informe de detección de necesidades de capacitación por competencias	2 días	Director de Recursos Humanos
	PRODUCTO: Informe de detección de necesidades de capacitación que colabore a la productividad de su puesto de trabajo de los servidores públicos	-----	-----	-----

**Artículo 36.- (PROCESODE PROGRAMACION DE LA CAPACITACIÓN)
OPERACIÓN: PROGRAMACION DE LA CAPACITACIÓN**

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Informe de necesidades de capacitación por competencias.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Elaboración del programa de capacitación (anual), determinando: objetivo de aprendizaje, nombre de los eventos con sus respectivos objetivos, destinatarios, duración,	Formulario 023 Programa anual de capacitación	15 días	Director de Recursos Humanos

	instructores, contenido, técnicas a utilizar para capacitar, criterios de evaluación, recursos necesarios para su ejecución y <u>presupuesto del programa</u> de capacitación.			
2	Programa de capacitación elevado a consideración y decisiones del Ministro.	-----	1 día	Director de Recursos Humanos
3	Aprobación del programa de capacitación.	Comunicación interna de aprobación	3 días	Dirección General de Asuntos administrativos
	PRODUCTO: programa de capacitación	-----	-----	-----

**Artículo 36.- OTORGACION DE BECAS
POLITICAS PARA LA OTORGACION DE BECAS**

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa DE Becas.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Distribución de oferta de becas a directores, quienes definirán el alcance de la difusión de acuerdo al tema de la beca.	Comunicación interna	Continuo	Director de Recursos Humanos
2	Análisis y priorización de la selección sujeto a procedimientos específicos internos en el marco del Reglamento de Becas del SNAP (privilegiando el merito y la antigüedad mínima de 2 años de servidor público)	Formulario 024	Continuo	Directores, jefes inmediatos
3	Comunicación al servidor publico para su postulación a beca, dentro de plazos establecidos	Comunicación interna	Continuo	Director de Recursos Humanos
4	Elaboración de la carta de patrocinio al servidor publico seleccionado a postulación	Carta	Dentro el plazo establecido	Director de Recursos Humanos
5	Remisión de documentación a la institución correspondiente (cooperantes, universidades, SNAP u otros) dentro de plazos establecidos	Carta	Dentro el plazo establecido	Director de Recursos Humanos
6	Información sobre resultado de postulación, en caso de ser positiva comunicar al servidor publico favorecido	Comunicación interna	Dentro el plazo establecido	Director de Recursos Humanos
7	Suscripción del compromiso que contemple la obligatoriedad de certificación de aprobación del curso, entrega de documentación recabada en el curso y replica de conocimientos y experiencias adquiridas en un evento de capacitación interna en coordinación con el órgano rector.	Informe escrito	Dentro de 15 días después de su retorno	Servidor público beneficiado con la beca
	PRODUCTO: Servidor público beneficiado con una beca	-----	-----	-----

OPERACIÓN: ADMISION DE PASANTIAS
 Definir de acuerdo al artículo 36 de NBSAP:
 Políticas de admisión de pasantias

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de pasantias	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Contacto con universidades e instituciones para recepción e intercambio de pasantes.	Carta	1 semana	Director de Recursos Humanos
2	Establecer convenios interinstitucionales para admitir pasantias (en el marco de las normas basicas del Sistema de administración de personal)	Convenio interinstitucional	1 semana	Director de Recursos Humanos
3	Realizar la solicitud y ejecución de pasantias.	Formulario 025	1 semana	Director de Recursos Humanos
	PRODUCTO: Pasantias realizadas de acuerdo a convenios	-----	-----	-----

Artículo 37.- (PROCESO DE EJECUCION DE LA CAPACITACION)
OPERACIÓN: EJECUCION DE LA CAPACITACIÓN

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de capacitación.	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Ejecución de la capacitación en base al programa de capacitación aprobado.	Programa de Capacitación (incluyendo el presupuesto de capacitación aprobado)	Continuo	Director de Recursos Humanos
	PRODUCTO: Servidor público capacitado para mejorar su contribución al logro de los objetivos del Ministerio	-----	-----	-----

Artículo 38.- (PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION)
OPERACIÓN: EVELUACION DE LA CAPACITACIÓN

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: Programa de capacitación, más resultados de la ejecución del Programa de Capacitación	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y tareas establecidas en el programa de capacitación una vez concluida la ejecución de la misma.	Formulario 026	2 días	Director de Recursos Humanos en coordinación con el jefe inmediato superior del personal capacitado
2	Elaboración de informe de evaluación de la capacitación	Informe escrito de evaluación de la capacitación	2 días	Director de Recursos Humanos

3	Informe de evaluación de la capacitación elevado a conocimiento y dediciones del Ministerio	-----	3 días	Director de Recursos Humanos
	PRODUCTO: determinación del Grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje fijados en el programa de capacitación, para proceder a realizar ajustes en próximos eventos de capacitación y adoptar las dediciones que corresponda	-----	-----	-----

Artículo 39.- PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN
OPERACIÓN: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

ETAPA	INSUMO-PROCEDIMIENTO-PRODUCTO	INSTRUMENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	INSUMO: información del desempeño del servidor publico posterior a su capacitación	-----	-----	-----
	PROCEDIMIENTO (tareas):	-----	-----	-----
1	Informe sobre la capacitación recibida, elevado a conocimiento del jefe inmediato superior con copia al Director de Recursos Humanos.	Informe escrito	2 días	Servidor público capacitado
2	Análisis de la paliación efectiva de los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas en la capacitación, versus su impacto con el desempeño laboral del servidor publico.	-----	30 días	Jefe inmediato superior del Servidor público capacitado
3	Elaboración de informe de evaluación de los resultados de la capacitación	Informe escrito de evaluación de los resultados de la capacitación	1 día	Jefe inmediato superior del Servidor público capacitado
4	Informe de evaluación de los resultados de la capacitación, elevado a conocimiento del Ministro y Director de Recursos Humanos.	-----	1 día	Jefe inmediato superior del Servidor público capacitado
	PRODUCTO: Establecimiento del nivel de aplicación efectiva de la capacitación recibida y su nivel de impacto en el desempeño laboral del servidor publico.	-----	-----	-----