

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



**“DISEÑO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL  
MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS  
(MDRyT)”**

**POSTULANTES:**

María Yola Condori Cochi

Marisol Amorruga Montes

**TUTOR INSTITUCIONAL:** Lic. María Verónica Llano Serrano

**TUTOR ACADÉMICO:** Lic. Marisol Irene Pérez Mollinedo

LA PAZ – BOLIVIA

2015

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría.*

*A nuestros padres por tu incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de nuestra carrera; por ser ellos ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida.*

*A nuestra tutora académica Lic. Marisol Pérez y a nuestra tutora Institucional Lic. María Verónica Llanos por su apoyo para la elaboración y culminación de este trabajo dirigido.*

*A todas las personas que de una u otra forma colaboraron con este trabajo dirigido.*

**DEDICATORIA**

*A la Universidad Mayor de San Andrés UMSA, porque en sus aulas,  
recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los  
docentes de la Carrera de Administración de Empresas*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión del área de Recursos Humanos en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), mediante la identificación de las competencias organizacionales y específicas.

Para dar respuesta a esta interrogante se utilizó el método científico de investigación fundamentando en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente del Ministerio.

Se aplicaron los instrumentos basados en el método del análisis funcional y conductual, comparando los resultados obtenidos y analizándolos, se establecieron las competencias claves de éxito.

El producto final de la investigación, lo constituye un diccionario de competencias laborales exclusiva para la institución, el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada. Así mismo se propone que estas competencias se tomen en cuenta en los procesos del Sistema de Administración de Personal (SAP), pues este brinda un proceso más práctico, eficiente y eficaz, ya que se busca el alineamiento de los talentos y capacidades de los funcionarios públicos con los objetivos organizacionales.

Será un importante instrumento para que el Ministerio ya que representa una alternativa de mejoramiento en el sistema de Administración de Personal (SAP) de la institución e iniciar la implementación del Modelo de Gestión por Competencias laborales, que permite el mejoramiento de la productividad, motivación del personal y clima laboral y de los funcionarios públicos en su puesto de trabajo; modelo que hoy en día es acogido por las organizaciones y sus divisiones de talento humano que estudian el desempeño de los trabajadores.

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes. ....	1
1.2.	Planteamiento del Problema. ....	4
1.3.	Objetivos: General y Específicos. ....	9
1.3.1.	Objetivo General.....	10
1.3.2.	Objetivos Específicos. ....	10
1.4.	Resultados. ....	10
1.5.	Alcance. ....	10
2.1.	Referencias Teórico-Conceptuales. ....	12
2.1.1.	Administración. ....	12
2.1.2.	Administración de Recursos Humanos.....	12
2.1.3.	Administración Pública. ....	13
2.1.4.	Gestión. ....	13
2.1.5.	Gestión Pública. ....	14
2.1.6.	Gestión del Talento Humano. ....	15
2.1.6.1.	Descripción y Análisis de los Puestos.....	17
2.1.7.	Gestión del Talento Humanos por Competencias. ....	18
2.1.7.1.	Definición de Competencia Laboral. ....	21
2.1.7.2.	Componentes de las Competencias Laborales.....	23
2.1.7.3.	Clasificación de las Competencias. ....	26
2.1.7.4.	Análisis y Descripción de Puestos por Competencias. ....	29
2.2.	Trabajos Previos. ....	30
2.2.1.	Reordenamiento Administrativo y Organizacional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras – 2014.....	30
2.3.	Referencias Organizacionales y Legales. ....	35
2.3.1.	Referencias Organizacionales.....	35
2.3.1.1.	Misión Institucional.....	35
2.3.1.2.	Visión Institucional. ....	35

2.3.1.3.	Objetivos Estratégicos Institucionales.....	35
2.3.1.4.	Estructura Organizacional.....	37
2.3.2.	Referencias Legales.....	38
2.3.2.1.	Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público.....	38
2.3.2.1.1	Objeto.....	38
2.3.2.1.2	Ámbito de Aplicación.....	38
2.3.2.1.3	Definición de Servidor Público.....	39
2.3.2.1.4	Clases de Servidores Públicos.....	39
2.3.2.1.5	Definición de Carrera Administrativa.....	40
2.3.2.2.	Ley N° 1178: Ley de Administración y Control Gubernamental 41	
2.3.2.2.1	Finalidades.....	42
2.3.2.2.2	Ámbito de Aplicación.....	42
2.3.2.2.3	Características de la Ley N° 1178: Ley De Administración y Control Gubernamental.....	43
2.3.2.2.4	Sistemas de Administración y Control Gubernamental.....	43
2.3.2.3.	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	44
2.3.2.3.1	Subsistemas del Sistema de Administración de Personal (SAP). .....	44
3.1.	Tipo de Intervención.....	47
3.2.	Universo o Población de Estudio.....	47
3.3.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	49
3.4.	Selección de Métodos y Técnicas.....	51
3.5.	Instrumentos de Relevamiento de Información.....	52
3.5.1.	Entrevista.....	52
3.5.2.	Técnica de la Encuesta.....	52
3.5.3.	Investigación Bibliográfica - Documental.....	52
4.1.	Información Sistematizada.....	54
4.2.	Resultados.....	67
5.1.	Introducción.....	71

5.2. Objetivo.....	72
5.3. Alcances. ....	72
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	72
5.4.1. Taxonomía de Competencias Laborales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). ....	74
5.5. Diccionario de Competencias. ....	84
5.6. Etapas de Implementación.....	85
5.7. Etrategia para la Implementación de la Propuesta.....	87
6.1. Csonclusiones.....	93
6.1. Recomendaciones. ....	94

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1. Componentes de las Competencias Laborales según otros autores. ....	25
Cuadro N° 2. Clasificación de Competencias Laborales según autores. ....	27
Cuadro N°3. Análisis FODA. ....	31
Cuadro N° 4. Subsistemas del Sistema de Administración de Personal.....	46
Cuadro N° 5. Unidades Organizacionales.....	48
Cuadro N° 6. Niveles Jerárquicos. ....	49
Cuadro N° 7. Unidades de la Administración Central. ....	50
Cuadro N° 8.Funcionarios Públicos de la Administración Central.....	50
Cuadro N° 9. Jefes de Unidad. ....	51
Cuadro N° 10. Instrumento de Recopilación de Información. ....	53
Cuadro N° 11. Competencias Organizacionales.....	74
Cuadro N° 12. Competencias Generales. ....	74
Cuadro N° 13. Competencias por nivel jerárquico organizacional. ....	75
Cuadro N° 14. Competencias por unidad organizacional y Competencias específicas por puesto de trabajo. ....	76
Cuadro N°15. Taxonomía de competencias laborales del MDRyT. ....	79
Cuadro N° 16. Plan de Actividades de Implementación.....	87
Cuadro N° 17. Cronograma de Actividades. ....	91

Cuadro N° 18. Presupuesto. ....	92
---------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Los seis Procesos de la Administración de Recursos Humano. .....	16
Gráfico N° 2. Usos de la información del Análisis de los Puestos.....	18
Gráfico N° 3. Un esquema global por competencias. Los subsistemas de Recursos Humanos. ....	20
Gráfico N° 4. Componentes de las Competencias Laborales. ....	24
Gráfico N° 5. Pregunta N° 1.....	54
Gráfico N° 6. Pregunta N° 2.....	55
Gráfico N° 7. Pregunta N° 3.....	56
Gráfico N° 8. Pregunta N° 4.....	57
Gráfico N° 9. Pregunta N° 5.....	58
Gráfico N° 10. Pregunta N° 6.....	59
Gráfico N° 11. Pregunta N° 7.....	60
Gráfico N° 12. Pregunta N° 8.....	61
Gráfico N° 13. Pregunta N° 9.....	62
Gráfico N° 14. Pregunta N° 10.....	63
Gráfico N° 15. Pregunta N° 11.....	64
Gráfico N° 16. Etapas de Implementación. ....	87



## INTRODUCCIÓN

Dos cambios sustanciales se produjeron en la Constitución Política del Estado vinculadas con el modelo de Gestión Pública del Estado Plurinacional: por un lado, la configuración de un modelo de Estado cuyo fundamento se asienta en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico y, por el otro, el modelo de economía plural que reconoce diversas formas de organización como la pública, privada, social cooperativa y comunitaria. Ambos modelos pasa por el reconocimiento de que la nueva base esencial del Estado Plurinacional Comunitario es la diversidad cultural (Art.98º), la cual antes que ser vista como amenaza a la estabilidad es considerada como factor de cohesión y convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones, mediante el "instrumento" de la interculturalidad.

De esta manera las instituciones públicas fueron creciendo de manera sustancial para incluir el nuevo modelo de Estado Plurinacional, siendo un factor por la cual las instituciones públicas han ido adoptando un nuevo orden en sus funciones.

Existe una tendencia cada vez fuerte hacia la Gestión del Talento Humano, potenciando las características del personal que integran las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cumplir. Es así que el modelo de Gestión por Competencias propone la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, ya que es uno de los aspectos de más alto impacto sobre el plan estratégico de cualquier organización.

A diferencia de otros modelos de gestión centrada en las estructuras o procesos organizacionales, lo que pretende es atraer, desarrollar y mantener el talento en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. A su vez, este modelo toma como base los perfiles de puestos por competencias para desempeñar con efectividad un puesto, permitiendo identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la Institución, así también se subraya su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas y componente clave en el proceso de creación de valor.

Después de haber atravesado por diferentes cambios, en reestructuración y reorganizaciones hechas dentro del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

(MDRyT) ha llegado a demandar la generación de una nueva estructura organizacional, dando lugar a la exigencia de personal altamente capacitado para mejorar el rendimiento de los diferentes puestos y así llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.

Mediante la exploración se pudo identificar como problema de investigación la descripción actual de las competencias laborales dentro del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), son inadecuadas por el hecho de que no son definidas en base a un estudio profundo; al mismo tiempo de no existir una regularización y una actualización de periódica de las mismas.

Por esta razón el propósito de la investigación es identificar qué características esenciales debe poseer el talento humano que conforma la organización, dependiendo de las necesidades de cada cargo, y que hacen que su rendimiento sea excepcional comparado con el resto de la población, que permitirán seleccionar, retener y desarrollar al talento humano preciso para la organización.

El tipo de intervención seleccionado, apropiado para el presente estudio, elaborado dentro del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), es de presentar un diagnóstico y su correspondiente propuesta.

En este contexto el presente trabajo está conformado de la siguiente manera:

*Capítulo I Aspectos Generales.* En este capítulo se desarrolla los antecedentes del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), para la realización del presente trabajo, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos y los alcances de la investigación.

*Capítulo II Referencias Teórico, Organizacionales y Legales.* El Marco Teórico, es la base conceptual que sustenta el desarrollo del trabajo. Se desarrolla el marco legal para la gestión de personal en el sector público, la Ley N° 1178, paralelamente se muestra un panorama de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP) y la ley N° 2027 – Estatuto del Funcionario Público. En el marco institucional se describe la reseña histórica del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, la Misión, visión y objetivos estratégicos.

*Capítulo III Metodología de la Intervención.* Refleja la metodología de la investigación, las técnicas de investigación utilizadas. Para dar respuesta a

esta interrogante se utilizó el método científico de investigación fundamentando en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente de la institución.

*Capítulo IV Resultados y Discusión.* Realizado mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación, para la determinación de la situación. Como resultado de la investigación se definieron las competencias laborales genéricas y específicas. Este proceso se apoyó en las competencias definidas por la organización y las establecidas con el análisis funcional y conductual

*Capítulo V Propuesta.* Elaborada en base al diagnóstico efectuado, la misma que contempla el desarrollo de una propuesta, se desarrolla la propuesta de competencias laborales para la Administración Central del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción e identificación de los colaboradores con la institución.

*Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.* Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas mediante el análisis de los resultados y la elaboración de la propuesta.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Antecedentes.

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), según Mandato Político, es la entidad que debe garantizar el desarrollo rural integral sustentable por medio de políticas, planes, programas y proyectos integrales de fomento a la producción agropecuaria, artesanal, forestal y al turismo, con el objetivo de obtener el mejor aprovechamiento, transformación, industrialización y comercialización de los recursos naturales renovables. Asimismo, debe promover y fortalecer a organizaciones económicas productivas rurales (artesanos, cooperativas, asociaciones de productores agropecuarios, manufactureros, micro empresas agropecuarias comunitarias pequeñas y medianas) que contribuyan al desarrollo económico social del país, de acuerdo a su identidad cultural y productiva.

Por su parte el Decreto Supremo 29894 del 7 de febrero de 2009 le atribuye al MDRyT mandatos más específicos como formular, ejecutar y evaluar políticas referidas a:

- Seguridad y la soberanía alimentaria del país.
- Desarrollo Rural y Agropecuario, incremento sostenido y sustentable de la productividad agrícola, pecuaria, agroindustrial y turística rural, así como la capacidad de competencia comercial de estos rubros productivos.
- Sanidad agropecuaria y la inocuidad alimentaria.
- Recursos naturales agropecuarios.
- Tierra y territorio desarrollo integral que recuperen y revaloricen los usos legales de la hoja de coca, así como su investigación científica, industrialización y el desarrollo integral de las zonas productoras
- Mecanización agrícola – pecuaria.
- Investigación, innovación y transferencia tecnológica en todo el proceso productivo y de agregación de valor de la producción agropecuaria y forestal.
- Empleo rural promoviendo el empleo digno para los trabajadores y trabajadoras de todas las actividades económicas del ámbito rural.
- Desarrollo agrícola, pecuario y forestal.

El Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), se creó el año 1904, con la decisión de instaurar una instancia para el manejo de la agricultura.

En el transcurso de su vida institucional, ha experimentado diversas modificaciones debido a cambios de gobierno y enfoques en la conducción del mismo, como resultado tuvo diferentes denominaciones como: Ministerio de Colonias, Ministerio de Agricultura, Colonización e Inmigración, Ministerio de Economía Nacional, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Riegos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios.

En la década del 70 se instituye la Organización Administrativa del Poder Ejecutivo, estableciendo al Ministerio de Agricultura y Ganadería y Ministerio de Asuntos Campesinos, como integrantes de dicho poder del Estado. Posteriormente, se fusionan ambos ministerios, conformándose el Ministerio de Asuntos Campesinos Agropecuarios (MACA).

Mediante la Ley de Ministerios de 1993 el MACA, se convierte en la Secretaría Nacional de Agricultura y Ganadería (SNAG) que dependía del Ministerio de Hacienda y Desarrollo Económico. Por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de 1997 se constituye el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (MAGDR), que incorpora en su estatuto a la Subsecretaría de Desarrollo Rural que dependía de la Ex Subsecretaría Nacional de Participación Popular. La Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) del 2003, establece el Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios (MACIA), pero, al poco tiempo, se excluye el Viceministerio de Asuntos Indígenas cambiando su denominación por la de Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA).

Mediante Decreto Supremo Nº 28607 de 24 de enero de 2006 se suprime el ex Ministerio de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios (MAIPO) transfiriendo todas sus funciones al Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA).

Posteriormente, la Ley No. 3351 de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) de fecha 21 de febrero de 2006 y el Decreto Supremo No. 28631 de febrero del 2006, establecen el Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAyMA), que incorporan a la anterior estructura del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios, el Viceministerio de Tierra y el

Viceministerio de Biodiversidad, Desarrollo Forestal y Medio Ambiente, además de reestructurar los Viceministerios existentes.

Esta nueva Ley de Organización del Poder Ejecutivo y su Decreto Supremo reglamentario, se completa con el Decreto Supremo 28677 de 14 de Abril de 2006, que incluye a la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente la Dirección General de Medio Ambiente.

Mediante Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009, se da a conocer la nueva Estructura del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional donde el ex Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (MDRAYMA) cambia su razón social, denominándose Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). En ese marco, se aprueba la nueva estructura organizativa de este Ministerio mediante Resolución Ministerial N° 147 de 6 de abril de 2009

Finalmente, por Decreto Supremo N° 429 de 10 de febrero de 2010, se modifica la estructura jerárquica de varios ministerios, entre ellos el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) al cual se le suprime el Viceministerio de Gestión y Desarrollo Forestal y pasa a depender como Dirección General del Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

Como se pudo apreciar, la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) ha sufrido en el tiempo, variaciones en función al cumplimiento de disposiciones legales emanadas más que responder a las necesidades técnicas específicas de la entidad; es así que la aplicación del D.S 1989 del 01 de mayo de 2014, es la última normativa legal que deja definida la actual estructura de esta Cartera de Estado con una escala salarial también definida.

Dentro del último análisis hecho en el informe técnico de reordenamiento administrativo y organizacional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT); en lo que respecta en el ámbito de los recursos humanos, se manifiesto la importancia de la revalorización del capital humano, a partir de una reasignación de funciones acorde con el cargo que ocupa y el nivel salarial que percibe.

Asimismo se manifestó la necesidad de dotar de un sistema integrado de Recursos Humanos, que faculte la toma de decisiones oportunas y transparentes en relación con los procesos de incorporación, desarrollo,

evaluación y permanencia de servidores públicos idóneos y comprometidas con la institución para elevar los indicadores de desempeño, eficiencia y eficacia, mediante el cumplimiento del Programación Operativa Anual (POA) institucional, con relación al logro de objetivos y resultados institucionales y la ejecución de evaluaciones periódicas que midan la efectividad del personal en el desempeño de sus funciones, el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual (POAI's) de cada servidor(a) público(a), aspecto que tendrá incidencia directa con relación al logro de objetivos y resultados institucionales obtenidos en la gestión.

## **1.2. Planteamiento del Problema.**

Hoy en día, las organizaciones del sector público desarrollan sus actividades en un sistema dinámico de constantes y acelerados cambios económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y otros; estos determinan que el entorno interno y externo en el que realizan sus actividades sea cada vez más complejo e incierto. Para responder apropiadamente a estos cambios, las organizaciones requieren incorporar un conjunto de funciones e instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia y calidad del servicio los objetivos propuestos.

Por lo que de hecho, es en la gestión del sector público que las reformas son las más urgentes. Obligados a tornarse eficientes y eficaces frente a los desafíos del proceso de la globalización, donde los actores en la definición e implementación de políticas públicas en cualquier nivel, deberán actuar con seriedad y método, dando a sus administraciones públicas la capacidad institucional necesaria.

Partiendo de la creación de una nueva cultura en la gestión pública, se busca un cambio en cuanto a actitudes, costumbres, hábitos y valores del personal que integra cada una de las entidades o dependencias públicas. En este marco, se busca un modelo que asegure el desarrollo de las capacidades de gestión de las organizaciones públicas.

En tal sentido, se resalta la importancia de la mejora de la gestión pública y el fortalecimiento de las instituciones públicas como medios para la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, con políticas de gestión y el desarrollo del talento humano, el cual debe estar orientado a dotar servidores públicos íntegros, competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, mediante la

definición de estrategias y parámetros que garanticen que el ingreso, la permanencia y el ascenso de los mismos, y estén fundamentados en el mérito, la capacitación, el desarrollo de competencias y la ética, indispensables para hacer realidad una nueva gestión pública.

Dentro de las características que podemos enumerar que debería tener una institución pública tenemos las siguientes:

- *Sistémico*, porque ofrece una estructura interrelacionada y completa de los aspectos que representan los componentes que configuran los elementos y variables explicativas de los activos intangibles.
- *Abierto*, debido a que la estructura que presenta está relacionada con los agentes o sujetos que se relaciona con el Poder Ejecutivo y que forman parte de su entorno, así como también permite la relación con diferentes organizaciones públicas y privadas.
- *Dinámico*, porque el conjunto de elementos, variables e indicadores cambian en función con su relación con la sociedad y que se puede observar en su evolución temporal.
- *Flexible y Adaptativo*, puesto que los elementos y variables propuestas pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada según las necesidades de la administración pública, en función de su estrategia y de la gestión de intangibles que la misma ponga en práctica.

Para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que asegure la competitividad del personal que se incorpora al sector público, al igual que poder entender la complejidad de las situaciones de trabajo y su evolución, en este contexto, las competencias laborales, es un instrumento de importancia para la gestión pública y la gestión del personal.

La identificación de competencias laborales, inherentes a una institución pública y a los servidores públicos, es sin duda de gran utilidad para cumplir el objetivo de profesionalizar y democratizar los procesos de selección y desarrollo del personal dentro de las distintas unidades y niveles organizacionales.

La perspectiva de las competencias laborales aporta una nueva comprensión del capital humano en la gestión pública, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las



personas. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes unidades en las que trabajan las personas de la institución, pueden coadyuvar a lograr tales resultados, por cuanto se basa en principios que parten de la idea de considerar a las personas en las organizaciones como actores y colaboradores de la transformación con la capacidad para participar.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos competentes, constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual.

La necesidad de la definición de competencias en la administración pública se sustenta en dos pilares fundamentales:

- **Satisfacción de los ciudadanos.** Los cuales merecen y requieren respuestas rápidas y efectivas. Un cliente-ciudadano cada vez más exigente espera recibir productos y servicios de organismos públicos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia que en el sector privado. Las organizaciones públicas, deberán ser cada vez más atentas a las necesidades del cliente - ciudadano y analizar, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y responder de manera ágil y eficiente; en función de esto, la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para ocuparlo. Es importante resaltar el rol trascendente del talento humano en las organizaciones, como factor inherente al logro de la calidad del servicio público, por lo que a calidad, en términos de un ciudadano, se entiende como una comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio previas al uso del mismo y la realidad que percibe en el momento de la prestación, además del servicio percibido tiene que ver con el trato recibido al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio y con el grado de resolución de las demandas que el ciudadano plantea ante una institución pública.
- **Organismos competentes en la materia propia de su existencia institucional.** Cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente-ciudadano, ya que en el sector de los

servicios, cada vez es más importante incorporar servidores públicos competentes para el cumplimiento de sus funciones, por lo que es una responsabilidad contar con herramientas para seleccionar personal adecuado. El Plan estratégico y los objetivos marcarán la dirección, las competencias, todo el conjunto de saberes en acción de la organización y del servidor público, son necesarios para alcanzarla sus máximas áreas críticas de servicio a la ciudadanía y a la actividad económica del país para agilizar, simplificar y elevar la calidad de los servicios, de igual forma buscan personal con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas.

La Administración del Personal dentro de la gestión pública necesita garantizar tres finalidades:

- a) La idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para cada cargo.
- b) El desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente.
- c) El rendimiento, es decir la contribución medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.

Uno de los objetivos del Subsistema de Dotación de Personal de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), es buscar la mejora de la gestión de personal, articulando tanto las cualidades como calificaciones de este recurso, con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.

El desarrollo de la Gestión del Talento Humano, hace necesario el descubrimiento de las competencias laborales necesarias para el beneficio del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT); esto es un gran reto para la Unidad de Administración y Personal, específicamente del Área de Recursos Humano, que busca el alineamiento de los talentos y capacidades de los funcionarios públicos con los objetivos organizacionales, y aumentar la contribución al sector, satisfacción personal y profesional de

las personas, para el cual es prioritario la inversión en la implementación de competencias laborales claves para la organización; que asegura conseguir y mantener personas competentes, tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende en el funcionamiento de la organización, que representa una mejora sustancial, logrando el desarrollo en el nivel individual y organizacional con el fin de obtener el mayor desempeño y valor agregado de cada persona.

Tras haber realizado un análisis exploratorio en dependencias del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), juntamente con la Responsable de Recursos Humanos se constató lo siguiente:

- Actualmente dentro del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP) del MDRyT se toma como factor las cualidades (competencias); pero no existe un reconocimiento formal que es la normalización de las competencias laborales (el concepto definido y los diferentes niveles de una competencia laboral) y asimismo la no actualización de las mismas.
- Las competencias laborales descritas están establecidas por los Jefes de Unidad conjuntamente con la Unidad de Administración de Personal las cuales están elaboradas a criterio propio, sin ningún estudio profundo que respalda que dichas competencias son las apropiadas para el contexto del MDRyT.

Por lo que podría dar como consecuencia:

- El debilitamiento de los Procesos del Sistema de Administración de Personal (SAP).
- Carencia de personal idóneo para ocupar los diferentes puestos en la Institución, pues al no contar con un proceso de identificación de las competencias de los titulares de los cargos, todos los esfuerzos que se realiza en selección, evaluación, formación y desarrollo del personal pueden estar mal enfocados y no contribuir a que los funcionarios públicos alcancen un óptimo desempeño.
- La gestión del personal que no se encuentra basada en el conocimiento de las competencias requeridas y a la vez dominadas por los colaboradores, puede generar re-procesos con costos en la

ejecución de las actividades y en el incumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto se hace necesario la identificación de las competencias organizacionales y específicas adecuadas al contexto, de lo contrario será dificultoso poder reconocer colaboradores competentes que conformen la organización, porque estas son las que permiten un desempeño diferenciador y exitoso, por lo que son consideradas necesarias para el pleno desempeño de la ocupación, ya que estas son medibles e identificables.

Para la selección de la población de estudio se tomó en cuenta las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, en la que describe en su artículo 3° donde se exceptúan su aplicación a los funcionarios, electos funcionarios designados, funcionarios de libre nombramiento y funcionarios interinos considerados fuera de la carrera administrativa, que son elegidos por: votación nacional o local, por atribuciones conferidas por la Constitución Política del Estado o leyes específicas a los diferentes Poderes de Estado o entidad que corresponda. Los cuales se encuentran dentro del 1er hasta el 3er nivel jerárquico.

De esta manera se tomara en cuenta a los funcionarios de planta del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) que comprenden los puestos del cuarto al octavo nivel, que forman parte de la Carrera Administrativa los cuales están sujetos a dicha norma mencionada anteriormente. Por ello la necesidad de resaltar la importancia de los últimos cinco niveles, puesto que los mismos son parte esencial para el funcionamiento de la Institución.

Por lo tanto la definición de competencias para los funcionarios públicos, comprendidos del 4to al 8vo nivel del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) *¿coadyuvara a un desempeño adecuado y facilitara el logro de los objetivos institucionales?*

### **1.3. Objetivos: General y Específicos.**

Identificado el problema y con la finalidad de mejorar la gestión del Talento Humano, se plantean los siguientes objetivos.

### **1.3.1. Objetivo General.**

Diseñar competencias laborales propias para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- a) Determinar las metodologías para identificación de las competencias laborales.
- b) Actualización del Manual de Puestos.
- c) Identificar las competencias organizacionales.
- d) Identificar las competencias específicas.
- e) Introducir las competencias necesarias para cada cargo con sus comportamientos asociados.
- f) Normalizar las competencias laborales organizacionales y específicas.

### **1.4. Resultados.**

Los posibles resultados que se pretende obtener son los siguientes:

- a) Establecer competencias organizacionales dentro del marco de la misión y visión del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).
- b) Obtener datos específicos sobre el puesto como ser, las funciones, responsabilidades, objetivos y otros aspectos relacionados con el puesto de trabajo.
- c) Conocer que competencias predominan en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra (MDRyT), y cuáles son las más importantes para cada unidad organizacional o puesto de trabajo.

### **1.5. Alcance.**

Los alcances de la investigación vienen dados por los aspectos: temático, temporal, geográfico y poblacional.

### **Área Temática.**

El tema a desarrollarse “Diseño de Competencias Laborales de para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra (MDRyT)”, esta relacionada directamente con el diseño curricular de la Carrera de Administración de Empresas de la materia Gestión del Talento Humano.

### **Límite Temporal.**

La investigación se realizara en el momento y circunstancias actuales, durante el segundo semestre del año 2014.

### **Límite Geográfico.**

Según los objetivos planteados se determina realizar la investigación científica en la ciudad de La Paz donde se encuentra ubicado el edificio central del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

### **Limite Poblacional.**

La población de estudio está constituida por los funcionarios públicos de carrera ubicados en el 4to nivel al 8vo nivel jerarquía del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) de las Unidades de la Administración Central.

## CAPÍTULO II

### REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

#### 2.1. Referencias Teórico - Conceptuales.

Consiste en desarrollar la teoría pertinente al problema de investigación planteado, por lo que se buscó las fuentes documentales para detectar, extraer y recopilar información de interés, para dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones.

##### 2.1.1. Administración.

La palabra “Administración”, emplea en su acepción más amplia, significada toda actividad, pública o privada, ordenada para alcanzar fines humanos, sean o no económicos, y también el conjunto de entidades u órganos que la ejercen. Se la usa en el primer sentido cuando se habla de la idónea administración de una empresa, y en el segundo, cuando se afirma que alguien ocupa un cargo en la administración de un establecimiento<sup>1</sup>.

La administración en un sentido amplio proporciona, ordena y procura garantizar el logro de los objetivos en cualquier organización. Dentro de un enfoque sistémico, se considera a una entidad como un todo funcional e integral, de esta manera se permite lograr una mejor visión de está.

##### 2.1.2. Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es la función de las organizaciones que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos<sup>2</sup>.

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y las organizaciones<sup>3</sup>.

La administración de recursos humanos juega un papel muy importante en cualquier institución pública o privada, siendo está el pilar de éxito; la misma

---

<sup>1</sup>LARES Martínez, Eloy. Manual de derecho administrativo, citado por Lindo Fernández.

<sup>2</sup>Garry Dessier, Human Resource Management, Prentice-Hall, Uppor M. Saddle River, NJ, 1997, pp. 694-695

<sup>3</sup>John M. Ivan Levich, Human Resource Management, op. cit., p. 661

cuenta con técnicas que deberán ser aplicadas, tomando en cuenta los ámbitos internos y externos de una organización, con el propósito de captar y mantener personal motivado e integrado, para lograr que este elemento humano responda con un desempeño efectivo.

### **2.1.3. Administración Pública.**

La Administración Pública es “el proceso mediante el cual se definen objetivos, se formulan planes y políticas, se crean y administran instituciones, se movilizan energías humanas, se utilizan recursos y se llevan a cabo los cambios necesarios. Ese proceso va ligado a la acción política, a la que sostiene y utiliza con cuantos conocimientos y actitudes puedan necesitarse para un objetivo determinado”<sup>4</sup>.

Wilburg Jiménez Castro, define “La Administración Pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado”<sup>5</sup>.

En el sector público se está motivando el concepto de “Gobierno Empresarial”, adoptando conceptos propios del sector privado, por lo que hay que considerar las nuevas tendencias en la evolución de la actual administración pública, como de la complejidad de las necesidades de la sociedad que deben ser resueltas fundamentalmente a través de la utilización de los recursos humanos del Estado.

Estas son cuestiones que los gestores públicos bolivianos tendrán que resolver a medida que evolucionen las nuevas estructuras del Estado Boliviano.

### **2.1.4. Gestión.**

Como sostiene Metcalfe y Richards la gestión debe entenderse como “el asumir la responsabilidad de un determinado sistema”<sup>6</sup>, la responsabilidad es

---

<sup>4</sup>STONE, Donald C., Administración Pública y construcción de naciones. Señalado por Wilburg Jiménez Castro. Administración Pública para el Desarrollo. Editorial Limusa. México 1987

<sup>5</sup>JIMÉNEZ Castro, Wilburg. Ob. Cit.

<sup>6</sup>Metcalfe, L; Richards, S. (1987) *Involving Public Management*. Londres, Reino Unido. SagePublications.



en este caso expresada en términos de un atributo fundamental de la gestión.

Según Jordán, “la gestión se define como el conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización, vista como un todo integral dentro de un periodo determinado, este periodo puede o no coincidir con la gestión anual, contable o impositiva”<sup>7</sup>.

La gestión puede aplicarse al sector público, porque su acción está basada en actividades orientadas a lograr objetivos. Es importante subrayar que la gestión tiene como objetivo primordial el conseguir e incrementar los resultados óptimos de una organización.

#### **2.1.5. Gestión Pública.**

Para el Banco Mundial<sup>8</sup>. Se entiende por gestión pública el modo en que se ejerce el poder en la gerencia de los recursos económicos y sociales para el desarrollo, una buena gestión de gobierno es fundamental para la creación de un entorno que favorezca el desarrollo firme y equitativo, el gobierno juega un rol clave en el establecimiento de las reglas que sostienen la eficacia de los mercados y en la correlación de las deficiencias del mercado.

Según Barbadas<sup>9</sup>. Define la “gestión pública” como la orientación de los asuntos públicos a la consecución de los resultados, mediante la innovación de procesos de gestión en un entorno complejo.

Según la ex Contraloría General de la República. “La gestión pública es el conjunto de instituciones, procesos, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento del sector público a través de la planificación, organización, integración, dirección y control con el objeto de asignar, utilizar, eficaz y eficientemente los recursos públicos”.

Varios autores coinciden en admitir que la gestión pública es un instrumento de racionalización del manejo de las actividades, procesos y procedimientos

---

<sup>7</sup>Jordan, JA (2001). Análisis de Requerimientos. La Paz, Bolivia. Edición de la Universidad Mayor de San Andrés, Centro de Publicaciones de la FCEF.

<sup>8</sup>Banco Mundial (1991). Managing Development: The Governance Dimension; a Discussion Paper: Caracas, Venezuela. The World Bank Washington. Citado en N° ISIS 13845. CLAD. 1992. Volumen 9 N° 1.

<sup>9</sup>Barbadas, C. Paul. (1995). La Administración y la Gestión Pública Santiago, Chile. Editorial Grandes Obras Modernas.

de la acción pública global utilizando a discreción ciencia y tecnología administrativa, pero bajo la subordinación del estado, otros admiten también la fuerte influencia de la cultura neo empresarial que se introduce en las organizaciones del Estado con una sólida cultura organizativa que agrupa valores públicos.

La gestión pública contiene un enfoque de conocimiento distinto, estratégico vinculado a varios problemas organizacionales. En las últimas décadas el conocimiento sobre la acción gubernamental y la administración pública se han visto desbordada por un conjunto de nuevas denominaciones como: gerencia pública, gestión pública, dirección pública, gerencia social; que se puede describir como un avance académico en el conocimiento de esta disciplina, por la alta complejidad en la que se ven inverso las estructuras gubernamentales.

#### **2.1.6. Gestión del Talento Humano.**

Actualmente, la Gestión del Recurso Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es "obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro".<sup>10</sup>

Chiavenato, Idalberto. Define la Gestión del talento humano como: "el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño".

Dessler, Gary. Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

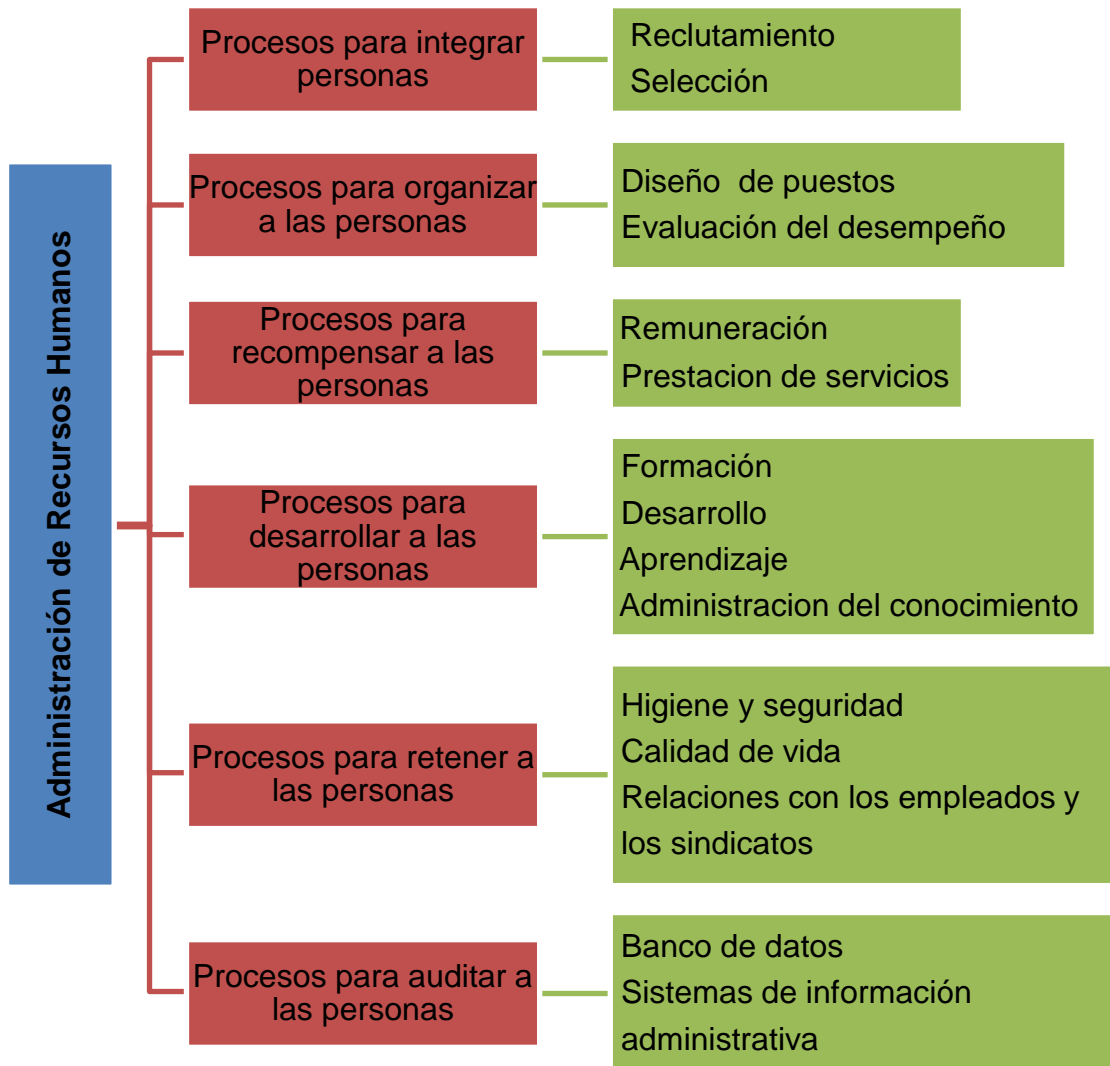
Lledo, Pablo. Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar

---

<sup>10</sup>Rodríguez, Y & Herrera, T. 2006

fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

**Gráfico N°1. Los seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos.**



Fuente: Chavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra Ed., p. 1.

Tanto en el sector público como en el sector privado se consideran los mismos conceptos y técnicas de la Gestión del Talento Humano para contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de las organizaciones. Se dan los mismos procesos de inducción, selección,

capacitación, análisis de resultados, etc. No obstante, es necesario tener en cuenta algunas diferencias entre los dos sectores, para una mejor aplicación de dichos conceptos y técnicas.

Dentro del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) en el desarrollo de sus actividades, el talento humano es un factor de éxito para el logro de sus objetivos organizacionales. Contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan con dichos objetivos, hace del Área de Recursos Humanos un reto importante en su gestión, ya que se señala que en la actualidad hay un reconocimiento en considerarlo como un factor clave para el crecimiento y desarrollo, el potencial de los recursos humanos, lo que significa considerarlo como el principal activo y ente estratégico de una organización.

#### **2.1.6.1. Descripción y Análisis de los Puestos.**

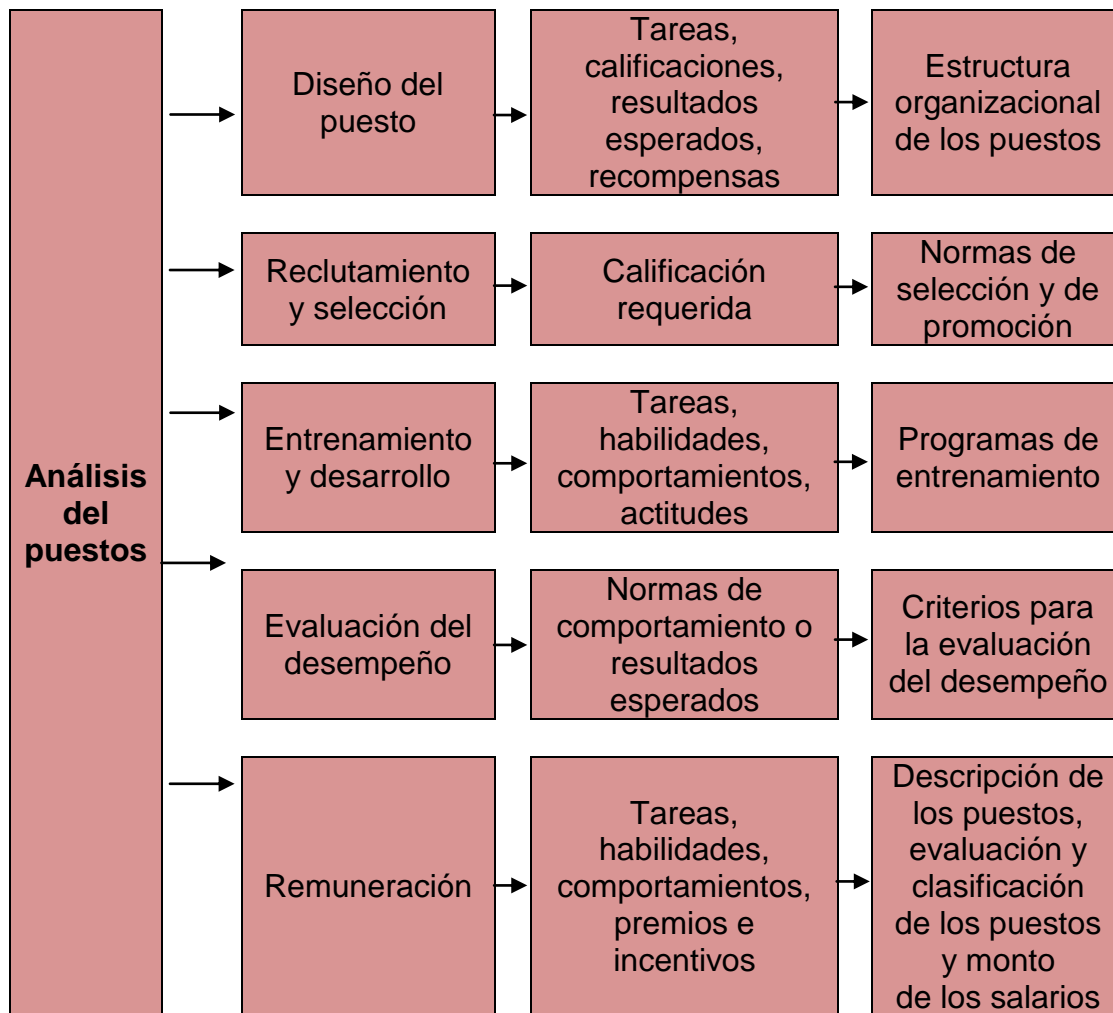
La descripción y análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero se diferencian entre sí; la descripción se orienta al contenido del cargo; mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido.

Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto. Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto, busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo. Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del perfil de puesto en relación con la persona que lo

ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará.

**Gráfico Nº 2. Usos de la información del Análisis de los Puestos.**



Fuente: Chavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra Ed., p. 230

### 2.1.7. Gestión del Talento Humanos por Competencias.

La Gestión de Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores internos y externos de la organización y otros aspectos psico-

humanos. El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de este nuevo enfoque de las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias– que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

La Gestión por Competencias tiene una particular incidencia en la Gestión del Talento Humano que desde esa óptica se le suele definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” <sup>11</sup>.

Para Cruz <sup>12</sup>, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias es considerada una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, valorando el conocimiento y focalizándose en la adquisición, almacenamiento y utilización del conocimiento para responder a los retos de la supervivencia y proteger sus activos intelectuales.

La OIT afirma que “El surgimiento de la Gestión por Competencia Laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”<sup>13</sup>. Es decir que, el modelo que se ha desarrollado a partir de las competencias, aporta a la institución una herramienta potente de gestión que le agrega valor al individuo y participa como un elemento más para que el trabajador, a través de sus acciones aporte a la calidad, al clima organizacional y a la rentabilidad. De este modo, se conforman organizaciones exitosas con la base humana de excelencia que puede encontrarse en toda compañía líder de su mercado.

---

<sup>11</sup> CRUZ, P. K., y VEGA, G. M.: La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta, 2001

<sup>12</sup> Cruz, P; Rojas, S; Vega, G & Villegas, Y. El capital humano y la gestión por competencias. En: [www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm](http://www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm)

<sup>13</sup> Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. OIT. 2003

La aplicación del Modelo Competencias, juega un rol vital en cada uno de los Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos. Al momento de introducir la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los subsistemas de Atracción y Selección va hacia a la dirección de captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias para que una organización pueda integrar los diferentes Subsistemas de Recursos Humanos hacia el modelo de Gestión por Competencias. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados.

**Grafico N° 3. Un esquema global por competencias. Los subsistemas de Recursos Humanos.**



Fuente: Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Año de Publicación: 2007, p. 126

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

La Gestión por Competencias es un enfoque de management utilizado para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la misión y objetivos organizacionales.

Se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de las organizaciones. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes subsistemas de Recursos Humanos: subsistemas de Dotación de Personal, Evaluación del Desempeño, Movilidad de Personal, Capacitación Productiva, y Registro para lograr la eficacia y eficiencia dentro de la organización.

La incorporación de esta nueva perspectiva en el sector público; exige introducir cambios organizacionales e institucionales en la administración del sector.

#### **2.1.7.1. Definición de Competencia Laboral.**

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral que posee diversas acepciones.

Según Spencer y Spencer<sup>14</sup> "Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación"

*Característica subyacente* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Competencias según Claude Levy-Leboyer<sup>15</sup>. Esta profesora de Psicología del Trabajo resume el tema de la siguiente manera:

---

<sup>14</sup>Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence alt work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993

<sup>15</sup>Levy-Leboyer, Claude, La gestión des compétences, Les éditionsd'organisation, París, 1992.



- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para Martha Alles<sup>16</sup>. El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en puesto de trabajo.

Richard Boyatzis<sup>17</sup>. Por competencia laboral: “son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.

Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf<sup>18</sup> la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a diferentes situaciones, ya que las competencias representan potenciales, la capacidad de un individuo para resolver problemas y desenvolverse en el ámbito laboral.

---

<sup>16</sup>Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Ediciones Granica 2007, p. 82

<sup>17</sup> Cuesta Santos, Armando. ; Cuesta Santos, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Ediciones Ecoe, 2010, p 244

<sup>18</sup> Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, que es, el componente de las actitudes y valorativo (saber ser) que incide sobre los objetivos organizacionales.

De las definiciones antes señaladas podemos decir que las competencias laborales pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta; cualquier característica individual que puede demostrar una diferencia de manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente.

### **2.1.7.2. Componentes de las Competencias Laborales.<sup>19</sup>**

Para poder partir de una base común sobre lo que son las competencias laborales, debido a que existe una gran variedad de autores que abordan este tema, para efectos de este tema, se tomarán la más utilizadas en la clasificación de elementos que conforman la definición de una competencia, que aplicados al desempeño de determinada responsabilidad aseguran su buen logro.

Los teóricos que tratan sobre la competencia laboral han realizado diversos planteamientos acerca de los elementos o componentes de la competencia individual. Así, una de las más logradas propuestas es la que se muestra en el gráfico N° 4 en el que se identifican cuatro categorías o capacidades del trabajador, a saber:

- Conocimientos, que corresponde al componente Saber;
- Habilidades y Destrezas, que se refiere al Saber Hacer;
- Actitudes e Intereses, relacionado con el Saber Estar; y
- Motivación, que tiene concernencia con el Querer Hacer.

Se muestra igualmente un quinto elemento que es el de Medios y Recursos, que se relaciona con el Poder Hacer y que deja en claro que la Competencia Individual, en el sentido de capacidad de actuar del individuo, depende no solamente de las capacidades que posee el trabajador, sino también de las facilidades que le brinde la organización en términos de infraestructura, condiciones de trabajo, materiales y equipos, etc.

---

<sup>19</sup> “Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos”, Miguel García, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Gráfico N° 4. Componentes de las Competencias Laborales.**



Fuente: Elaboración Propia

Es por esto que el desempeño idóneo de una competencia se logra a través de la integración de estos saberes:

- **Conocimientos (Saber).** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.
- **Habilidades y destrezas (Saber Hacer).** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas..., habilidades sociales..., habilidades cognitivas, etc.”
- **Actitudes e intereses (Saber Estar).** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)”.
- **Motivación (Querer Hacer).** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

- **Medios y Recursos (Poder Hacer).** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio".

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al “Hacer” o sea, a la competencia, que resulta “observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.” permiten a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas. En el siguiente cuadro se describen los diferentes componentes, que pueden integrar las competencias laborales, esto responde a los diferentes enfoques que se le da a la Gestión por Competencia aplicada a los recursos humanos.

**Cuadro N° 1. Componentes de las Competencias Laborales según otros autores.**

AUTORES	COMPONENTES
<i>Modelo de Le Boterf (1993)</i>	<i>Competencia Técnica</i> <b>Saber:</b> conocimientos generales o especializados <b>Saber hacer:</b> dominio de métodos y técnicas
	<i>Competencia social</i> <b>Saber aprender:</b> aptitudes de aprendizaje y formación <b>Saber estar:</b> aptitudes sociales <b>Saber hacer:</b> aptitudes de comunicación.
<i>Echeverría (2001; 2002)</i>	<b>Saber:</b> competencia técnica
	<b>Saber hacer:</b> competencia metodológica
	<b>Saber estar:</b> competencia participativa
<i>Francisca Berrocal, 2001:23</i>	<b>Saber:</b> conocimientos
	<b>Saber hacer:</b> habilidades
	<b>Saber estar:</b> actitudes:
	<b>Poder hacer:</b> disponer de los medios o recursos

Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad, existen múltiples definiciones del constructo competencias, así como diversidad de clasificaciones y usos en contextos tanto laborales como educativos, ante lo cual se hace complejo y usualmente relacionado con un abordaje multidisciplinar.

Por lo que se debe gestionar sus recursos humanos delimitando los conocimientos técnicos, habilidades, valores y actitudes que el funcionario público debe desempeñar en cada puesto de trabajo para garantizar que el servicio prestado sea realizado de forma excelente.

Por tanto, gestionar por competencias es incorporar el aspecto cualitativo y personal que permite alinear las estrategias organizacionales de desarrollo de su talento humano.

### **2.1.7.3. Clasificación de las Competencias.**

Existe una amplia gama de tipologías de competencias entre las que encontramos:

- **En función del abordaje.**
  - **Competencias Laborales Generales.** Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas. Además, pueden ser desarrolladas desde la educación básica primaria y secundaria, y por su carácter, pueden coadyuvar en el proceso de formación de la educación superior y, una vez terminado este ciclo, a una vida profesional exitosa.
  - **Competencias Laborales Específicas.** Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. En el sector educativo, estas competencias han sido ofrecidas tradicionalmente por las instituciones de educación media técnica.
- **En función de sus contenidos predominantes.**

Diversos autores han clasificado las competencias de distintas maneras, presentando similitudes y diferencias entre sí. Esta cuestión se presenta de manera sintética en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2. Clasificación de Competencias Laborales según autores.**

AUTOR	CLASIFICACION DE COMPETENCIAS
<p><i>Spencer y Spencer (según su dificultad de detección)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.</li> </ul>
<p><i>Spencer y Spencer (“Modelo del iceberg”)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visible. Más fácil de identificar los cuales son; destrezas y conocimientos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No visibles. Más difícil de identificar, los cuales son; concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.</li> </ul>
<p><i>Spencer y Spencer (Cinco principales tipos de competencias)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de logro y acción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de ayuda y servicio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de influencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias gerenciales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de eficacia personal</li> </ul>
<p><i>Nadine Jolis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias prácticas. Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias sociales. Lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias del conocimiento. (combinar y resolver) conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.</li> </ul>
<p><i>Martha Alles</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos. (competencias técnicas, competencias de conocimiento y competencias propiamente dichas) Son más fáciles de detectar</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>o evaluar.</li> <li>• Competencias. (competencias de gestión, competencias conductuales) Referido al comportamiento de las personas en el trabajo situación en el trabajo.</li> <li>• Core competencias transversales</li> </ul>
<i>Bunk</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica. Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.</li> <li>• Participativa. Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.</li> <li>• Metodológica. Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.</li> <li>• Social. Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

- **En función de su alcance.**
  - **Competencias Institucionales, Genéricas o Core Competence.** Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
  - **Competencias específicas por nivel.** Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
  - **Competencias particulares por área o familia de puestos.** Estas competencias nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una

persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.

- **Las competencias distintivas de un puesto.** Estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Al referirnos a la clasificación de las competencias, debemos tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto.

#### **2.1.7.4. Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.**

Los modelos de competencias, juegan un rol vital en cada uno de los sistemas de la Gestión del Talento Humano basados en competencias.

Este proceso hace referencia a todas las acciones y procedimientos para recolectar y analizar la información sobre los contenidos, las tareas o actividades, los requerimientos específicos, el contexto en donde las tareas se realizan y el perfil de quienes ocupan dicho cargo. Es decir, que bajo este esquema las acciones estarán encaminadas a identificar cuáles son las competencias a todo nivel que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y poder garantizar que a partir de la ejecución de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio y según los requerimientos del cargo y la institución.

Identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus subsistemas de selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, planificación de carrera y remuneración entre otros. Es así que los modelos de competencias conforman un núcleo en torno al cual, se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de recursos humanos lógicamente interrelacionados. Para esto los distintos procesos deben ajustarse al modelo sustituyendo las tradicionales listas de características



requeridas en los perfiles por las competencias definidas por la alta dirección de la empresa.

El primer proceso que debe encarar una empresa que desee incorporar un modelo de competencias es el perfil de puestos por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales debe ser sustituida por el perfil de competencias requeridas para el puesto. En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación académica, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar.

Como se puede ver antes de seleccionar a una persona, para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato.

## **2.2. Trabajos Previos.**

### **2.2.1. Reordenamiento Administrativo y Organizacional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras – 2014.**

En el último informe técnico de análisis organizacional realizado durante el 1er periodo del año 2014, realizado sobre la base del análisis retrospectivo de la actual estructura organizacional se detectaron los siguientes puntos:

En el diagnóstico realizado en el sector se han desarrollado talleres participativos en cada Viceministerio empleando la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde se analizó los factores positivos y negativos tanto a nivel interno como externo de la institución. De la misma manera se analizó la funcionalidad de sus unidades respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Nacional, Plan Sectorial, Plan Institucional y también en la visión hacia el año 2025 tomando en cuenta los 13 Pilares de la Agenda Patriótica.

El siguiente cuadro representa el resultado de la combinación tanto de los factores internos como externos.

**Cuadro N°3. Análisis FODA.**

	FORTALEZAS + OPORTUNIDADES =	FORTALEZAS + AMENAZAS =	OPORTUNIDADES + DEBILIDADES =	AMENAZAS + DEBILIDADES =
ÁREAS TEMÁTICAS	POTENCIALIDADES	RIESGOS	DESAFÍOS	LIMITACIONES
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen unidades debilitadas e incumplimiento de metas y objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con personal estable, calificado e idóneo acorde a las necesidades del ministerio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de normativas sobre administración de RRHH.</li> </ul>
<b>Políticas y planes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas sectoriales e institucionales están priorizadas en procesos de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de difusión y apoyo a las políticas contenidas en el Plan Sectorial puede afectar a su conocimiento amplio y la debida apropiación y articulación con otros niveles.</li> <li>Incumplimiento de políticas y planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar sostenibilidad a las políticas generadas en el Ministerio.</li> <li>Socializar las políticas generadas en el Ministerio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente difusión de las normativas.</li> </ul>
<b>Oferta para el sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta sectorial priorizada y transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados de gestión en el sector pueden verse afectados por el desconocimiento de algunos programas y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar en el Ministerio las instancias institucionales adecuadas para el logro de los objetivos sectoriales propuestos por el Ministerio.</li> <li>Trabajar en el tema Suelos para la agropecuaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faltan algunos instrumentos normativos y unidades funcionales para operativizar las políticas.</li> </ul>
<b>Relación con la Cooperación Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso favorable a los recursos de la Cooperación Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diferencia de prioridades del Gobierno Boliviano y la Cooperación Internacional, puede ocasionar la modificación y/o suspensión de algunos temas necesarios para el desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar el alineamiento de la Cooperación Internacional con las políticas sectoriales.</li> <li>Preparar la agenda internacional de la ministra para firmar convenios y acuerdos bilaterales y multilaterales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una unidad funcional dentro la estructura del ministerio para tratar temas transversales.</li> </ul>

<b>Relación con la sociedad civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen relacionamiento del MDRyT con la sociedad civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los frecuentes y heterogéneos conflictos sociales, pueden desgastar las buenas relaciones con las organizaciones sociales y la capacidad de solución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de alerta temprana para la prevención, manejo y solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes recursos económicos para trasladarse a lugares de conflictos y demandas sociales.</li> </ul>
<b>Coordinación con otras instancias del Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen relacionamiento del MDRyT, con otras instancias del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intervención del Estado puede debilitarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el relacionamiento interno y con todos los niveles del Estado, especialmente a nivel Departamental y Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una adecuada articulación con las demás instancias del Estado.</li> </ul>
<b>Cobertura geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante cobertura geográfica del MDRyT en todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se operativizan las políticas, programas y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el relacionamiento con todos los niveles del Estado, especialmente a nivel Departamental y Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficientes recursos económicos.</li> </ul>
<b>En lo administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una nueva visión de la estructura organizativa que se adecúe a los planes nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se optimizan las actividades del MDRyT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las condiciones físicas y logísticas para el buen desempeño de los servidores públicos.</li> <li>• Fortalecer la gestión institucional con instrumentos ágiles e idóneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones físicas de las oficinas de las reparticiones del ministerio, no permiten una adecuada distribución física de acuerdo a la estructura organizacional.</li> </ul>
<b>En las decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones óptimas para decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilitación del poder de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar agendas para la atención a organizaciones sociales en diferentes puntos del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo coyuntural es prioritario y se descuida lo estratégico.</li> </ul>
<b>Comunicación e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen los mecanismos comunicacionales disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en difundir lo que hace el ministerio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar estrategias integrales de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información y comunicación no siempre llega en forma adecuada a los funcionarios y beneficiarios del MDRyT.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

### **a) Deficiencias Administrativas.**

Se debe señalar que la estructura del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras presentaba desorden y desorganización administrativa, habiéndose detectado puestos que por necesidad institucional desarrollaban sus funciones en otras reparticiones; asimismo se constató un fuerte aparato administrativo a través de “Enlaces” inclusive a nivel de Unidades, aspecto que deriva en la burocratización y retardación de la gestión administrativa; se detectaron cargos con excesiva recarga laboral versus otros puestos bien remunerados pero sin mayor responsabilidad, también se pudo verificar que muchos puestos adicionalmente al ejercer sus funciones propias del cargo que ocupan se les adicionaba atribuciones ajenas a su competencia; en ese sentido la presente propuesta en un gran porcentaje ha intentado dar solución a este tipo de situaciones detectadas; sin embargo por restricciones principalmente presupuestarias no se ha podido resolver el real problema de fondo, con la posibilidad de dotar una estructura acorde a la magnitud real de este Ministerio y a las funciones que realiza; lo cual hace que se torne en un proceso difícil de encarar la Reestructuración de este Ministerio, adicionando a estos temas las condiciones físicas que no abastecen las oficinas propias con las que se cuentan para albergar en su conjunto a toda la entidad, en consecuencia se exige la separación de la Administración Central y su Despacho Ministerial de algunos de sus Viceministerios, de algunas Direcciones Generales e inclusive de algunas Unidades, ocupando hasta más de cinco predios ubicados en lugares diferentes de la ciudad para poder funcionar, inclusive cuentan con oficinas fuera del departamento de La Paz.

El tema presupuestario juega un papel preponderante, debido a que las restricciones desembocan en este panorama adverso y azota a las condiciones de un óptimo funcionamiento de esta repartición por lo que la estructura organizativa del Ministerio no está adecuada al cumplimiento del plan de desarrollo sectorial.

Adicionalmente, se debe informar que por la naturaleza propia de sus funciones se demanda que más del 80% de las mismas se desarrollen en el área rural.

Todo lo expuesto incide en la necesidad de contar con una estructura administrativa y sustantiva considerable, mas no suficiente ni bien pagada para su eficaz y eficiente funcionamiento, tomando en cuenta que por contar con diferentes oficinas en diferentes lugares del país y las restricciones

presupuestarias que desembocan en niveles salariales sumamente reducidos se detecta mucho movimiento de personal, rotación, desmotivación hasta probables tentaciones del personal de incurrir en temas de corrupción.

En ese contexto, sobre la base del análisis retrospectivo organizacional, se ha observado que las Unidades Sustantivas de esta Cartera de Estado no actúan de manera integral; la coyuntura toma real importancia sin priorizar las actividades del Ministerio registradas en el Programa Operativo Anual de cada gestión y menos el cumplimiento a las políticas del Plan del Sector de Desarrollo Agropecuario.

Asimismo, el crecimiento desmesurado del sector ha desembocado en la obligación de incrementar proyectos y programas que coadyuven al logro de los objetivos estratégicos institucionales; aspecto que incide directamente en la falta de recursos humanos, equipo logístico y recursos materiales que nos permitan enfrentar los retos institucionales y este crecimiento del sector en el que nos desarrollamos.

El aparato sustantivo debe ser priorizado en relación al administrativo, de manera especial en los Viceministerios y Direcciones Generales ubicadas fuera de los predios del edificio central, de tal manera que se desburocraticen los procesos y se dé mayor eficacia y eficiencia al logro de los objetivos de la entidad.

Por otro lado, las condiciones físicas de las reparticiones, no permiten una adecuada distribución física de acuerdo a la estructura organizacional; es así que en muchas oficinas los funcionarios no tienen las comodidades para su óptimo desempeño.

Es necesario generar condiciones físicas y logísticas para el buen desempeño de los servidores públicos y fortalecer la gestión institucional con instrumentos ágiles e idóneos.

#### **b) Desviaciones Respecto a la Anterior Estructura.**

Por lo expuesto, es obligación del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) el logro de los objetivos estratégicos institucionales, para el efecto debe readecuar su estructura actual, replanteando sus objetivos específicos de manera congruente con sus objetivos estratégicos institucionales a partir de un replanteamiento de sus Áreas Organizacionales y la reasignación de funciones, que respondan a las necesidades institucionales y que en

definitiva apoyen efectivamente al logro de los objetivos de gestión, reubicando las diferentes unidades en la estructura en función de la misión y visión de la Entidad.

## **2.3. Referencias Organizacionales y Legales.**

### **2.3.1. Referencias Organizacionales.**

En esta parte se describirá los principales aspectos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), los cuales están conformados de la siguiente manera.

#### **2.3.1.1. Misión Institucional.**

“El MDRyT es la institución pública del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia, encargada de definir e implementar políticas para promover, facilitar, normar y articular el desarrollo rural integral agropecuario, forestal, acuícola y de la coca, de forma sustentable, e impulsar en el país una nueva estructura de tenencia y acceso a la tierra y bosques, generando empleo digno en beneficio de productores, comunidades y organizaciones económicas campesinas, indígenas y sector empresarial, bajo los principios de calidad, equidad, inclusión, transparencia, reciprocidad e identidad cultural, en busca de la seguridad y soberanía alimentaria, para Vivir Bien”.

#### **2.3.1.2. Visión Institucional.**

El MDRyT es la institución pública reconocida como líder del Sector que ha logrado el desarrollo agropecuario con soberanía alimentaria, de forma integral y sustentable, generando productos de su competencia con calidad y valor agregado; para ello cuenta con personal, competente, comprometido y solidario que trabaja para productores agropecuarios, comunidades y organizaciones económicas campesinas e indígenas y sector empresarial.

#### **2.3.1.3. Objetivos Estratégicos Institucionales.**

Son 6 y están clasificados en 4 Dimensiones que son los siguientes:

#### **Dimensión del Valor Público**

Objetivo Estratégico Institucional 1: Profundizar el proceso de saneamiento, acceso, distribución, redistribución de la tierra y de la autogestión comunitaria

del territorio en el marco del Plan de Desarrollo Sectorial y Plan Nacional de Desarrollo.

*Estrategia 1:* Establecer las condiciones técnicas y legales para mejorar el acceso a la tierra de los bolivianos y bolivianas que hasta ahora no lo tuvieron.

*Estrategia 2:* Incorporar en los programas y proyectos los derechos indígenas originarios y campesinos.

Objetivo Estratégico Institucional 2: Promover la Soberanía Alimentaria y el Desarrollo Rural Agropecuario de forma integral y sustentable, a favor de los productores rurales, comunidades indígenas y pueblos originarios.

*Estrategia 1:* Apoyar los emprendimientos productivos orientados especialmente a la Soberanía Alimentaria.

*Estrategia 2:* Promover la Sanidad Agropecuaria y la Innovación Agropecuaria y Forestal.

Objetivo Estratégico Institucional 3: Promover el desarrollo integral con coca y la revalorización de la hoja de coca, en el marco de la concertación social.

*Estrategia 1:* Apoyar el desarrollo integral sostenible en las zonas productoras de la hoja de coca, liderar su revalorización así como la racionalización concertada.

### **Dimensión Financiera**

Objetivo Estratégico Institucional 4: Asegurar la asignación de recursos financiero suficientes para el logro de resultados de impacto del MDRyT garantizando la soberanía alimentaria.

*Estrategia 1:* Optimizar la administración de recursos económico-financieros.

*Estrategia 2:* Buscar alianzas estratégicas con los financiadores.

*Estrategia 3:* Requerir de los organismos financieros así como de los promotores del desarrollo la alineación a las políticas sectoriales.

### **Dimensión Política**

Objetivo Estratégico Institucional 5: Promover espacios de concertación y coordinación pública y privada con entidades a nivel nacional, departamental,

municipal y con organizaciones productivas, sociales vinculadas al desarrollo agropecuario y rural.

*Estrategia 1:* Concertar con las organizaciones sociales y sociedad civil en general la normativa para la seguridad alimentaria.

*Estrategia 2:* Abrir espacios de diálogo con las organizaciones sociales y sociedad civil en general.

*Estrategia 3:* Fortalecer a las comunidades y organizaciones rurales para facilitar la producción de alimentos.

*Estrategia 4:* Promover las negociaciones internacionales referidas al sector desarrollo agropecuario.

### **Dimensión del Desarrollo Organizacional**

Objetivo Estratégico Institucional 6: Fortalecer la gestión y capacidad institucional del MDRyT para el logro de los objetivos.

*Estrategia 1:* Ajustar y completar los instrumentos normativos y de procedimientos administrativos.

*Estrategia 2:* Desarrollar proyectos de mejoramiento de infraestructura y equipamiento del Ministerio.

*Estrategia 3:* Impulsar programas y proyectos de capacitación del personal del Ministerio.

#### **2.3.1.4. Estructura Organizacional.**

El ministerio de desarrollo rural y tierras tiene la siguiente estructura organizacional:

#### **Ministra(O) de Desarrollo Rural y Tierras.**

- **Viceministerio de Tierras.**
  - Dirección General de Tierras.
  - Dirección General de Distribución de Tierras.
- **Viceministerio de Desarrollo Rural y Agropecuario.**
  - Dirección General de Desarrollo Rural.
  - Dirección General de Producción Agropecuaria y Soberanía Alimentaria.
- **Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral.**



- Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización.
- Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de Coca.

Cuentan con una estructura común de apoyo máxima integrada por:

1. Una Dirección General de Planificación.
2. Una Dirección General de Asuntos Administrativos.
3. Una Dirección General de Asuntos Jurídicos.
4. Una Unidad de Auditoría Interna.
5. Una Unidad de Transparencia.

### **2.3.2. Referencias Legales.**

Para un análisis profundo es necesario tomar en cuenta leyes y normas que rigen el sector público, dentro del marco legal al cual están sujetos. Las cuales mencionaremos a continuación:

#### **2.3.2.1. Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público.**

##### **2.3.2.1.1 Objeto.**

En el artículo 2º se menciona que tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

##### **2.3.2.1.2 Ámbito de Aplicación.**

El ámbito de aplicación de su aplicación mencionado en su artículo 3º menciona que se abarca a:

- Todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.
- Servidores públicos que presten servicios en las entidades públicas autónomas autárquicas y descentralizadas.

- Las carreras administrativas en los Gobiernos Municipales, Universidades Públicas, Escalafón Judicial del poder judicial, Carrera Fiscal del Ministerio Público, Servicio Exterior y Escalafón Diplomático, Magisterio Público, Servicio de Salud Pública y Seguridad Social, se regularán por su legislación especial aplicable en el marco establecido en el presente Estatuto.
- Los servidores públicos dependientes de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional estarán solamente sujetos al Capítulo III del Título II y al Título V del Estatuto del Funcionario Público.

#### **2.3.2.1.3 Definición de Servidor Público.**

La definición de servidor público mencionado en el artículo 4º se define como aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la Ley del Estatuto del Funcionario Público. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

#### **2.3.2.1.4 Clases de Servidores Públicos.**

Según el artículo 5º los Servidores Públicos se clasifican en:

- a) Funcionarios electos: Son aquellas personas cuya función pública se origina en un proceso eleccionario previsto por la Constitución Política del Estado. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y Régimen Laboral del Estatuto del Funcionario Público.
- b) Funcionarios designados: Son aquellas personas cuya función pública emerge de un nombramiento a cargo público, conforme a la Constitución Política del Estado, disposición legal u Sistema de Organización Administrativa aplicable. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del Estatuto del Funcionario Público.

- c) Funcionarios de libre nombramiento: Son aquellas personas que realizan funciones administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado para los funcionarios electos o designados. El Sistema de Administración de Personal, en forma coordinada con los Sistemas de Organización Administrativa y de Presupuesto, determinará el número y a atribuciones específicas de éstos y el presupuesto asignado para este fin. Estos funcionarios no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa del presente Estatuto.
- 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 que se establecen en el presente Estatuto.
- e) Funcionarios interinos: Son aquellos que, de manera provisional y por un plazo máximo e improrrogable de 90 días, ocupan cargos públicos previstos para la carrera administrativa, en tanto no sea posible su desempeño por funcionarios de carrera conforme al Estatuto del Funcionario Público y disposiciones reglamentarias.

No están sometidos al Estatuto del Funcionario Público ni a la Ley General del Trabajo, aquellas personas que, con carácter eventual o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con una entidad pública, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable y cuyos procedimientos, requisitos, condiciones y formas de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

#### **2.3.2.1.5 Definición de Carrera Administrativa.**

Se menciona en el artículo 18º el establecimiento de la carrera administrativa con el objetivo de promover la eficiencia de la actividad administrativa pública en servicio de la colectividad, el desarrollo laboral de sus funcionarios de carrera y la permanencia de éstos condicionada a su desempeño. La carrera administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal.

La Carrera Administrativa se articula mediante el Sistema de Administración de Personal que posibilita y promueve la creación de una nueva cultura en la relación de la Administración para con el Servicio Público.

### **2.3.2.2. Ley N° 1178: Ley de Administración y Control Gubernamental**

La ley 1178 establece un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del sector público que se basa en un criterio técnico que se conoce como enfoque de sistemas. Este enfoque significa aplicar el concepto, características y funcionamiento de los sistemas de administración pública. Esto significa que la Ley 1178 considera al Sector Público, las entidades, los componentes de las entidades, los sistemas de administración y de operación como un todo funcional, donde el intercambio de insumos, y la interrelación permanente, son la regla del funcionamiento en todas las instancias.

El sujeto principal de la Ley es la función pública gerencial y en su mérito ha creado la Responsabilidad Gerencial por Resultados.

La Ley 1178 establece los instrumentos indispensables para ejecutar con eficacia las políticas de Gobierno; no define estrategias, planes y políticas gubernamentales que se derivan de los sistemas de adopción de decisiones que varían con la concepción política de los distintos gobiernos. Encomienda a cada institución la responsabilidad de crear sus propios mecanismos de administración y control acordes con las actividades que realiza, en el límite de las normas básicas que dictaran los órganos rectores.

La ley 1178 es una norma que:

- Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado.
- Establece sistemas de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.
- Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.

### **2.3.2.2.1 Finalidades.**

La Ley 1178 en su artículo 1º señala “la presente Ley regula los Sistemas de Administración y Control de los recursos y sus relaciones con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- Lograr la administración eficaz y eficiente de los recursos públicos. Para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, objetivos, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público, las entidades públicas deben programar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación y uso de los recursos del Estado.
- Generar información que muestre con transparencia la gestión. Significa producir información útil, oportuna y confiable en todos los niveles de la administración pública, para una racional toma de decisiones y un efectivo control de los objetivos.
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones. Todo servidor público, sin distinción de jerarquía, debe rendir cuenta no solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que fueron confiados, sino también de la forma y resultados de su aplicación.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el Sector Público. La implementación y adecuado funcionamiento de sistemas de administración en las entidades públicas implica mejorar su capacidad administrativa, y el establecimiento de mecanismos de control para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del estado.

### **2.3.2.2.2 Ámbito de Aplicación.**

Los artículos 3º, 4º y 5º de la Ley 1178 establecen su aplicación de la siguiente manera:

- Todas las entidades del sector público, sin excepción.
- Las unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial, de las cortes Electorales y de la contraloría general de la república, conforme a sus objetivos, planes y políticas.

- Toda persona jurídica donde el estado tenga la mayoría de patrimonio.
- Toda persona que no pertenezca al sector público, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciba recursos del Estado, se beneficie o preste servicios públicos.

#### 2.3.2.2.3 Características de la Ley N° 1178: Ley de Administración y Control Gubernamental.

- **Ley Marco:** Define criterios y fundamentos metodológicos, técnicos y constituye un marco jurídico para el funcionamiento integrado de los sistemas administrativos.
- **Ley Especial:** Por estar referida exclusivamente a los sistemas de administración y control gubernamentales, es de carácter especial, sus normas tienen aplicación preferente sobre cualquier otra disposición. Solamente la Constitución Política del Estado prevalece sobre la Ley 1178.
- **Ley Instrumental:** Se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de políticas, estrategias y planes socioeconómicos.
- **Enfoque Sistémico:** Porque está basada en el enfoque de sistemas, señala relaciones de interdependencia de los diferentes sistemas.

#### 2.3.2.2.4 Sistemas de Administración y Control Gubernamental.

Según el artículo 2º los sistemas que se regulan son:

- 1. Para programar y organizar las actividades:**
  - Programación de Operaciones.
  - Organización Administrativa.
  - Presupuesto
- 2. Para ejecutar las actividades programadas:**
  - Administración de Personal.
  - Administración de Bienes y Servicios.
  - Tesorería y Crédito Público.
  - Contabilidad Integrada.
- 3. Para controlar la gestión del Sector Público:**

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

### **2.3.2.3. Sistema de Administración de Personal (SAP).**

Uno de los factores más importantes para el desarrollo eficiente de la gestión pública es el factor humano. El factor humano condiciona la eficiencia de la gestión pública. El Sistema de Administración de Personal (SAP) como núcleo de la administración pública, consiste en la selección, educación y armonización de los servidores, para que con sus actuaciones conduzcan con la eficiencia posible al cumplimiento de las finalidades del gobierno.

El Sistema de Administración de Personal (SAP) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos, sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal.

La Ley 1178 en su artículo 9º dispone que el Sistema de Administración de Personal en procura de la eficiencia en la función pública deba determinar:

- Los puestos de trabajo efectivamente necesarios.
- Los requisitos y los mecanismos necesarios para proveer los puestos con personas adecuadas.
- Implementar los regímenes de evaluación y retribución del trabajo.
- Desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores públicos.
- Establecer los procesamientos para el retiro de los servidores públicos de la entidad.

#### **2.3.2.3.1 Subsistemas del Sistema de Administración de Personal (SAP).**

El Sistema de Administración de Personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas mencionados en el artículo 8º de las Normas Básicas, descritos de la siguiente manera:

##### **➤ Subsistema de Dotación de Personal.**

El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las

necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de Personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos<sup>20</sup>.

➤ **Subsistema de Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado<sup>21</sup>.

➤ **Subsistema de Movilidad de Personal.**

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público desde que ingresa a la Administración Pública hasta su retiro, para ocupar otro puesto en función a la evaluación de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto, a la capacitación recibida y en función a las demandas y posibilidades presupuestarias de la entidad<sup>22</sup>.

➤ **Subsistema de Capacitación Productiva.**

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano<sup>23</sup>.

➤ **Subsistema de Registro.**

La información y registro, es la integración y actualización de la información generada por el Sistema de Administración de Personal que permitirá mantener, optimizar y controlar el funcionamiento del Sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Normas Básicas Sistema de Administración de Personal. NBSAP. D.S. 26115. Marzo 2001. Art. 11°

<sup>21</sup> NBSAP. Art. 22°

<sup>22</sup> NBSAP. Art. 27°

<sup>23</sup> NBSAP. Art. 34°

<sup>24</sup> NBSAP. Art. 42°



En el cuadro siguiente se presenta esquemáticamente los subsistemas del Sistema de Administración de Personal (SAP) y los procesos de cada uno de éstos, señalados en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), Decreto Supremo 26115 del 16 de marzo del 2001.

**Cuadro N° 4. Subsistemas del Sistema de Administración de Personal.**

SUBSISTEMA	PROCESOS
<b>Subsistema de Dotación de Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos</li> <li>• Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal</li> <li>• Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal</li> <li>• Proceso de Formulación del Plan de Personal</li> <li>• Proceso de Programación Operativa Anual Individual</li> <li>• Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal</li> <li>• Proceso de Inducción o Integración</li> <li>• Proceso de Evaluación de Confirmación</li> </ul>
<b>Subsistema de Evaluación del Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño</li> </ul>
<b>Subsistema de Movilidad de Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Promoción</li> <li>• Proceso de Rotación</li> <li>• Proceso de Transferencia</li> <li>• Proceso de Retiro</li> </ul>
<b>Subsistema de Capacitación Productiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación</li> <li>• Proceso de Programación de la Capacitación</li> <li>• Proceso de Ejecución de la Capacitación</li> <li>• Proceso de Evaluación de la Capacitación</li> <li>• Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación</li> </ul>
<b>Subsistema de Registro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Generación de la Información</li> <li>• Proceso de Organización de la Información</li> <li>• Proceso de Actualización de la Información</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

#### 3.1. Tipo de Intervención.

El tipo de intervención elegido, adecuado para el presente estudio, realizado dentro del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), es de presentar un diagnóstico y su correspondiente propuesta, A través de este tipo de intervención es posible, establecer las características del problema planteado de investigación expuesto en el primer capítulo, dentro de las unidades de análisis y proponer una solución que aporte una mejora de la gestión de una institución pública.

#### 3.2. Universo o Población de Estudio.

En la presente investigación se tomó como universo o población de estudio de la siguiente manera:

##### Unidad de análisis.

Unidades organizacionales pertenecientes a la Administración Central del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) esto debido a que estas unidades se encuentran ubicadas en el edificio central del Ministerio, y sus respectivos Viceministerios se encuentran dispersos por el departamento de La Paz y a nivel nacional; todo esto es debido a la magnitud y crecimiento continua del personal por lo que la infraestructura central a lo largo del tiempo ha quedado insuficiente y además por el ámbito de aplicación de sus actividades propias de los Viceministerios que en la mayoría son hechas en el área rural.

Por todo lo dicho anteriormente considerando los siguientes factores:

- El plazo temporal fijado para la finalización del trabajo.
- El tamaño de la organización.
- La dispersión geográfica de las instalaciones de la organización.

Se vio lo más viable y conveniente para esto solo tomar a la Administración Central del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) conformada de la siguiente manera:

## Cuadro Nº 5. Unidades Organizacionales.

<b>UNIDADES DE APOYO Y ASESORAMIENTO</b>
• Jefatura de Gabinete
• Unidad de Comunicación social
• Unidad de Gestión Social Regional
• Unidad de transparencia
<b>UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>
• Unidad de Auditoría Interna
❖ Dirección General de Planificación
<b>UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO Y JURÍDICO</b>
❖ Dirección General de Asuntos Administrativos
• Unidad Financiera
• Unidad de Administración y Personal
❖ Dirección General de Asuntos Jurídicos
• Unidad de Gestión jurídica
• Unidad de Análisis Jurídico

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

### **Sujetos de Investigación.**

Funcionarios públicos de planta comprendidos del 4to al 8vo nivel jerárquico, considerados de carrera administrativa definidos en la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público; ya que dentro de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal en su Artículo 3, se menciona que los puestos que están comprendidas entre el 1er y 3er nivel jerárquico (funcionarios electos, funcionarios designados y funcionarios de libre nombramiento) que quedan exceptuados de la aplicación de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y no están sujetos a las disposiciones relativas a la Carrera Administrativa y el Régimen Laboral de la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Público.

Por lo que en esta investigación

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO(S)	CARRERA ADMINISTRATIVA
Superior	1º	Ministra(o) de Desarrollo Rural y Tierras	NO
	2º	Viceministros(as)	NO
Ejecutivo	3º	Funcionarios de Libre Nombramiento (Directores Generales, Coordinadores, Directores Ejecutivos y otros)	NO
	4º	<b>Jefe de Unidad</b>	<b>SI</b>
Operativo	5º	<b>Profesional</b>	<b>SI</b>
	6º	<b>Técnico – Administrativo</b>	<b>SI</b>
	7º	<b>Auxiliar</b>	<b>SI</b>
	8º	<b>Servicios</b>	<b>SI</b>

se tomara como sujetos de investigación desde el 4to nivel (Jefes de Unidad).

### **Cuadro N° 6. Niveles Jerárquicos.**

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

Por todo lo anterior se tomó a servidores públicos de planta desde el 4to nivel pertenecientes a las unidades de la administración central del ministerio de Desarrollo Rural y tierras.

### **3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.**

Debido a las características de la temática de la investigación fue pertinente la participación de todos los funcionarios públicos que correspondan a la Administración Central, por lo que se vio la necesidad de realizar un censo para el relevamiento de la información necesaria para la identificación de competencias correspondientes de cada puesto; de esta manera se hace una descripción de las características de las Unidades de Administración Central en los siguientes cuadros.

**Cuadro N° 7. Unidades de la Administración Central.**

<b>N°</b>	<b>UNIDADES DE LA ADMINISTRACION CENTRAL</b>	<b>CANTIDAD DE FUNCIONARIOS PUBLICOS</b>
1	Despacho Ministerial	5
2	Jefatura de Gabinete	2
3	Unidad de Comunicación Social	4
4	Unidad de Gestión Social Regional	5
5	Unidad de Auditoria Interna	7
6	Unidad de Transparencia	1
7	Dirección General de Planificación	5
8	Dirección General de Asuntos Administrativos	9
9	Unidad Financiera	11
10	Unidad de Administración y Personal	26
11	Dirección General de Asuntos Jurídicos	2
12	Unidad de Gestión Jurídica	8
13	Unidad de Análisis Jurídico	5

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

**Cuadro N° 8. Funcionarios Públicos de la Administración Central.**

<b>PUESTO</b>	<b>CANTIDAD DE FUNCIONARIOS PUBLICOS</b>
Jefes de Unidad y Responsables	14
Profesionales	27
Técnicos	38
Auxiliares	11

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

$$N = n = 90$$

La unidad de análisis asciende a un número de 90 funcionarios públicos.

Para la encuesta orientada a jefes de unidades de la Administración Central está dada de la siguiente manera:

#### **Cuadro N° 9. Jefes de Unidad.**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>
1	Jefe de Gabinete
2	Jefe de Unidad de Comunicación Social
3	Jefe de Unidad de Auditoría Interna
4	Jefe de Unidad de Transparencia
5	Jefe de Unidad Financiera
6	Jefe de Unidad de Administración y Personal
7	Jefe de Unidad de Gestión Jurídica
8	Jefe de Unidad de Análisis Jurídico

Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

La unidad de análisis asciende a un número de 8 Jefes de Unidad.

$$N = n = 8$$

#### **3.4. Selección de Métodos y Técnicas.**

Los métodos utilizados para capturar la información primaria para la investigación son: Observación y Encuesta.

Las Técnica seleccionadas en correspondencia a los métodos elegidos son:  
*Método de la Observación: el análisis documental, Método de la Encuesta: la entrevista estructurada y cuestionario.*

### **3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información.**

En este contexto se utilizó los siguientes:

#### **3.5.1. Entrevista.**

La técnica de la entrevista consiste en la obtención de datos e información, es una técnica aplicada en forma de diálogo y sometida a una dirección sistemática, que está orientada a la información de material. Las entrevistas pueden ser: estructuradas o dirigidas, no estructuradas o no dirigidas y semiestructuradas o semidirigidas.

En esta investigación se utilizara la entrevista estructurada para los funcionarios públicos y para el Responsable de Recursos Humanos, ya que se basa por completo en un conjunto de preguntas estructuradas y dirigidas al tema, ordenadas secuencialmente, bien definidas y concretas.

#### **3.5.2. Cuestionario.**

Se diseñó un cuestionario estructurada con preguntas cerradas para el personal de planta del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) con el objetivo de obtener información.

#### **3.5.3. Análisis documental (Investigación Bibliográfica - Documental).**

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

**Cuadro Nº 10. Instrumento de Recopilación de Información.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Identificar competencias laborales específicos y organizacionales	Competencias laborales	Conocimientos Habilidades Actitudes	Funciones	Análisis y descripción de puestos (anexo 9)
Normalizar las Competencias Laborales	Competencias organizacionales Competencias específicas	Definición niveles	Comportamientos	Entrevista de incidentes críticos (anexo 8)
Actualización del Manual de Puestos	Identificación del puesto Descripción de Funciones Requisitos del cargo	Funciones Tareas Actividades	Conocimiento del que hacer de la unidad administrativa Conocimiento del quehacer del puesto de trabajo Correspondencia de funciones con el puesto de trabajo Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para ocupar el puesto de trabajo	Análisis y descripción de puestos de trabajo (anexo 9)

Fuente: Elaboración Propia



## CAPÍTULO IV

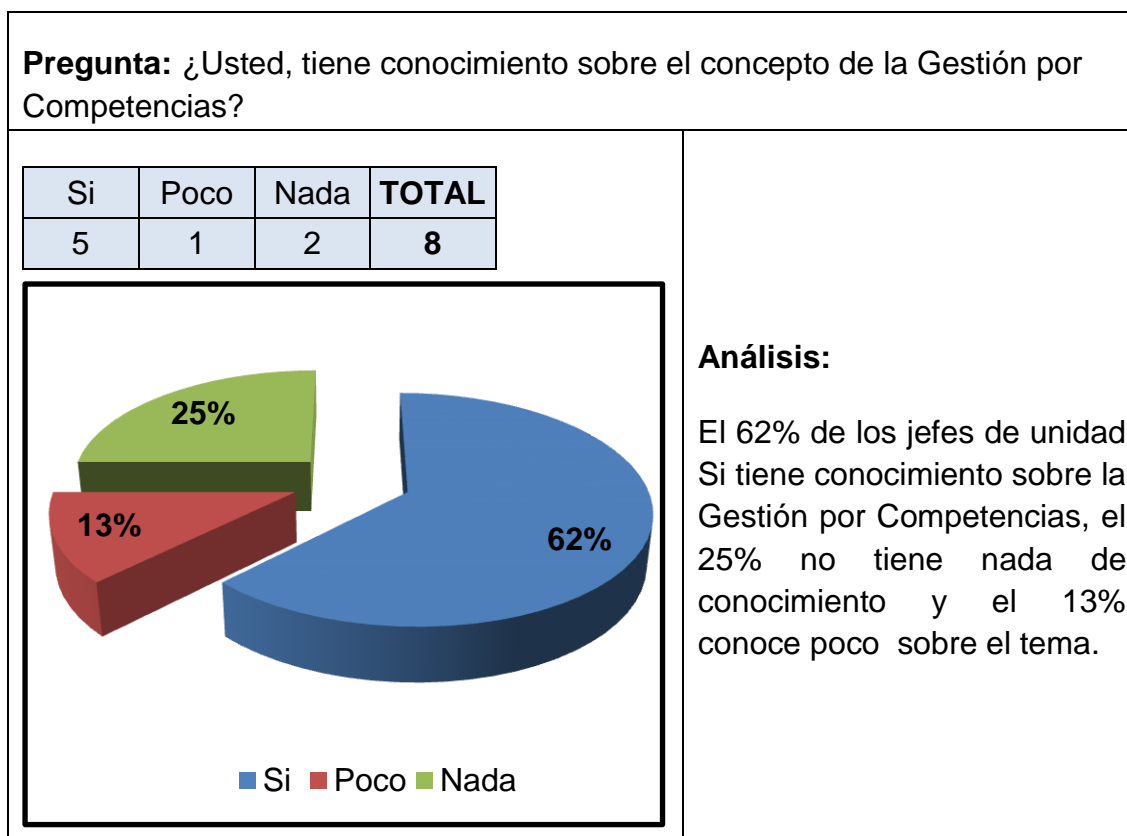
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se agrupa el análisis e interpretación de los resultados obtenidos una vez aplicado los instrumentos de recopilación de información. La información fue recolectada, organizada y tabulada en función del propósito de la investigación, de la misma forma, se presenta a través de cuadros estadísticos. Esta información consintió en dar respuesta a los objetivos plantados en la investigación, así como también sugerir las conclusiones y recomendaciones.

#### 4.1. Información Sistematizada.

- **Cuestionario dirigido a Jefes de Unidad de la Administración Central.**

**Gráfico N° 5. Pregunta N° 1.**

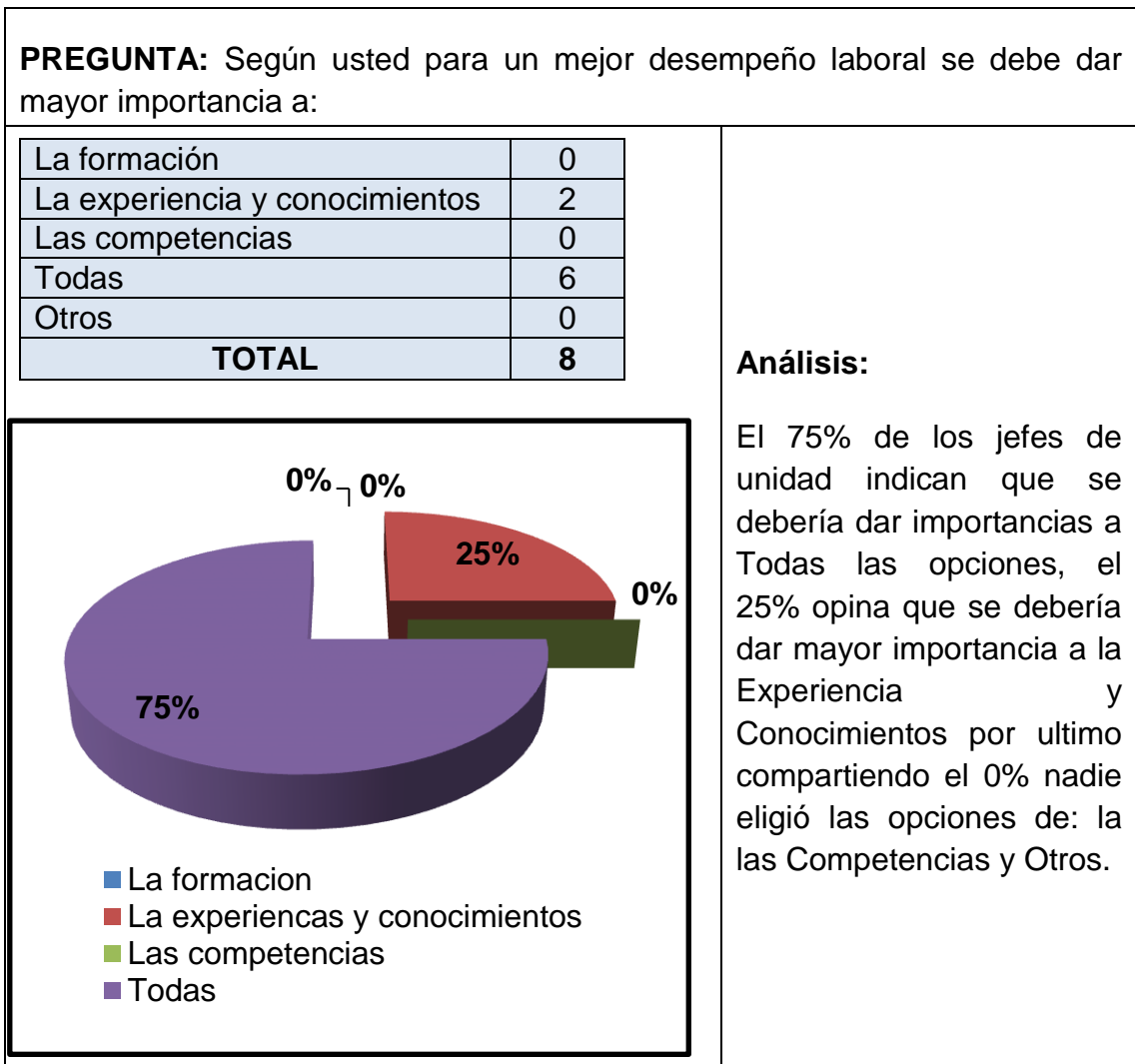


Fuente: Elaboración Propia.

**Conclusión:**

Del total de los jefes de unidad cinco de ellos, representando el 62% argumentan que tienen conocimiento sobre el concepto de la Gestión por Competencias, entonces esto indica que más de la mitad puede alinearse a un nuevo perfil por competencias optando por la mejora continua de los servidores públicos, dos jefes de unidad representando el 25% mencionan que no tienen nada de conocimiento y uno arguye que tiene poca información sobre el tema.

**Gráfico N° 6. Pregunta N° 2.**

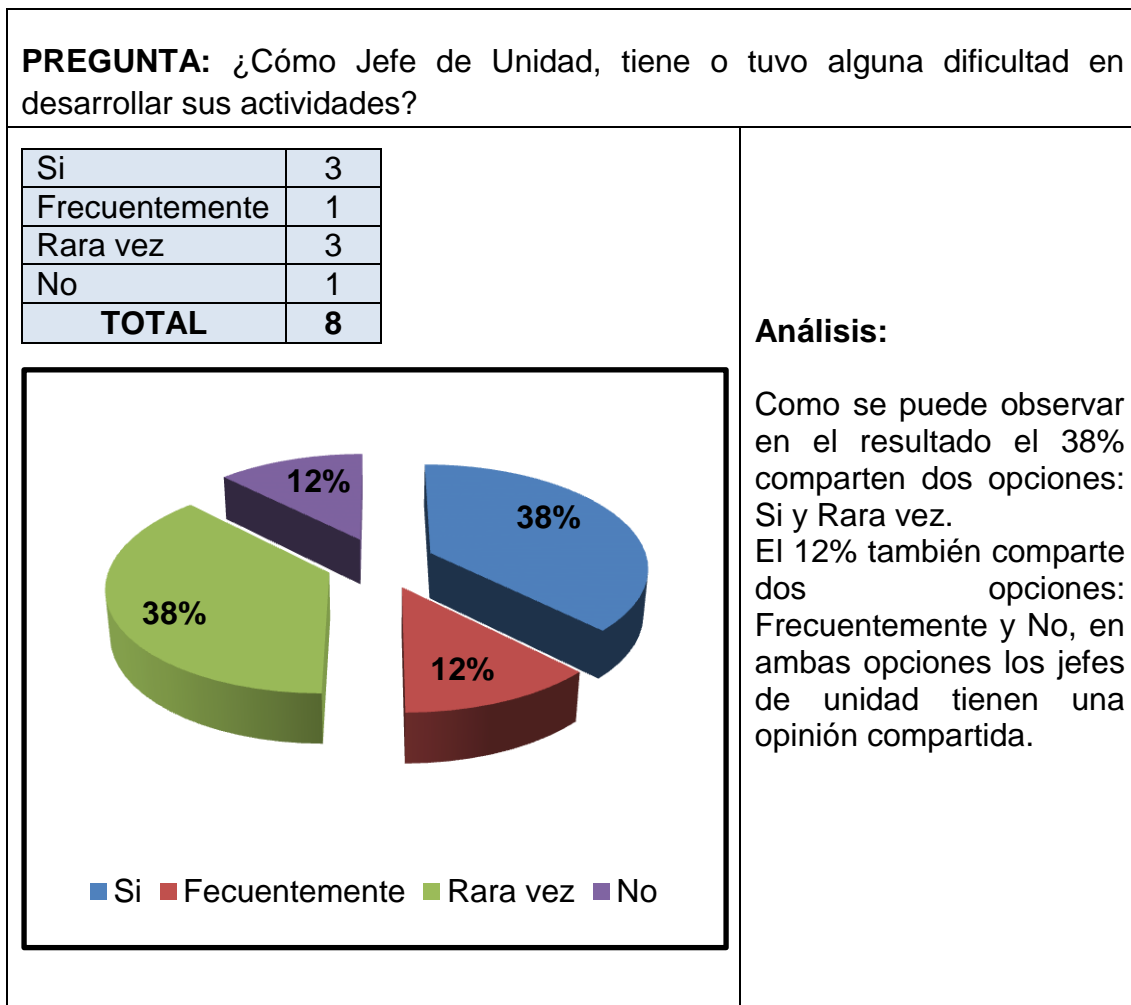


Fuente: Elaboración Propia.

### Conclusión:

La mayoría de los jefes de unidad representado por el 75% consideran que todas las secciones son muy importantes para un mejor desempeño laboral, de esta manera notamos que los jefes de unidad están conscientes que un desarrollo integral en las funciones es vital. El 25% que representa a dos jefes de unidad opinan que se debería dar mayor importancia a la experiencia y conocimientos; compartiendo el 0% las opciones: la formación, las competencias otros.

### Gráfico N° 7. Pregunta N° 3.

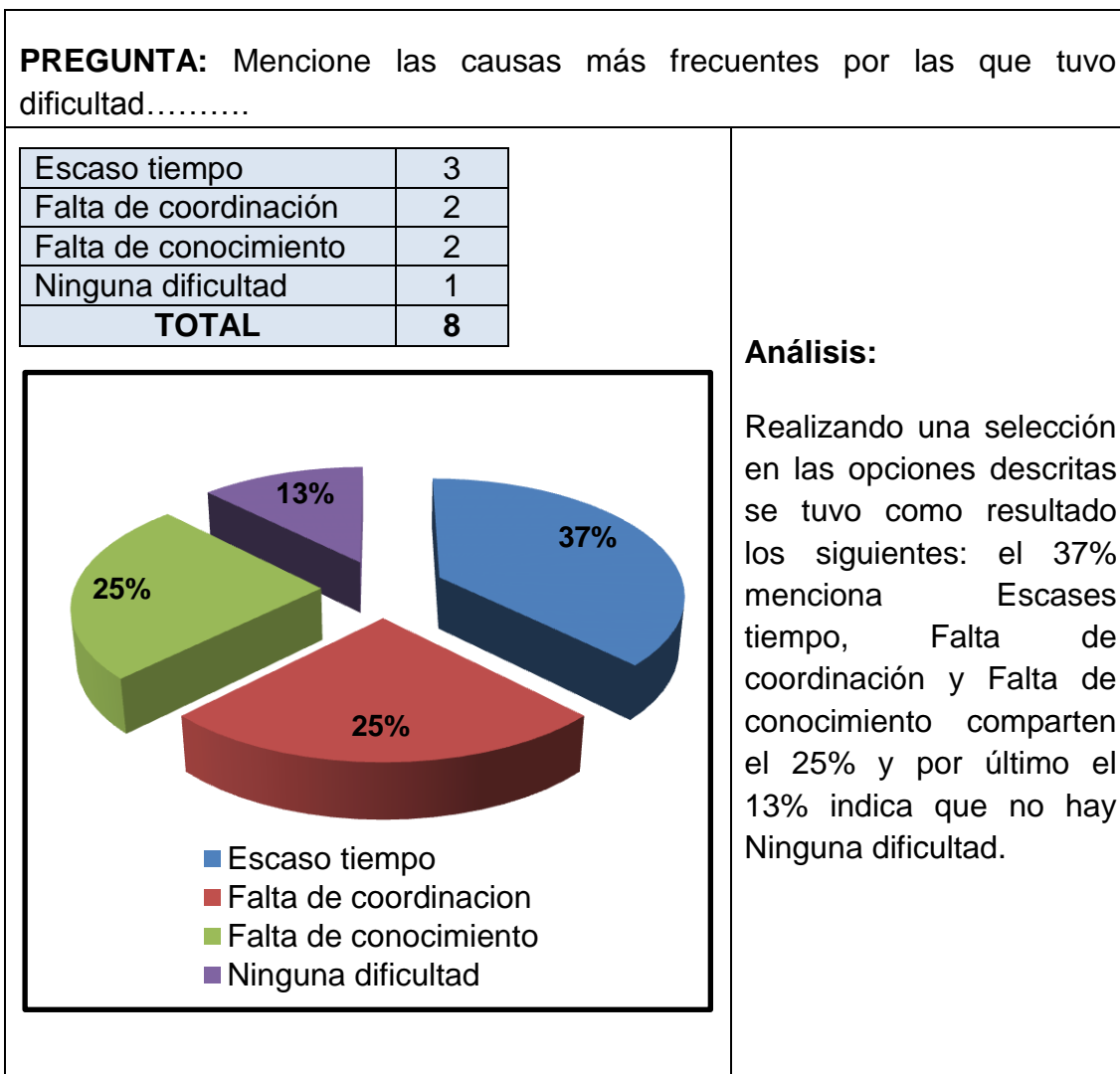


Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:**

De esta manera podemos observar que tres jefes de unidad representando el 38% indican que tuvieron problemas en desarrollar sus actividades, otros tres que también representan el 38% aluden que rara vez tienen problemas para desarrollar sus funciones, un jefe de unidad menciona que frecuentemente tiene dificultades para realizar su trabajo y por último otro muestra que no tiene ninguna dificultad, estos últimos comparten el 12%.

**Gráfico N° 8. Pregunta N° 4.**

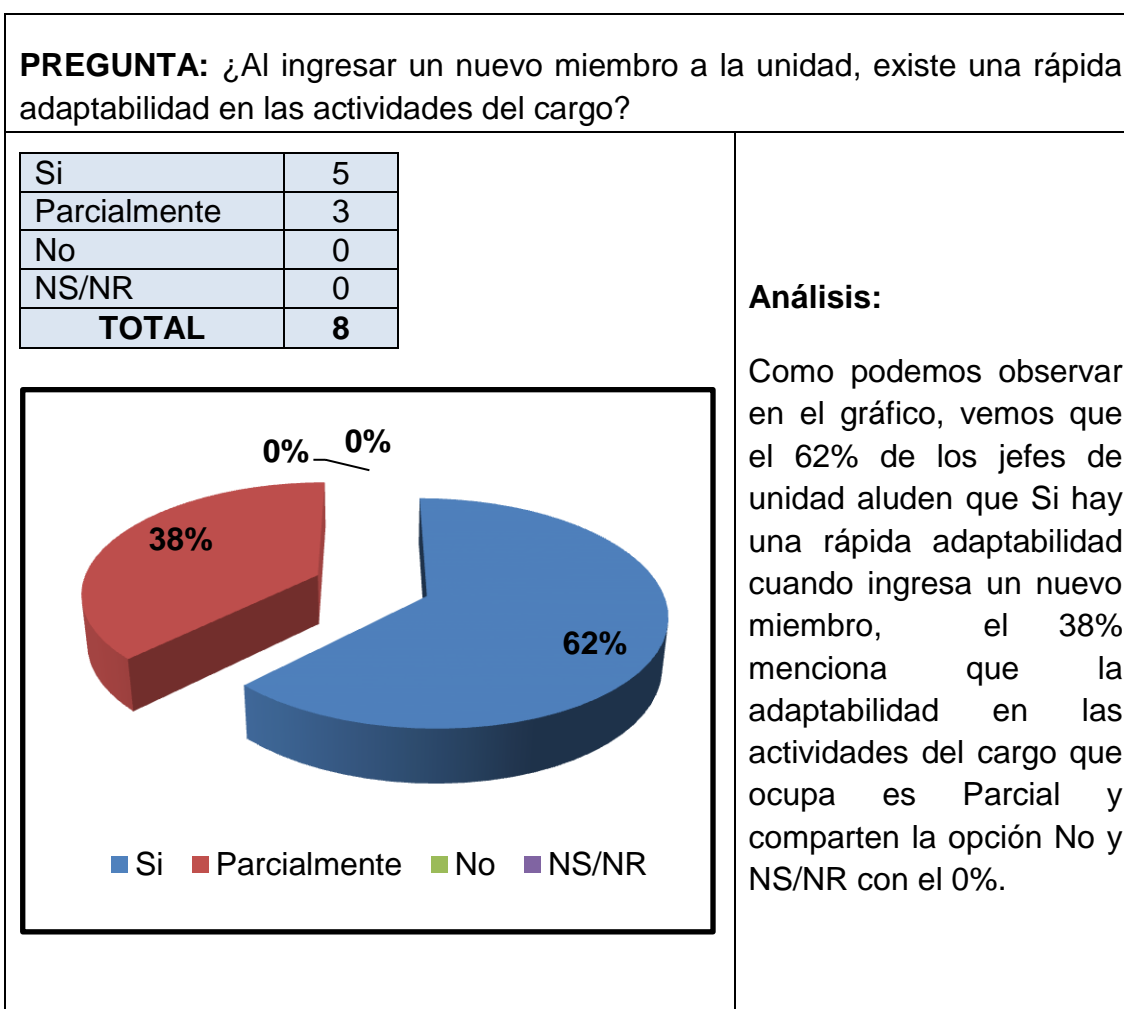


Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión:

De esta manera se obtuvo las siguientes respuestas por parte los jefes de unidad, tres de ellos representando el 37% afirman que existe una demora, retardación y escaso tiempo para el despacho de los informes, tramites y documentación el cual trajo dificultad en desarrollar sus funciones. Dos jefes de unidad representando el 25% concuerdan que existe una falta de coordinación entre las unidades y/o direcciones, de la misma situación dos de ellos representando el 25% mencionan que existe una falta de conocimiento por falta del personal que tienen a cargo; y por ultimo uno de ellos representa el 13% alude que no tuvo ninguna dificultad.

### Gráfico N° 9. Pregunta N° 5.



Fuente: Elaboración Propia

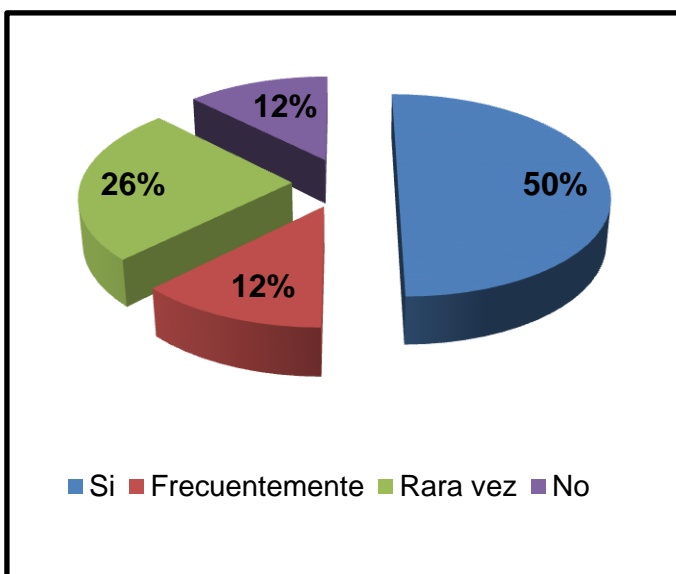
### Conclusión:

Según el gráfico anterior vemos que cinco del total de los jefes de unidad, indican que al momento de ingresar un nuevo miembro a la unidad existe una rápida adaptabilidad en las actividades del cargo, siendo esto una gran oportunidad progreso en la unidad que corresponde. Tres de ellos, representando el 38% aluden que existe una adaptabilidad parcial el cual dificulta en el avance de los resultados de dicha unidad; y por ultimo con el mismo porcentaje del 0% están las opciones de No y NS/NR.

### Gráfico N° 10. Pregunta N° 6.

**PREGUNTA:** En el desarrollo de las actividades de sus unidades ¿sus subordinados presentaron alguna dificultad para cumplir con sus respectivas actividades?

Si	4
Parcialmente	1
No	2
NS/NR	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>



### Análisis:

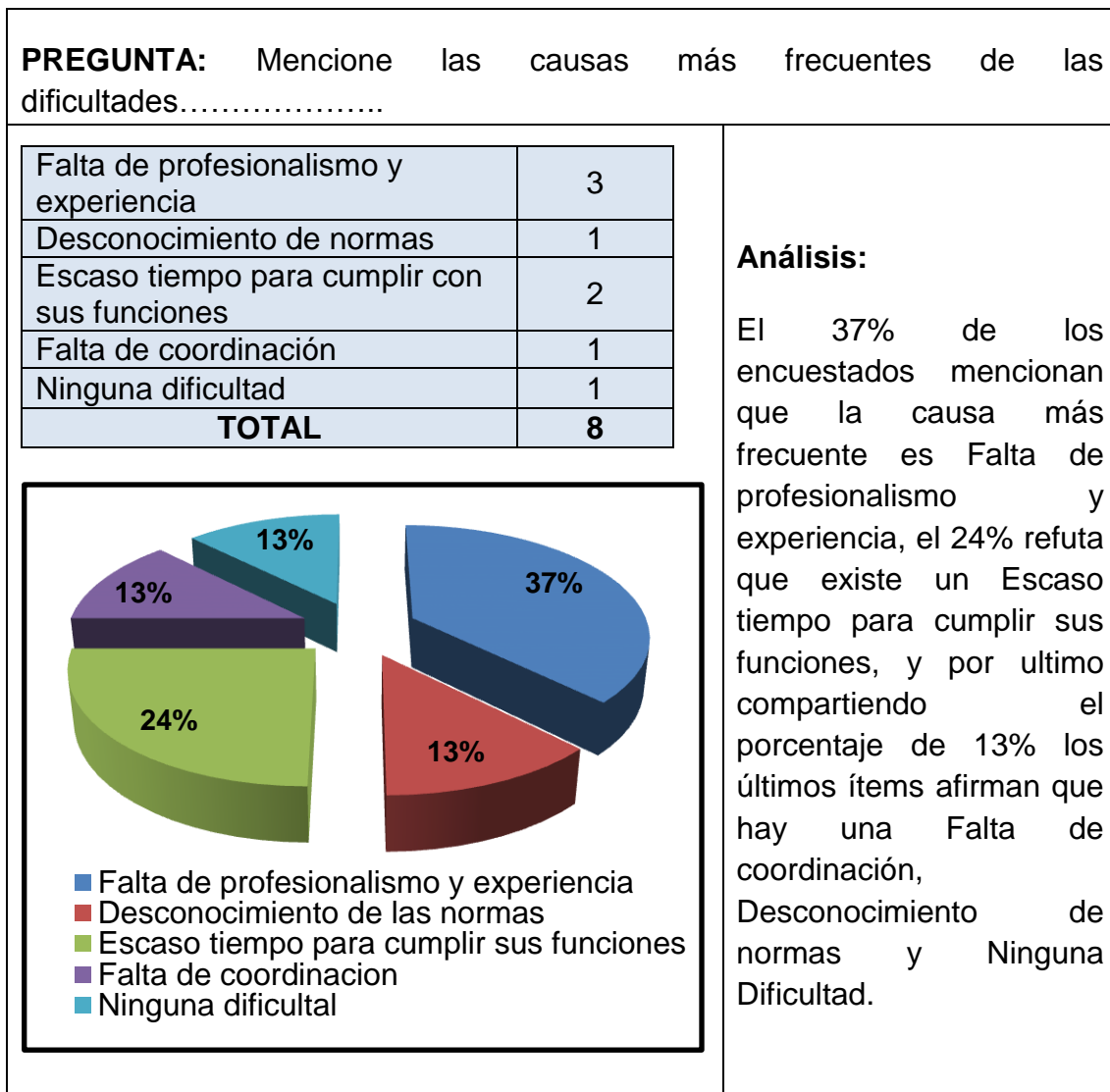
El 50% de los jefes de unidad afirman que en el desarrollo de las actividades en sus respectivas unidades, estos Si tuvieron dificultades para cumplir con las actividades del cargo, el 26% menciona que No tuvo dificultad alguna y con el mismo numero 12% indican que parcialmente y NS/NR.

Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:**

De esta manera se puede observar que la mitad de los jefes de unidad representada con el 50%, afirman que los subordinados a su cargo presentaron dificultades para cumplir con sus respectivas tareas, siendo esto un problema en el avance y conclusión de objetivos. Dos de ellos mencionan que rara vez existe alguna dificultad con la realización de sus tareas y finalmente se comparte el porcentaje de 12% para la opción de Frecuentemente y no existe ninguna dificultad.

**Gráfico N° 11. Pregunta N° 7.**

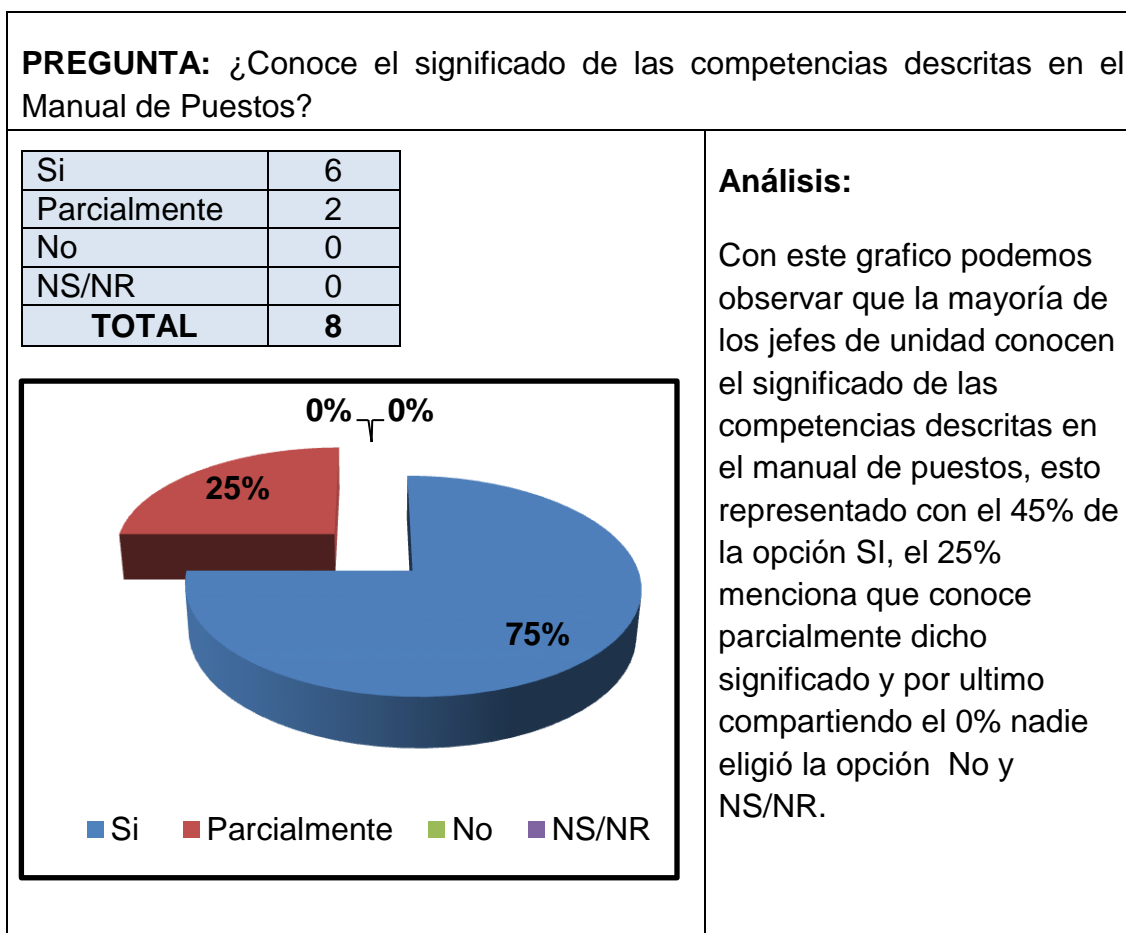


Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión:

Se puede verificar que tres de los encuestados representando el 37% indican que existe dentro de su unidad falta de profesionalismo y experiencia lo cual trae como resultado dificultades en el desarrollo de las actividades causando principalmente retardación del logro de objetivos, dos de los jefes de unidad figurando el 24% mencionan que se presenta escaso tiempo para cumplir sus funciones los subordinados a sus cargos, entonces esto indica que existe una falencia en la descripción de sus actividades diarias, uno de ellos personificando el 13% menciona que no hay coordinación entre las unidades de la Administración Central, con el mismo porcentaje uno menciona que existe el desconocimiento de las normas específicamente la ley 2341, y por ultimo con el 13% de representación indica que no existe ninguna dificultad.

### Gráfico N° 12. Pregunta N° 8.



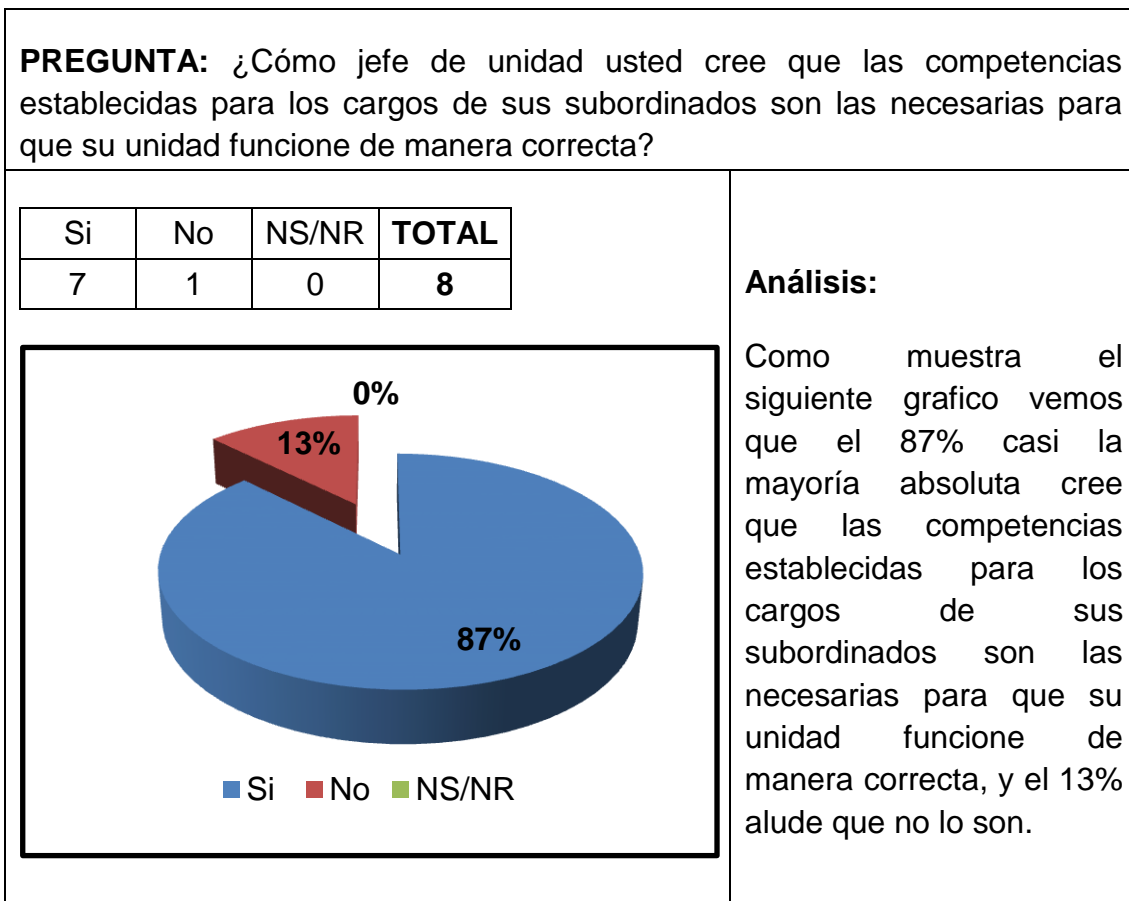
Fuente: Elaboración Propia



**Conclusión:**

De esta manera vemos que la mayoría de los jefes de unidad de la Administración Central constituyendo el 75% conocen el significado de las competencias señaladas en el manual de puestos, lo cual indica que los mismos tienen conocimientos sobre la Gestión por Competencias, el 25% menciona que tienen un conocimiento parcial y finalizando el 0% no opto por la opción No y NS/NR, entonces vemos que los jefes de unidad toman interés en dichas competencias.

**Gráfico N° 13. Pregunta N° 9.**

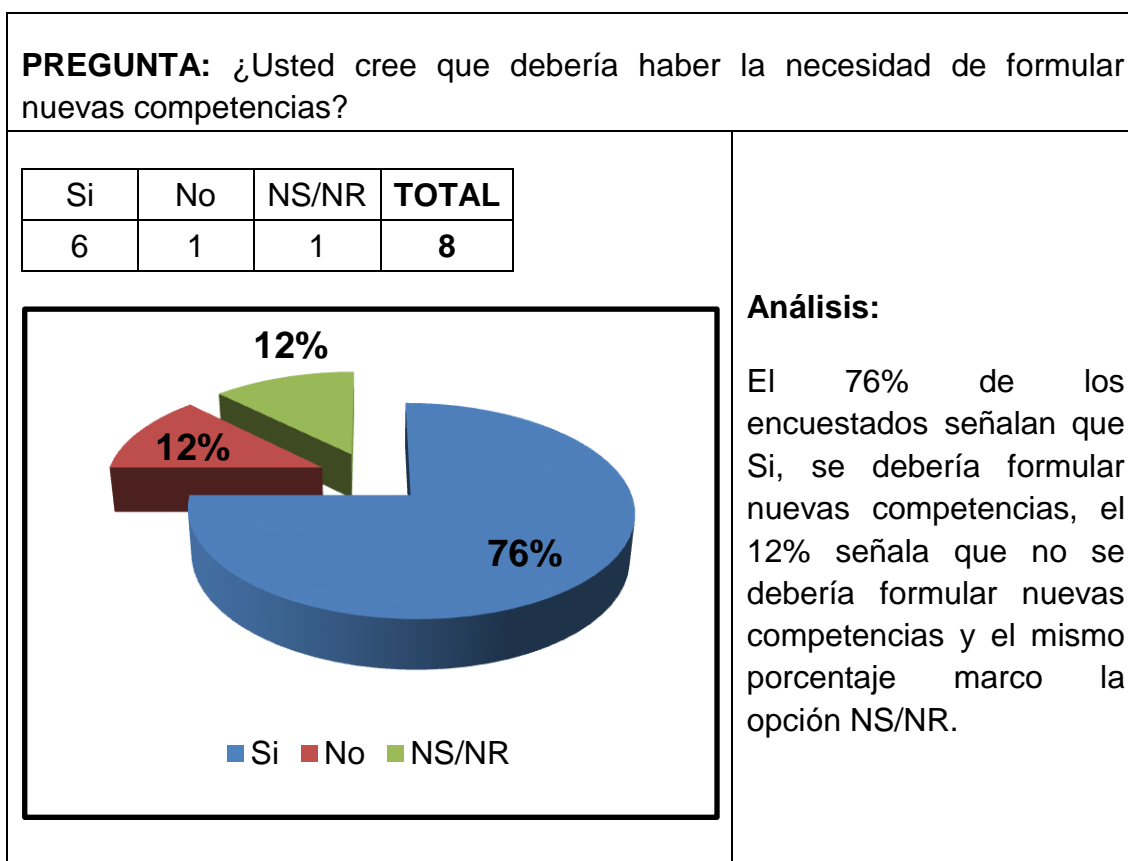


Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:**

El grafico muestra que siete jefes de unidad personificando el 87% cree que las competencias establecidas para los cargos de sus subordinados son las necesarias para que su unidad funcione de manera correcta, esto lleva como efecto que no se hizo ninguna revalorización para estipular nuevas competencias y/o incorporar otras para una mejor selección del personal. Solo uno de los jefes con el 13% como representación afirma que no son las necesarias para el funcionamiento correcto de su unidad.

**Gráfico N° 14. Pregunta N° 10.**



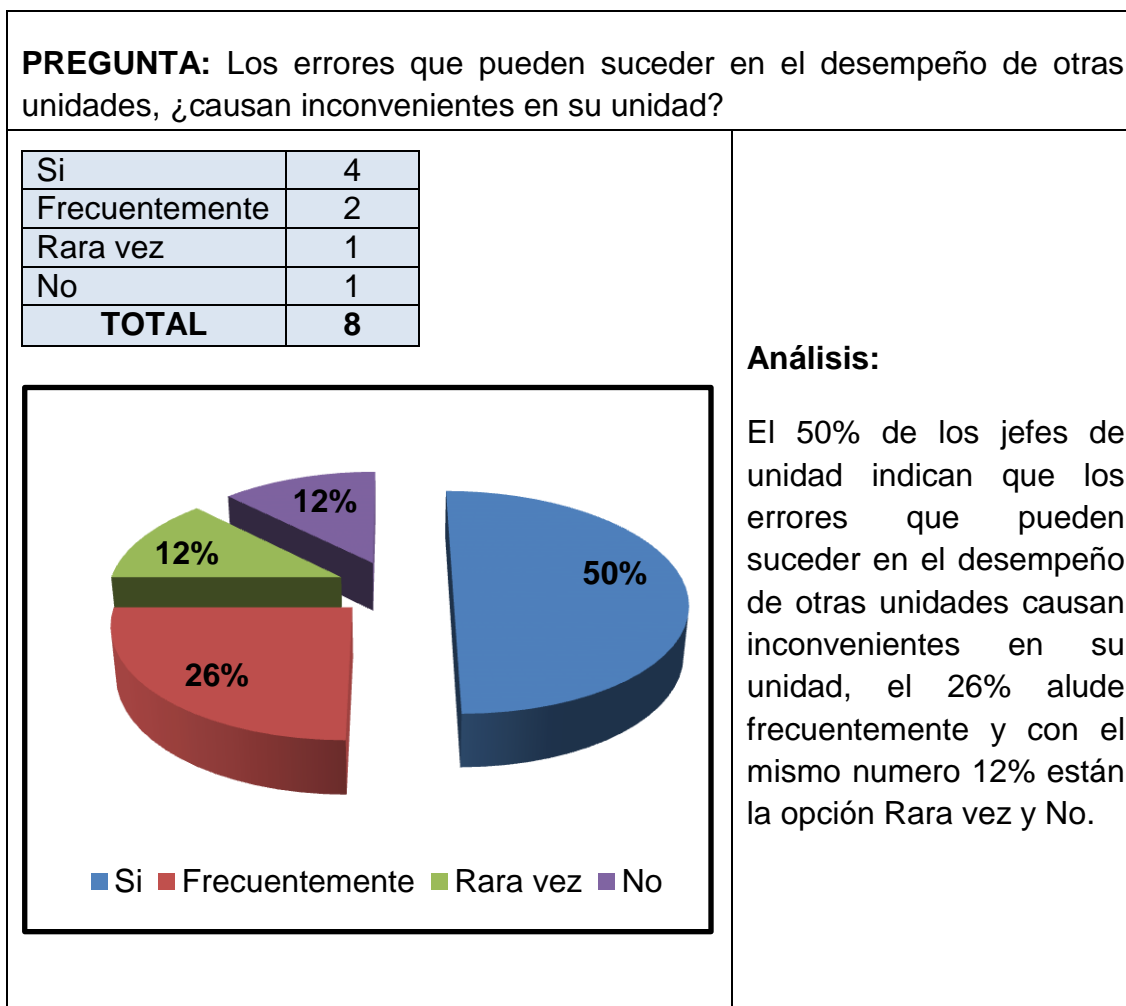
Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:**

Como podemos observar en este grafico el 76% simbolizando a seis de los jefes de unidad señalan que se debería reformular nuevas competencias para los distintos cargos, entonces señalan que las anteriores competencias no son aptas para un buen desempeño laboral, solo uno de los jefes con el

12% menciona que no se debería hacer cambio alguno y también con el 12% uno opto por la opción NS/NR.

**Gráfico N° 15. Pregunta N° 11.**



Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:**

En esta grafica podemos observar que la mitad de los jefes de unidad con la representación del 50% indican que los errores que se cometen o se pueden cometer en otras unidades, causan inconvenientes en su unidad, de esta manera esto señalan que no existe una coordinación entre las distintas unidades en la administración central. El 26% indica que estos inconvenientes sucede frecuentemente en dichas unidades y uno de ellos

con la representación del 12% indica que no causa inconvenientes, por último uno optó por la opción NS/NR.

➤ **Resultados de la Entrevista Orientada al Responsable de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.**

Mediante la entrevista realizada a la Responsable de Recursos Humanos se obtuvo los siguientes resultados:

- La cantidad de los funcionarios públicos, pertenecientes al MDRyT, no es suficiente principalmente por el crecimiento del sector en los últimos años el cual demanda también un mayor crecimiento dentro del ministerio.
- La calidad de los funcionarios públicos pertenecientes al MDRyT no es la adecuada para el buen funcionamiento de la misma, porque en las últimas gestiones no se ha respetado los procedimientos de Dotación de Personal, donde se garantice la contratación de personal idóneo.
- En los últimos años hubo un crecimiento considerable en el personal de planta dentro del MDRyT a causa del crecimiento del sector mencionado anteriormente.
- Según la Responsable de Recursos Humanos las competencias descritas dentro del Manual de Puestos no son las adecuadas y suficientes para cada cargo dentro del MDRyT.
- Se debe realizar una nueva reformulación de las competencias, a bien de que sean más específicas para cada puesto además de tener como guía un diccionario de competencias el cual determine los niveles y significado de las mismas.

✚ **Análisis de Competencias.**

A continuación se detalla cada uno de los aspectos necesarios utilizados para recabar la información, directamente de los puestos de trabajo.

➤ **Competencias Organizacionales.**

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia, las habilidades, conocimientos y actitudes que la organización necesita.

Las competencias organizacionales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) recogió los aspectos que deberán estar presentes en todos los puestos de la organización, ya que son imprescindibles para que ésta pueda alcanzar sus objetivos trabajando dentro del marco definido por su misión y visión, respetando los valores que son importantes para la misma.

Por tanto, estas competencias deberán formar parte de las exigencias de todos los puestos de la organización, aunque los comportamientos que se incluirán en cada uno de ellos podrán ser distintos en función de su contenido.

Para definir las competencias genéricas de la organización, se utilizaron distintas fuentes de información:

- El **modelo estratégico** de la organización, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
- Los **valores** de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar, dentro de la misma, para conseguir los objetivos estratégicos.
- La **misión y visión** de la organización; se tuvo en cuenta la misión y visión del ministerio, ya que estas establecen la actividad principal, los objetivos estratégicos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

A partir de estas informaciones, se elaboró un listado de las competencias, logrando de esta manera establecer las competencias organizacionales.

#### ➤ **Competencias Específicas.**

Una vez definidas las competencias organizacionales, se siguió adelante en el proceso de definición de competencias laborales de los puestos trabajo.

- El Manual de Puestos actualizado fue el paso inicial para el inicio del proceso de análisis e identificación de competencias laborales; ya que el mismo no tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben de ser rígidas, debe permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.

- El análisis funcional, fue la técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva, en base al Manual de Puestos actualizado mediante el análisis de puestos, que tienen como objetivo recolectar información específica para cada cargo, con el fin de saber con exactitud las funciones a desarrollar para determinado cargo, con esto se procedió a identificar las competencias que el ocupante del puesto debe poseer.
- El análisis conductista, con este análisis se buscó identificar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de la persona y se lo relaciono con las tareas. Fue enfocado en la conducta de los funcionarios públicos, que consiste en un cuestionario, a partir de la cual se examina su actitud frente a diversas situaciones laborales denominados Incidentes Críticos; los incidentes críticos consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado de modo de establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. El objetivo principal era dar a conocer a las personas los fundamentos teóricos de las competencias laborales, lo más importante era sensibilizar a las personas para que brinden una honesta colaboración en todo el proceso. Mediante un cuestionario de incidentes críticos, se solicitó a las personas que pensarán en situaciones laborales importantes en las cuales los resultados habían sido satisfactorios.

#### **4.2. Resultados.**

A partir del análisis de los resultados de la entrevista y de los cuestionarios se obtienen los siguientes resultados:

- Se pudo evidenciar que la cantidad de los funcionarios públicos pertenecientes al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) no es la adecuada, por el crecimiento del sector agropecuario, el cual ascendió en los últimos diez años en un 50% y este demanda un mayor crecimiento del Ministerio, además de que no existe una real Cuantificación de la Demanda de Personal y la Oferta Interna de Personal los cuales permiten la formulación del Plan de Personal.
- Existe frecuentes cambios de personal a todo nivel, especialmente se puede evidenciar en la Unidad de Recursos Humanos encargada de

implementar los procesos del Sistema de Administración de Personal no cuenta con el suficiente personal para poner en práctica las herramientas de Recursos Humanos como los programas de capacitación, evaluaciones de desempeño y otros que mejorarán los resultados del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT). Esto por motivo presupuestario, por lo que el Ministerio da prioridad a las unidades sustantivas que conforman los viceministerios.

- No se garantiza la contratación de personal idóneo, se pudo observar la falta de implementación de algunos subsistemas, como la Dotación de Personal, Movilidad de Personal y Evaluación de desempeño, que causan inconvenientes en los demás subsistemas implementados como son los subsistemas de Capacitación Productiva y Registro del Personal, los componentes del Sistema de Administración de Personal funcionan como un todo , ya que interactúan permanentemente, por el cual en la actualidad para la Dotación de Personal se lo realiza mediante invitación directa, al ser mayor el personal de libre nombramiento ocasiona debilidad de compromiso con la entidad por parte de los servidores públicos y además poca estabilidad en la permanencia del personal.
- Según el Sistema de Administración de Personal (SAP), los parámetros de selección de personal tiene en cuenta las cualidades (competencias) de los postulantes; cuales están descritas en el manual de puestos siendo estos designados de manera general; pero los restantes procesos no tienen en cuenta estas competencias para su aplicación, además de no contar con la normalización de las mismas, y sin actualización permanente de las mismas.
- Respecto a los Jefes de Unidad en su mayoría tienen noción del concepto de competencias pero no le dan la importancia necesaria, los mismos indican dar la misma importancia que los requisitos comunes que se piden en cualquier organización (formación y experiencia).
- La mayoría de los Jefes de Unidad aseguraron tener dificultades en la realización de sus actividades, y según las causan mencionadas estas están enteramente relacionadas a la falta de competencias laborales que deberían poseer para realizar sus funciones.

- Los Jefes de Unidad aseveran que al ingresar un nuevo miembro a su unidad tienen dificultades para cumplir con sus pertinentes actividades, los motivos que resaltan también tiene relación con la falta de competencias laborales que debe poseer cada funcionario público, de esta manera se verifico que existen inconvenientes dentro y fuera de sus respectivas unidades.
- Los jefes de unidad aseguran que si conocen el significado de las competencias descritas en los manuales de puestos y además de que las mismas son las necesarias para el buen funcionamiento de su unidad a los que pertenece cada funcionario; pero no existe una definición estándar de la competencias por lo cual se presta a concepciones personales.
- A partir de lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales.
- Identificar las competencias laborales de la persona que ocupa un puesto de trabajo es indispensable y necesario, esto permitirá tener un panorama claro y preciso de los aspectos que el ocupante del puesto debe poseer, para que el desempeño de sus funciones esté vinculado con los objetivos organizacionales. En el análisis conductista tanto como en el análisis funcional se busca comprobar y acreditar las competencias que poseen los funcionarios públicos.
- La información analizada y discutida de ambas metodologías, sirvió como base para proceder a validar la información con el objetivo de pulir los resultados obtenidos para elaborar la definición competencias laborales para las Unidades de la Administración Central, de esta manera establecer cuáles son las competencias específicas.

Por lo anteriormente mencionado, debido a las características y procedimientos observables. Por lo tanto, se determina la necesidad de actualizar las competencias propias de cada puesto y a su vez establecer la normalización de las mismas. A efecto de que a partir de este punto se



puedan desarrollar los demás procesos para estar actualizados y contar con herramientas modernas para el logro de los resultados propuestos en cada gestión.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. Introducción.

La Gestión del Talento Humano en las instituciones del Estado, teniendo en cuenta las competencias laborales, para los requerimientos del aparato gubernamental, el cual demanda servidores públicos capaces de trabajar para contribuir al desarrollo socioeconómico, este concepto lleva implícita una nueva manera de concebir la gestión en las entidades gubernamentales, puesto que la consecución de sus objetivos se aboca hoy sobre la base de un equipo humano dotado de particulares valores, conocimientos, habilidades y actitudes que demandan los puestos, para que las políticas públicas se ejecuten dentro de criterios de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia, y produzcan mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y la sociedad en su conjunto.

La política de gestión y desarrollo del talento humano en el ámbito público debe estar orientada a dotar a la Administración Pública de funcionarios públicos íntegros, competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, mediante la definición de estrategias y parámetros que garanticen que el ingreso, la permanencia y el ascenso de los servidores públicos estén fundamentados en el mérito, la capacitación, el desarrollo de competencias y la ética, indispensables para hacer realidad el Estado Comunitario al servicio de la ciudadanía.

Se consagró las competencias como uno de los elementos fundamentales del concepto del empleo público, y que hacen parte fundamental de la actitud y aptitud requerida en funcionario público en sus labores diarias. De esta manera, tanto para el ingreso, como para la permanencia en la Administración Pública de un elemento humano es necesario que se demuestre las competencias requeridas de los diferentes puestos.

La presente propuesta tiene como objetivo fundamental de dotar al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) de una herramienta técnica que permitirá innovar procesos del Sistema de Administración de Personal (SAP), mejorar la eficiencia, eficacia, productividad para el mejoramiento de la atención a los clientes internos y externos.

## 5.2. Objetivo.

Al proporcionar la identificación de competencias laborales, tomando en cuenta conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes requeridas para los puestos de trabajo, y que coadyuve a elevar el desarrollo personal y organizacional se tiene como objetivo lo siguiente:

Dotar al Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) de una herramienta técnica administrativa, que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción e identificación de los mejores colaboradores, y que sirva como ejemplo para su posterior aplicación a las otras unidades que conforman la estructura organizacional de la institución.

## 5.3. Alcances.

Los alcances que se tendrán serán los siguientes:

- Las Unidades pertenecientes a la Administración Central contará con un instrumento para identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para cada uno de los puestos de trabajo que la integran, aplicando la metodología propuesta.
- Disponer de información relevante sobre las competencias requeridas para el adecuado desempeño los puestos de trabajo.
- Enriquecer la Gestión del Talento Humano, bajo un nuevo enfoque de la Gestión por Competencias.

## 5.4. Desarrollo de la Propuesta.

La propuesta de mejoramiento del presente trabajo titulado “**Diseño de Competencias Laborales para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)**” nace de la necesidad de contar con una herramienta estratégica indispensable para el logro de los objetivos organizacionales; y que el futuro se convierta en una herramienta administrativa que ayude a la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, para que se propicie una visión en conjunto de la complejidad inherente al personal, permitiendo un mejor manejo de este, desde un punto de vista estratégico para la institución y el cual será un importante herramienta para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

La presente propuesta se refiere a normalizar las competencias laborales que es reconocimiento formal y real estandarizado, dentro del Sistema de Administración de Personal (SAP); es una estrategia administrativa que busca aprovechar las actitudes, habilidades y los conocimientos de sus colaboradores para obtener el máximo provecho de ellos y por consiguiente manejar altos estándares de calidad para generar un impacto social y económico.

Con el establecimiento claro de las competencias se establece una real importancia al recurso humano, que sirve para aumentar sus capacidades, para el desarrollo de un valor agregado y una ventaja competitiva considerable, ya que se analizan específicamente las competencias cargo a cargo según se área de trabajo y su contribución a la institución.

El punto clave de la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en Competencias radica en la normalización de las competencias de cada cargo.

A partir de esta herramienta, el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT) puede mejorar sus procesos, ya que la normalización de las competencias contienen información clara y precisa, que permite al ocupante del puesto de trabajo y a la Unidad de Administración y Personal, específicamente al Área de Recursos Humanos; conocer las atribuciones y características, necesarias para un desempeño superior del puesto de trabajo y contribuye para el cumplimiento del marco la política de recursos humanos del Ministerio que busca revalorización del capital humano y de lograr un sistema integrado de Recursos Humanos, para fortalecer las unidades debilitadas, incrementar cumplimiento de metas y objetivos, contar con personal estable, calificado e idóneo acorde a las necesidades del mismo y con normativas relacionadas con la Administración de Personal.

Este trabajo se puede aplicar como documento normativo que dará un mayor énfasis en los recursos humanos. El resultado final que se pretende obtener es un funcionario público con las competencias necesarias para la efectiva solución de problemas. Así como con la visión de contribuir y conformar grupos de conocimiento que permitan lograr un mayor aprendizaje organizacional, y la mejora en la prestación de servicios. Con esto se marca una línea estratégica fundamental para que se desarrolle una gestión innovadora de los recursos humanos dentro del Ministerio.

#### 5.4.1. Taxonomía de Competencias Laborales del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

Para esto se propone una taxonomía que incluye dos grandes bloques de competencias, organizacionales y específicas que se estructuró de la siguiente manera:

- **Competencias organizacionales.** Estas competencias son comunes para todos los cargos y necesarias para el desempeño de cualquier cargo del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT)

##### Cuadro Nº 11. Competencias Organizacionales.

Ética
Transparencia
Justicia
Orientación a Resultados
Orientación al Cliente Interno y al Ciudadano
Identificación y Conciencia con la Organización
Desarrollo del Personal
Flexibilidad y Adaptación
Conocimiento del Entorno

Fuente: Elaboración Propia

- **Competencias Generales.**

##### Cuadro Nº 12. Competencias Generales.

Análisis y Resolución de Problemas
Tolerancia a la Presión
Toma de Decisiones
Planificación y Organización del Trabajo
Dirección y Control del Trabajo
Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica
Uso de Tecnología
Trabajo en Equipo
Coordinación
Cooperación
Relaciones Interpersonales
Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Competencias Específicas.**

❖ **En función de su alcance.**

**Cuadro N° 13. Competencias por nivel jerárquico organizacional.**

<b>Jefes de Unidad y Responsables de Área</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	A
Análisis y Resolución de Problemas	A
Gestión de la Información	A
Manejo de la Información	A
Toma de Decisiones	A
Dirección de Reuniones	A
Uso de Tecnología	A
Trabajo en Equipo	A
Gestión de Recursos	A
Seguimiento o Aplicación de Normas, Políticas e instrucciones	A
Conocimiento del Marco Normativo	A
Eficiencia Administrativa	A
Elaborar Informes, Memorias de Actividad, Presentación de Resultados	A
Conocimiento de Herramientas de Gestión	A
<b>Profesionales</b>	<b>Nivel</b>
Capacidad de Aprendizaje	A
Iniciativa y Autonomía	A
Dinamismo y Energía	A
Gestión de Recursos	B
Seguimiento o Aplicación de Normas, Políticas e instrucciones	A
Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	B
Conocimiento del Marco Normativo	A
Eficiencia Administrativa	A
Elaborar Informes, Memorias de Actividad, Presentación de Resultados	B
Conocimiento de Herramientas de Gestión	B
<b>Técnicos</b>	<b>Nivel</b>
Capacidad de Aprendizaje	A
Iniciativa y Autonomía	A
Dinamismo y Energía	A
Gestión de Recursos	B
Seguimiento o Aplicación de Normas, Políticas e instrucciones	A
Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	A
Conocimiento del Marco Normativo	A

Eficiencia Administrativa	A
Elaborar Informes, Memorias de Actividad, Presentación de Resultados	B
Conocimiento de Herramientas de Gestión	B
<b>Auxiliares</b>	<b>Nivel</b>
Capacidad de Aprendizaje	A
Creatividad e Innovación	A
Iniciativa y Autonomía	A
Dinamismo y Energía	A
Gestión de Recursos	C
Seguimiento o Aplicación de Normas, Políticas e instrucciones	A
Conocimiento del Marco Normativo	A

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 14. Competencias por unidad organizacional y Competencias específicas por puesto de trabajo.**

<b>Jefatura de Gabinete</b>
Conocimiento de las Organizaciones Sociales
Conocimiento del Ministerio
Interacción con la Comunidad y el Entorno Sensibilidad Social
Negociación
Pensamiento Conceptual
Argumentación
<b>Unidad de Comunicación Social</b>
Conocimientos en Periodismo y Redacción Periodística
conocimiento del Sector Agropecuario En Bolivia
Capacidad de Análisis Político
Relaciones Publicas
Conocimientos de Idiomas Oficiales de Bolivia
Manejo de Medios Audiovisuales
Recursividad
Creatividad e Innovación
<b>Unidad de Gestión Social Regional</b>
Conocimientos de idiomas oficiales de Bolivia
Interacción con la Comunidad y el Entorno Sensibilidad Social
Conocimiento de las organizaciones sociales
<b>Unidad de Auditoria Interna</b>
Conocimiento de Normas Generales de Auditoria Gubernamental
Conocimiento sobre Responsabilidad por la Función Pública
Conocimiento sobre Código de Ética

Análisis y Síntesis
Atención al Detalle
<b>Unidad de Transparencia</b>
Argumentación
Precisión
Preocupación por el Orden y la Calidad, Supervisión de la Calidad
Conocimiento de la Responsabilidad por la Función Pública
Conocimiento en Reglamento y la Ley de Organización del Poder Ejecutivo
Conocimiento de la Ley de Reforma Agraria
Conocimiento del Reglamento de la Cámara de Diputados y Cámara de Senadores
<b>Dirección General de Planificación</b>
Conocimiento de los Planes de Desarrollo (Nacional y Sectorial)
Conocimiento del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN)
Sistema de Planificación Integral Estatal (SISPIE)
Conocimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones
Pensamiento Estratégico
Formulación de Planes Estratégicos
Pensamiento Analítico
Marketing Social y Estratégico
<b>Unidad Financiera</b>
Conocimiento de la Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria y Disposiciones Reglamentarias
Conocimiento del Reglamento de Modificaciones Presupuestarias D.S. 29881
Conocimiento de la Ley General del Presupuesto del Estado (Ley Financial)
Conocimiento de Finanzas Públicas
Conocimiento del Sistema de Contabilidad Integrada
Conocimiento del Sistema de Presupuesto
Conocimiento de Normas Básicas de Administración de Bienes y Servicios
Dominio de Estructuras Financieras y Presupuestarias, funciones aritméticas.
Organización Supervisión y Control Presupuestario
Análisis lógico, Numérico.
Dominio de Estructuras Financieras y Presupuestarias, funciones aritméticas.
Visión, Organización Supervisión y Control Presupuestario y de Proyectos.
Monitoreo Evaluación y Corrección de Desviaciones Financieras.
Conocimiento de tipos de Financiamiento y Organismos Financiadores, subvenciones reembolsables, no reembolsables,
Análisis y Síntesis
Atención al Detalle
<b>Unidad de Administración y Personal</b>
Gestión del Personal



Gestión de Almacenes
Gestión de Activos
Gestión Jurídica
Conocimiento del Sistema Organización Administrativa
Conocimiento del Sistema de Administración de Personal
Conocimiento de Principios Generales y Normas Básicas de Control Interno
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Conocimiento del SIGMA
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Conocimiento en manejo del Sistema de Información de Activos Fijos SIAF
Conocimiento en manejo del Sistema de Información de Seguimiento y Control de Activos Fijos SISCAP
<b>Unidad de Gestión Jurídica</b>
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Conocimiento de la Ley N° 2341 Procedimiento administrativo
Conocimiento de Códigos y Procedimientos sustantivos y adjetivos
Conocimiento del Decreto Supremo N° 0181
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Análisis y Síntesis
Atención al Detalle
Prudencia
Asesoría
<b>Unidad de Análisis Jurídico</b>
Conocimiento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo
Conocimiento de la Ley N° 2341 de Procedimiento Administrativo
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Conocimiento de la Ley Financiera
Conocimiento del Decreto Supremo Reglamento de Modificaciones Presupuestarias N° 29881 y su anexo
Conocimiento del Decreto Supremo N° 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional
Conocimiento del Decreto Supremo N° 1031 sobre Escala de Viáticos
Conocimiento del Reglamento de Pasajes y Viáticos
Análisis y Síntesis
Atención al Detalle
Prudencia
Asesoría

Fuente: Elaboración Propia

Al mismo tiempo se propone otra taxonomía para las competencias específicas:

❖ **En función de sus contenidos predominantes.**

- **Personales e Interpersonales.** Las competencias personales son las que remiten a características individuales que facilitan un desempeño de excelencia en algunas funciones, son Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuadamente y asertivamente en el Ministerio. Aunque incluyen elementos cognitivos y de habilidad, tienen un mayor énfasis en los valores, actitudes y motivaciones personales y las interpersonales, son las competencias asociadas a la interacción entre dos o más individuos, a través de diferentes medios, para cumplir un objetivo.
- **Directivas.** Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.
- **Cognitivas.** Competencias relacionadas con el conocimiento. Éstas no son exclusivamente cognitivas (aunque su mayor peso está en este factor). Se describen los temas de conocimiento general que debe tenerse para el buen desempeño en el cargo, estos enmarcados dentro de las áreas generales de conocimiento, son de naturaleza funcional que se refieren a los conocimientos técnicos de una ocupación específica.

**Cuadro N°15. Taxonomía de competencias laborales del MDRyT.**

<b>Competencias Personales e Interpersonales</b>	Capacidad de Aprendizaje
	Cooperación
	Dinamismo y Energía
	Atención y Concentración
	Emitir Respuestas Rápidas
	Redacción Propia
	Motivación por Trabajo Rutinario
	Comunicación Oral
	Empatía
	Creatividad e Innovación
	Coordinación
	Iniciativa y Autonomía
	Dinamismo y Energía
	Relaciones Interpersonales
	Comunicación Efectiva
	Análisis y Síntesis
Atención al Detalle	

Discreción y Confidencialidad
Argumentación
Recursividad
Capacidad de Brindar Ayuda
Preocupación por el Desarrollo
Emitir Respuestas Rápidas
Resiliencia
Responsabilidad
Prudencia
Escucha Activa
Aptitud Verbal

<b>Competencias de Dirección</b>	Liderazgo
	Análisis y Resolución de Problemas
	Gestión de la Información
	Manejo de la Información
	Tolerancia a la Presión
	Toma de Decisiones
	Dirección de Reuniones
	Planificación del Trabajo
	Organización del Trabajo
	Dirección del Trabajo
	Control del Trabajo
	Trabajo en Equipo
	Gestión de Recursos
	Seguimiento o Aplicación de Normas, políticas e instrucciones
	Pensamiento Estratégico
	Análisis Numérico
	Formulación De Planes Estratégicos
	Pensamiento Analítico
	Negociación
	Relaciones Públicas
	Gestión del Personal
	Gestión de Almacenes
	Gestión de Activos
	Gestión Jurídica
	Habilidad Operativa de las Máquinas De Oficina
	Asesoría
	dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica
	Control de Activos
Planificación Estratégica	
Marketing Social y Estratégico	

Manejo de Medios Audiovisuales
Preocupación por el Orden y la Calidad Supervisión de la Calidad
Manejo de documentación
Manejo de Correspondencia
Manejo de Archivo
Manejo de Registro
Uso de Tecnología
Manejo de Scanner, Fax y otras Máquinas de Manejo Secretarial
Manejo de Idiomas Oficiales de Bolivia
Interacción con la comunidad y el entorno sensibilidad social
Elaborar Informes, Memorias de Actividad, Presentación de Resultados

<b>Competencias Cognitivas</b>	Conocimiento del Marco Normativo
	Conocimiento Genérico Integral del Ministerio
	Conocimiento de las Técnicas Necesarias en el Ciclo de un Proyecto
	Conocer Planes Y Herramientas de Seguridad de la Información
	conocimiento de las organizaciones sociales
	Conocimientos en periodismo y redacción Periodística
	conocimiento del sector agropecuario en Bolivia
	Conocimiento de Normas Generales de Auditoria Gubernamental
	Conocimiento sobre Responsabilidad por la Función Pública
	Conocimiento sobre Código de Ética
	Conocimiento en Reglamento y la Ley de Organización del Poder Ejecutivo
	Conocimiento de la Ley de Reforma Agraria
	Conocimiento del Reglamento de la Cámara de Diputados y Cámara de Senadores
	Conocimiento de los Planes de Desarrollo (Nacional y Sectorial)
	Conocimiento del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN)
	Sistema de Planificación Integral Estatal (SISPIE)
	Conocimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
	Conocimiento del Sistema de Programación de Operaciones
	Conocimiento de la Responsabilidad por la Función Pública
	Conocimiento de la Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria y Disposiciones Reglamentarias
	Conocimiento del Reglamento de Modificaciones Presupuestarias D.S. 29881
	Conocimiento de la Ley General del Presupuesto del Estado (Ley Financial)
	Conocimiento de Finanzas Públicas
	Conocimiento del Sistema de Planificación de Operación
Conocimiento del Sistema de Contabilidad Integrada	

Conocimiento del Sistema de Presupuesto
Conocimiento del Sistema de Tesorería y Crédito Público.
Conocimiento de Organización Supervisión y Control Presupuestario y de Proyectos.
Conocimiento en Monitoreo Evaluación y Corrección de Desviaciones Financieras.
Conocimiento de tipos de Financiamiento y Organismos Financiadores, subvenciones reembolsables, no reembolsables,
Conocimiento del Sistema Organización Administrativa
Conocimiento del Sistema de Administración de Personal
Conocimiento de Principios Generales y Normas Básicas de Control Interno
Conocimiento del SIGMA
Conocimiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios
Conocimiento en manejo del Sistema de Información de Seguimiento y Control de Activos Fijos SISCAF
Conocimiento de Códigos y Procedimientos sustantivos y adjetivos
Conocimiento del Decreto Supremo N° 0181
Conocimiento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo
Conocimiento de la Ley N° 2341 de Procedimiento Administrativo
Conocimiento del Decreto Supremo Reglamento de Modificaciones Presupuestarias N° 29881 y su anexo
Conocimiento del Decreto Supremo N° 29894 Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional
Conocimiento del Decreto Supremo N° 1031 sobre Escala de Viáticos
Conocimiento del Reglamento de Pasajes y Viáticos

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las categorías anteriormente descritas incluye diferentes competencias específicas, las cuales representan una combinación e integración de habilidades, conocimientos, motivaciones, actitudes y valores, según lo explicado.

## Formulario de presentación de Competencias Laborales por cargo

	COMPETENCIAS	DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL
---	--------------	---

### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS

#### A.-IDENTIFICACIÓN

Gestión:	
Nombre Del Puesto:	
Ítem:	
Categoría:	
Área Organizacional:	
Unidad Organizacional:	
Lugar De Trabajo:	

#### B.-COMPETENCIAS

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias Organizacionales						
Competencias Personales e Interpersonales						
Competencias de Dirección						
Competencias Cognitivas						

## 5.5. Diccionario de Competencias.

El Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional de cada organización, pues las competencias están definidas en función de la estrategia del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, el diccionario que presentamos es un diccionario a modo de guía, que ha sido adaptado al mismo, por lo que no pretende ser un documento final, sino un documento base que sirva de orientación a la hora de elegir y definir las competencias necesarias en cada una de nuestras organizaciones.

El Diccionario de Competencias que se presenta corresponde al listado de competencias ordenadas de acuerdo a agrupación de temáticas, desarrolladas a través del estudio realizado. Éstas se han definido como críticas para el desempeño de los cargos dentro de la institución y se consideran relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El objetivo de disponer de un Diccionario de Competencias, las cuales han sido identificadas y descritas con un procedimiento común y participativo, su descripción estandarizada constituye una norma, un referente válido para los funcionarios públicos. Permite de esta manera minimizar el margen de error producto de las interpretaciones personales que pudieran darse y convierte a las competencias en los parámetros comunes establecidos para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

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

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

### ➤ Niveles de Competencia

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados, así:

**A: Alto** o desempeño superior, que es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).

**B: Bueno.** Por sobre el estándar. Marca un nivel alto de desarrollo.

**C: Mínimo necesario** para el puesto. Por lo general esto significa un nivel “aceptable” de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia.

**D: Insatisfactorio.** Se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia

A continuación se presenta el formato del Diccionario de Competencias del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).

### Formato de Definición de Competencias y Comportamientos

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	
DEFINICIÓN	
NIVELES	CONDUCTAS ASOCIADAS
<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	
<b>D</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.6. Etapas de Implementación.

Podemos definir las siguientes etapas para implantar las competencias laborales:

##### a) Identificación de competencias de cada puesto de trabajo.

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que la misma debe ser requerida. Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.



### **a) Normalización de competencias.**

Como lo señalamos anteriormente, el diccionario de competencias, se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias organizacionales como las específicas. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

### **b) Evaluación de las competencias personales.**

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles.

### **c) Identificación de la brecha de competencias.**

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

### **d) Formación de competencias elaboración de planes de acción.**

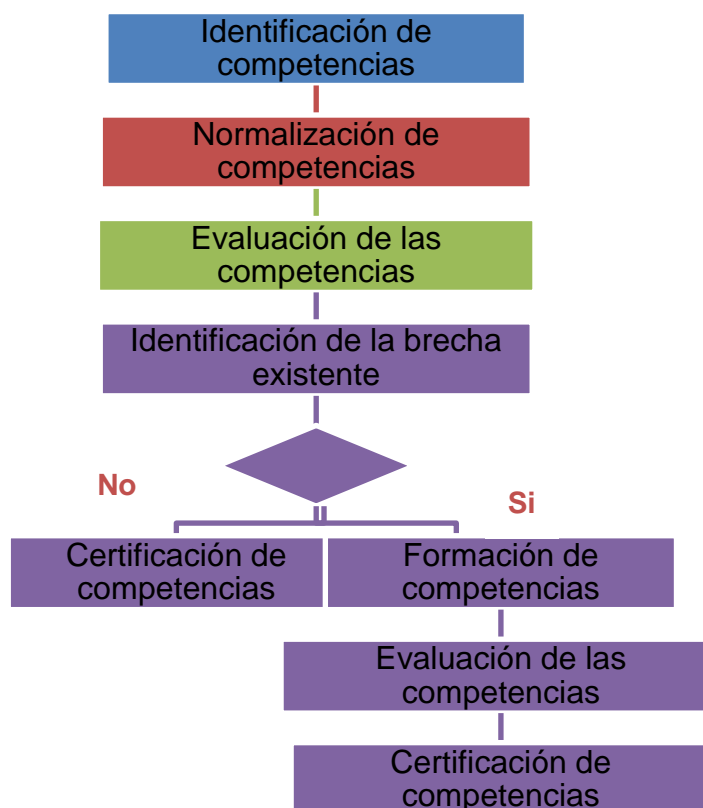
A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias) a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir de analizar la brecha del ministerio de desarrollo rural y tierras sabrá que hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.

### **e) Certificación de Competencias**

Es el reconocimiento formal de las competencias demostradas por un individuo a partir de un proceso de evaluación realizado sobre la base de normas de competencias establecidas o consensuadas para un rol y en un

contexto laboral determinado. La certificación de una competencia, indica de manera objetiva lo que un trabajador es capaz de hacer en el contexto laboral establecido.

**Gráfico N° 16. Etapas de Implementación.**



Fuente: Elaboración Propia.

### 5.7. Estrategia para la Implementación de la Propuesta.

La implementación de Competencias laborales se sustenta en la posibilidad de reforzar la Gestión del Talento Humano, abordando de manera más precisa las necesidades del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT), complementando así el accionar actual.

Para que el proceso de implementación de competencias laborales resulte efectivo se sugiere:

- **Comunicación interna del proyecto.** El objetivo de esta actividad es generar conocimiento y apoyo por parte de las jefaturas del proyecto

que se llevará a cabo. En primer lugar es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de las direcciones no podría garantizar su éxito.

- El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Tomando en cuenta que al comienzo de todo proyecto nuevo existe algo de escepticismo en todos los niveles jerárquicos y por diferentes motivos.

- En el desarrollo de la misma es necesario que los Jefes de Unidad tengan conocimiento y apoyen las diferentes actividades a realizar, respaldando y promoviendo de esta manera la colaboración de las demás personas que integran la organización. Por ello, se debe realizar una reunión con los jefes de unidad donde se exponga los objetivos del proyecto, los alcances y planificación de actividades necesarias para su implementación. Esto permitirá aumentar su participación en el proceso y brindar una mayor validez a las competencias laborales, manifestar su aceptación y conformidad, indicando la utilidad que este presenta para la organización, en especial en el proceso de selección de personal, asimismo se pueden señalar una serie de inquietudes respecto al proceso que se llevara a cabo, las cuales deberán ser disipadas con la participación y colaboración que se hace necesario en las diversas actividades, también se brinda la oportunidad para que aporten la experiencia frente al tema de competencias laborales.

- En referencia a los funcionarios públicos en general se debe hacer un primer acercamiento al tema, mediante de un folleto informativo para orientación del tema y posteriormente una capacitación más profunda informar y dar a conocer las bases conceptuales, la estructura, la conformación y las características de las competencias laborales; así como de los entes que participan y las funciones que les aplican, para poder ser parte del proceso en mención.

Todo esto para que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de

referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.

- **Determinación del equipo de trabajo.** Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias. Deberá integrarse a la unidad, un promotor del proyecto en la organización, una institución modelo de certificación de competencias, con personas capacitadas en técnicas de evaluación, entrevista, observación y expertos en la interpretación de comportamientos de los postulantes a solicitud de los interesados.
  - Divulgar los beneficios de las competencias laborales para generar un conocimiento detallado y aceptación por parte de los funcionarios públicos en el proyecto que se llevará a cabo.
  - Dar a conocer a cada funcionario público las competencias organizacionales y específicas seleccionadas para cada cargo, las cuales fueron recopiladas en el transcurso del desarrollo del trabajo investigación, el mismo esta traducida en la elaboración de perfiles por competencias para los cargos en cuestión, que se especifican en el diccionario de competencias.
  - Capacitar a los integrantes de la Unidad de Administración y Personal en la utilización y elaboración de herramientas basadas en la Gestión por Competencias para los diferentes Subsistemas de Administración de Personal.
  - Con respecto a la formación y certificación de las competencias laborales estará a cargo la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP), que tiene como misión contribuir a la mejora sostenible de una gestión pública eficaz, eficiente y transparente, mediante la capacitación de las y los servidores públicos, y como su actividad principal la formación y la capacitación de servidoras y servidores públicos de las entidades públicas. Tendrá como propósito general sentar las bases, que permita contar con los recursos metodológicos, físicos y sobre todo humanos y de infraestructura, necesarios para poder ejecutar dichos procesos.

**Cuadro N° 16. Plan de Actividades de Implementación.**

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>Generar un conocimiento y apoyo por parte de los jefes unidades organizacionales en el proyecto que se llevará a cabo.</p>	<p>Dirección de Asuntos Administrativos  Unidad de Administración de Personal</p>	<p>Por medio de una reunión, se expondrá el tema de competencias laborales para conocer previamente el contenido y su alcance</p>
<p>Generar un conocimiento previo de del contexto de las competencias laborales</p>	<p>Dirección de Asuntos Administrativos  Unidad de Administración de Personal</p>	<p>Iniciar un primer acercamiento informativo sobre el tema de competencias laborales vía correo electrónico (Bigant) mediante un folleto con información suficiente, en la que se expondrá conceptos claros.</p>
<p>Generar un conocimiento y apoyo por parte de los funcionarios públicos en el proyecto que se llevará a cabo.</p>	<p>Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar los beneficios las competencias laborales.</li> <li>- Dar a conocer a cada funcionario público las competencias organizacionales y específicas seleccionadas para cada cargo.</li> <li>- Capacitar a los integrantes de la Unidad de Administración y Personal en la utilización y elaboración de herramientas basadas en la Gestión por Competencias</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Para poder llevar a cabo la implementación, se pretende llevar estas actividades de la siguiente manera:

**Cuadro Nº 17. Cronograma de Actividades.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
Mes	1				2				3				4				5		
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1		
Por medio de una reunión, se expondrá el tema de competencias laborales para conocer previamente el contenido y su alcance																			
Iniciar un primer acercamiento informativo sobre el tema de competencias laborales vía correo electrónico (Bigant) mediante un folleto con información suficiente, en la que se expondrá conceptos claros.																			
Divulgar los beneficios las competencias laborales.																			
Dar a conocer a cada funcionario público las competencias organizacionales y específicas seleccionadas para cada cargo.																			
Capacitar a los integrantes de la Unidad de Administración y Personal en la utilización y elaboración de herramientas basadas en la Gestión por Competencias.																			

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto que se requiere para llevar a cabo estas actividades es el siguiente:

**Cuadro Nº 18. Presupuesto.**

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Se requiere</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Vh bs.</b>	<b>Total bs.</b>
Por medio de una reunión, se expondrá el tema de competencias laborales para conocer previamente el contenido y su alcance	Disponer de tiempo tanto los colaboradores como la Dirección Administrativa	2 horas que se llevara a cabo dentro de la jornada laboral	Vh taller 115	230
Divulgar los beneficios las competencias laborales.	Para ello es necesario apoyarse de capacitadores externos para que con talleres que potencien las competencias	Se solicita el apoyo de quienes ofrecen capacitación certificada, de 6 horas laborales por funcionario público.	Vh taller 115	690
Dar a conocer a cada funcionario público las competencias organizacionales y específicas seleccionadas para cada cargo.	Para ello es necesario apoyarse de capacitadores externos para que con talleres, potencien las competencias	Se solicita el apoyo de quienes ofrecen capacitación y certificada, de 24 horas laborales	Vh taller 115	2760
Capacitar a los integrantes de la Unidad de Administración y Personal en la utilización y elaboración de herramientas basadas en la Gestión por Competencias.	Para ello es necesario apoyarse de capacitadores externos para que con talleres, potencien las competencias	Se solicita el apoyo de quienes ofrecen capacitación y certificada, de 8 horas laborales	Vh taller 115	920
<b>TOTAL bs. 4600</b>				

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones.

A continuación se relacionan las principales conclusiones que se evidencian luego de realizar la aproximación teórica y práctica anterior.

- La teoría con respecto al tema de competencias es un modelo globalizado para las organizaciones en general, que ha tenido gran auge desde hace unos diez años aproximadamente en las organizaciones. Son muchas las investigaciones que hablan sobre el tema de competencias laborales. En las organizaciones que han implementado un Modelo de Competencias en su Gestión del Talento Humano, se pudo observar un aumento en los rendimientos, mejores resultados en la medición del clima laboral, mejoramiento en los indicadores de servicio al cliente, lo que resulta en mejoramiento en los niveles de competitividad.
- Para que se pueda comenzar y desarrollar un Modelo por Competencias en la gestión de personas, tanto la MAE como todos los niveles jerárquico deben llegar a la conclusión que las personas son una ventaja competitiva y en la viabilidad en el sector en el corto y largo plazo con el desarrollo de sus competencias. Si no existe el compromiso de altos niveles jerárquicos en el proyecto de competencias, el modelo no funciona.
- Se logró identificar las competencias laborales de los cargos, como una respuesta innovadora para comenzar a implementar la Gestión por Competencias. A partir de los resultados de la investigación, se puede concluir generalmente que la identificación y definición de las competencias surge desde el análisis tanto de las habilidades, actitudes y comportamientos de las personas, el direccionamiento y de los cargos del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).
- Es una información que sirve para reorientar de forma global los subsistemas de Administración de Personal, y que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo de las de competencias de cada funcionario público, ya



que el diseño de Competencias Laborales, se constituye en una herramienta útil para los logros organizacionales; por lo tanto, son exclusivos para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

- Su implementación implica cambios profundos como, la existencia de funcionarios públicos calificados y constantemente capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual.
- Para que el Ministerio pueda comenzar y desarrollar un Modelo por Competencias en el Sistema de Administración de Personal (SAP), todos los niveles jerárquicos deben llegar a la conclusión que las personas son una ventaja competitiva en el sector público y en la viabilidad propiamente en el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras en el corto y largo plazo con el desarrollo de sus competencias.
- Se evidenció, que no todos comprendían el concepto de competencias y su comportamiento, lo que produjo que las entrevistas de competencias sean más extensas de lo previsto.
- Este Modelo de Gestión es una forma de hacer crecer a la organización, debido a que si se busca la certificación de las competencias, con el cual se lograría un reconocimiento formal de las mismas. Ese es uno de los objetivos que se desea del Modelo De Gestión Por Competencias.

### **6.1. Recomendaciones.**

De acuerdo a los principales hallazgos en esta investigación, pasamos a hacer algunas recomendaciones que pueden contribuir a una mejora en la gestión en beneficio de la calidad de los servicios a los ciudadanos.

- Para reducir el impacto de la implementación de un modelo de gestión del talento humano en la organización basado en competencias, se debe sensibilizar al personal en la cultura de la calidad, los sistemas de control interno y el mejoramiento permanente y generar un compromiso real en el proyecto de competencias; con el fin, de disminuir la resistencia al cambio y promover el reconocimiento de las

personas como capital humano; mediante el uso de sistemas de participación, empowerment y desarrollo de carrera. Así como también, realizar periódicamente evaluación y seguimiento a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, y finalmente, evaluar con frecuencia la calidad del servicio con la participación de la sociedad; esto con el fin de que el Modelo funcione.

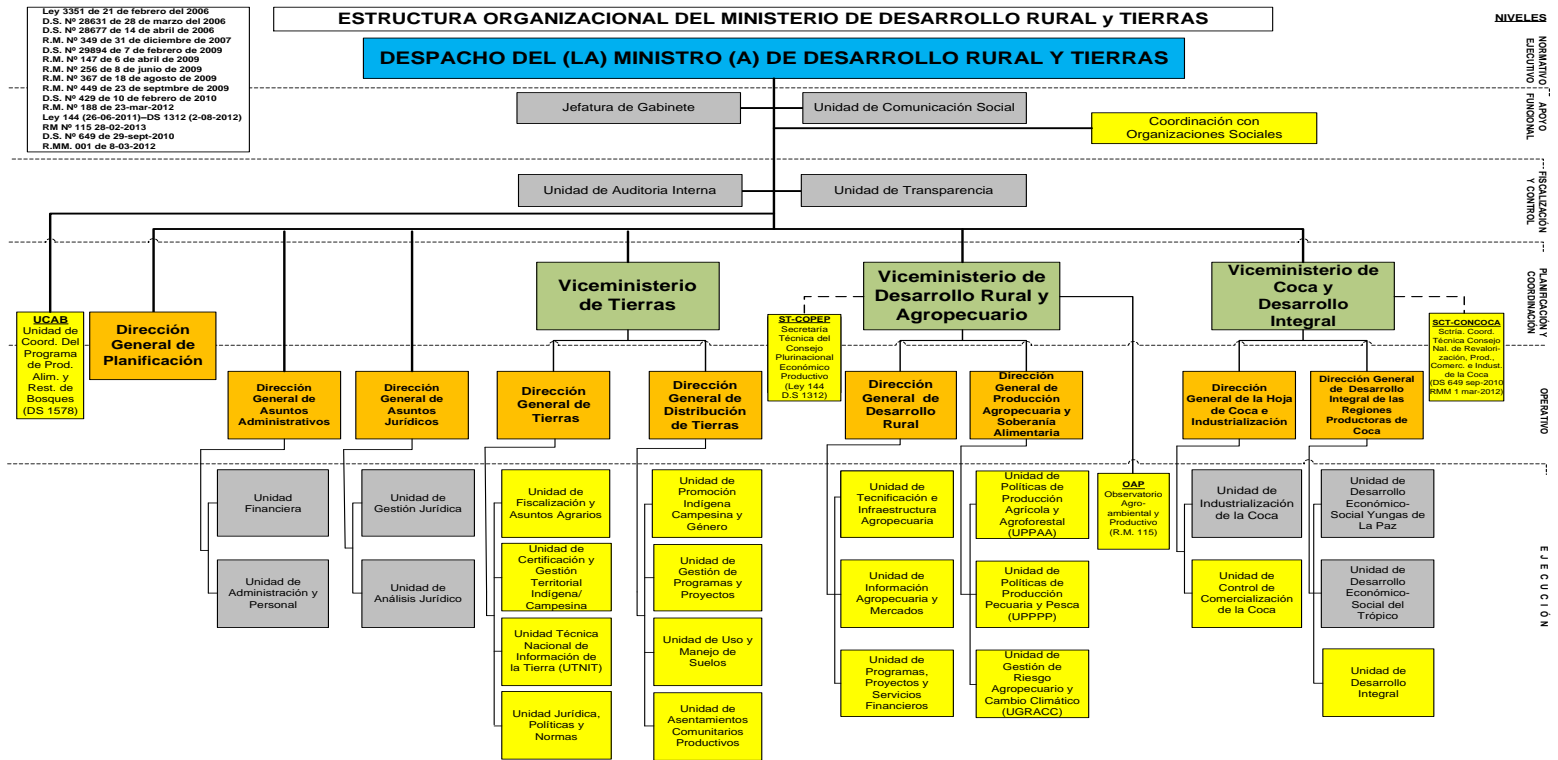
- Capacitar a todos los colaboradores en competencias, ya que para ellos esto es un tema nuevo, puesto que nunca se había hablado a profundidad de ello en la organización y en cada contratación de un nuevo funcionario público, se deberá impartir la inducción sobre el Modelo de Gestión por Competencias. Además de que En cada contratación de un funcionario público nuevo, se deberá impartir la inducción sobre el Modelo de Gestión por Competencias desarrollado.
- Integrar todos los subprocesos del Sistema de Administración de Personal (SAP) y los objetivos organizacionales puesto que cada subsistema definido, permite potenciar competencias entre ellos, a través del cumplimiento de diferentes actividades. No es coherente implantar un sistema de Gestión por Competencias para después realizar la Dotación de Personal, Capacitación Productiva, Movilidad de Personal Evaluación del desempeño atendiendo a otro tipo de criterios ya que se ha comprobado que las competencias pueden ser utilizadas en los diferentes subprocesos de Gestión del Talento Humanos.
- En este trabajo se tomó solo las Unidades de la Administración Central, por lo que se considera importante encomendar que se realice el proceso de identificación de competencias específicas de las otras unidades del Ministerio, para que tanto las competencias organizacionales y específicas sean requeridas para todos los cargos y que no sea aplicada para unos cuantos; por lo que debe ser un sistema compartido por todos los miembros de la institución.
- Posteriormente de implantar el Modelo de Gestión por Competencias; se recomienda realizar periódicamente actualizaciones de las competencias laborales así como de la incorporación de nuevas

competencias, “competencias del futuro” que nos permitan implantar estrategias futuras y pueda ser mejorado continuamente de acuerdo a los requerimientos estratégicos, ya que está muy ligado con la planificación estratégica de la empresa, por lo tanto en cada cambio en la estrategia involucra un ajuste al modelo por competencias, con el fin de poder alcanzar los objetivos. ; para de esta manera evitar la obsolescencia por cambio de actividad o por la adición o eliminación de algún cargo. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan.

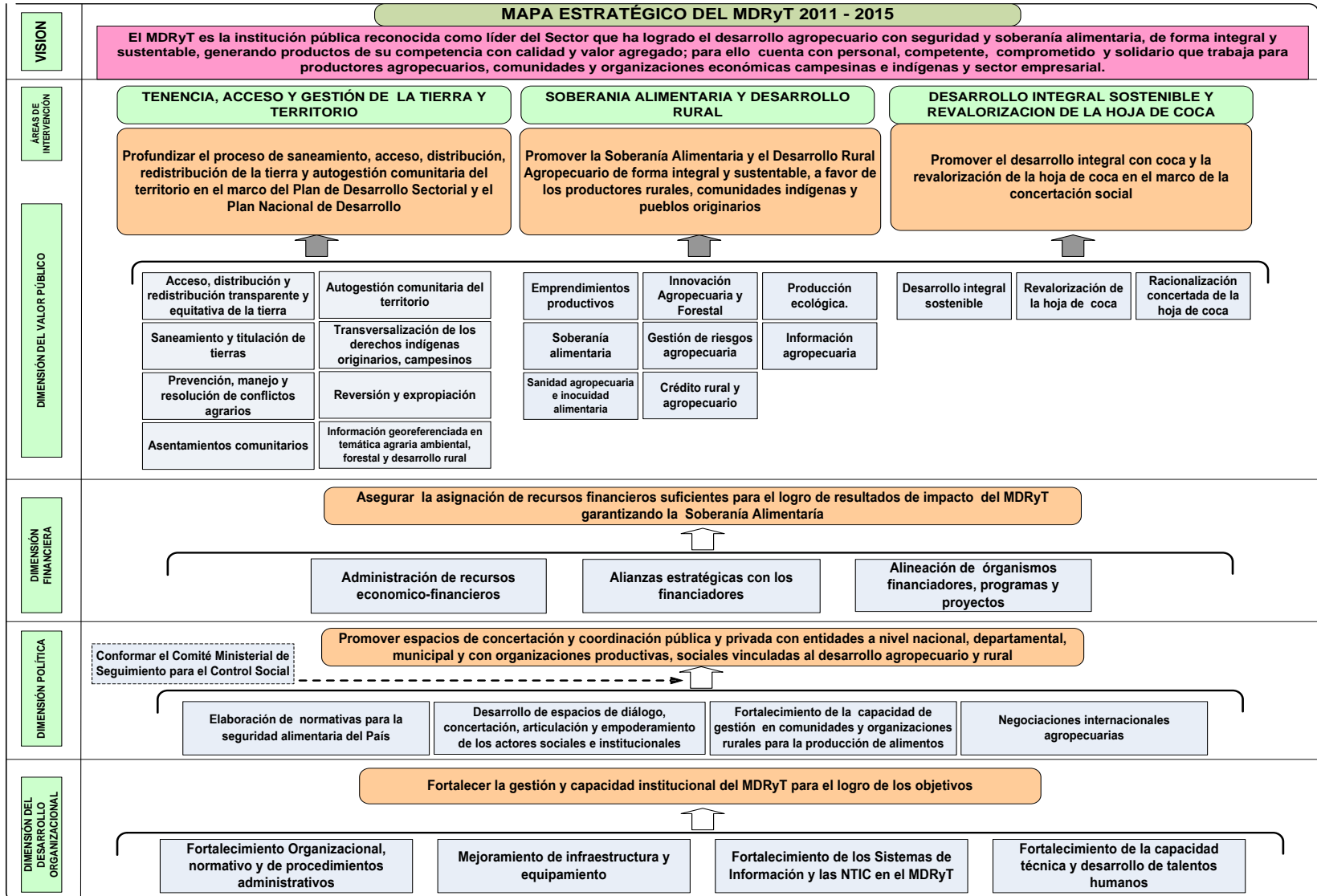
- De esta manera, para las personas que implementarán Modelos de Gestión por Competencias, les servirán sólo como referentes de efectividad y estado del arte, y no como una guía única de construcción, definición y normalización de competencias.

# **ANEXOS**

# Anexo 1. Estructura Organizacional del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

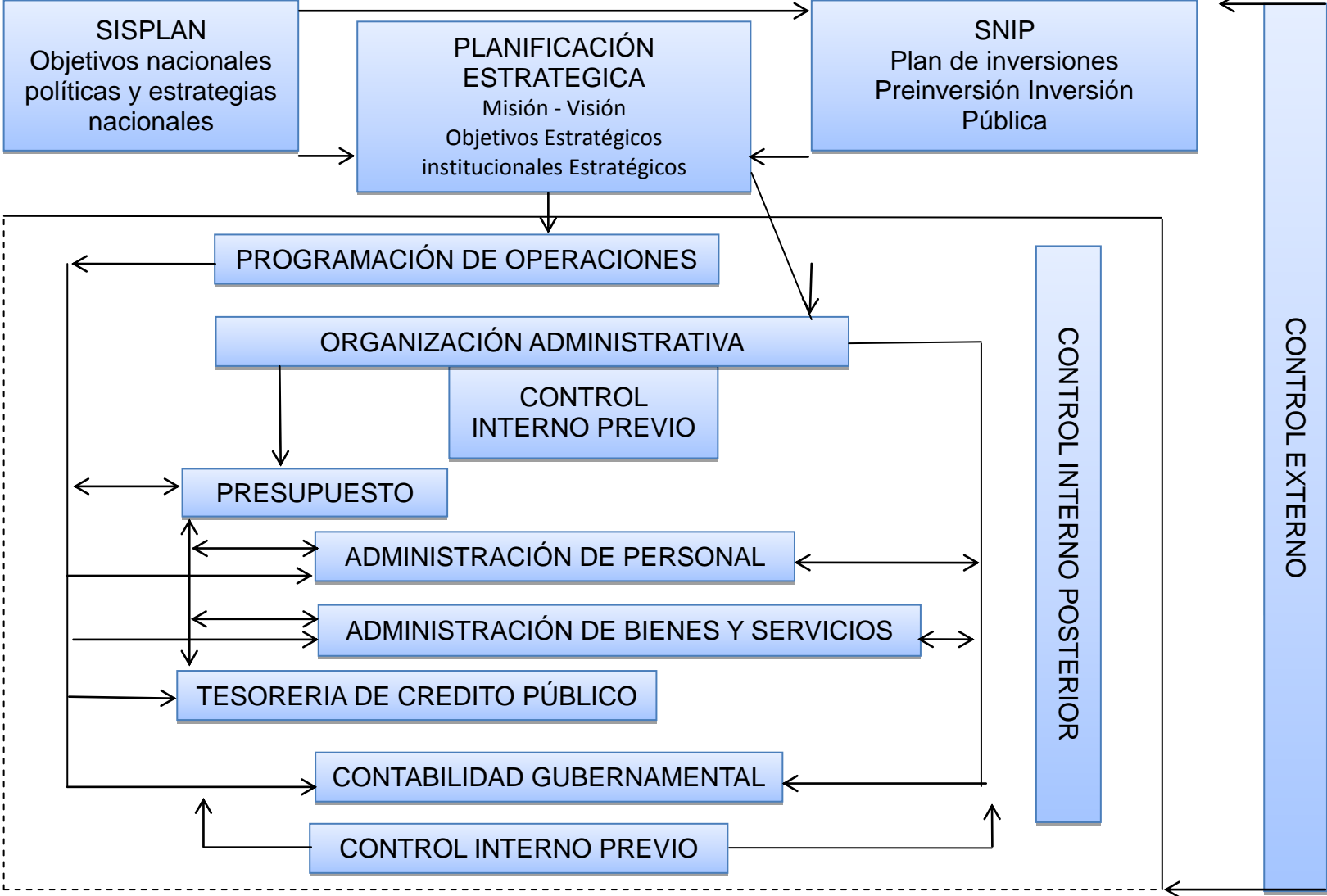


## Anexo 2. Mapa estratégico del MDRT



Fuente: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras

**Anexo 3. Sistemas, subsistemas SAFCO**



Fuente: Governance. Simbiosis de la Política y el Management.. Aliendre España Freddy E.

## Anexo 4



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



### INSTRUCTIVO MDRyT/DGAA/UAP/I-048/2014

DE : Lic. Oswaldo López Raya  
DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

A : JEFES DE UNIDAD DE LA ADMINISTRACION CENTRAL  
MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS

REF : SOLICITUD PARA EL LLENADO DE ENCUESTA

FECHA : La Paz, 02 de Diciembre de 2014

A objeto de dar cumplimiento al Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y la Universidad Mayor de San Andrés en actual vigencia; con el propósito de coadyuvar la realización del Trabajo Dirigido de las Universitarias: María Yola Condori Cochi con Cl.: 6962508 LP y Marisol Amorruga Montes con Cl.: 7087640 LP, denominado "Competencias para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras", se instruye a los Jefes de Unidad de la Administración Central del MDRyT proceder al llenado de la "ENCUESTA" adjunta.

El plazo de devolución de la encuesta debidamente llenada no debe exceder de un día hábil a partir de la notificación del presente instructivo.

Agradeciendo su interés y colaboración, le saluda atentamente



C.c. archivo

Lic. Aud. Oswaldo R. López Raya  
DIRECTOR GENERAL DE  
ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras



Av. Camacho, #1471 entre calles Loayza y Bueno  
Teléfonos: (591-2) 2111103, Fax: 2111067  
Sitio web: <http://www.agrobolivia.gob.bo>  
E-mail: [despacho@agrobolivia.gob.bo](mailto:despacho@agrobolivia.gob.bo)  
La Paz - Bolivia



Ministerio de  
Desarrollo Rural y Tierras  
Agricultura Familiar



## Anexo 5

### CUESTIONARIO ORIENTADA A LOS JEFES DE UNIDAD DEL MDRyT

Esta encuesta tiene como propósito estrictamente académico, por lo que se solicita responder con la mayor veracidad posible. Marque con una X

1. ¿Usted, tiene conocimiento sobre el concepto de la gestión por competencias?

- Si
- Poco
- Nada

2. Según usted para un mejor desempeño laboral se debe dar mayor importancia a:

- La formación
- La experiencia y conocimientos
- Las competencias
- Todas
- Otros.....

3. ¿Cómo jefe de unidad, tiene o tuvo alguna dificultad en desarrollar sus actividades?

- Si
- Frecuentemente
- Rara vez
- No

Mencione las causas más frecuentes por las que tuvo dificultad

4. ¿Al ingresar un nuevo miembro a la unidad, existe una rápida adaptabilidad en las actividades del cargo?

- Si
- Parcialmente
- No
- NS/NR

**5. En el desarrollo de las actividades de su unidad, ¿sus subordinados presentaron alguna dificultad para cumplir con sus respectivas actividades?**

- Si
- Frecuentemente
- Rara vez
- No

Mencione las causas más frecuentes de las dificultades de

**6. ¿Conoce el significado de las competencias descritas en los POAI'S?**

- Si
- Parcialmente
- No
- NS/NR

**7. ¿Como jefe de unidad usted cree que las competencias establecidas para los cargos de sus subordinados son las necesarias para que su unidad funcione de manera correcta?**

- Si
- No
- NS/NR

**8. ¿Usted cree que debería haber la necesidad de formular nuevas competencias?**

- Si
- No
- NS/NR

**9. Los errores que pueden suceder en el desempeño de otras unidad, causan inconvenientes en su unidad:**

- Si
- Frecuentemente
- Rara vez
- No

## Anexo 6

### ENTREVISTA ORIENTADA AL RESPONSABLE DE RR.HH MDRyT

**Esta encuesta tiene como propósito estrictamente académico, por lo que se solicita responder con la mayor veracidad posible.**

1. La cantidad de los funcionarios públicos, pertenecientes al MDRyT, ¿es la adecuada para el buen funcionamiento de la misma?  
¿Por qué?.....
2. La calidad de los funcionarios públicos, pertenecientes al MDRyT, ¿es la adecuada para el buen funcionamiento de la misma?  
¿Por qué?.....
3. ¿En los últimos años hubo un crecimiento considerable en el personal de planta dentro del MDRyT?  
¿Por qué?.....
4. Si la respuesta anterior fue negativa, entonces mencione ¿cuál de ellos no se aplica y su impacto positivo o negativo que tuvo?  
.....
5. ¿Cómo se la realiza el proceso de selección del personal para los diferentes cargos de planta?  
.....
6. ¿Usted considera que las competencias descritas dentro del Manual de Puestos son las adecuadas y suficientes para cada cargo?  
.....
7. ¿Considera usted que se deba realizar una nueva reformulación de las competencias?  
.....
8. ¿Dentro de la institución existe y se aplica el Diccionario de Competencias, el cual determina los niveles y significado de cada competencia?  
.....

## Anexo 7



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



### INSTRUCTIVO MDRyT/DGAA/UAP/I-051/2014

DE : Lic. Oswaldo López Raya  
DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS

A : PERSONAL DE LA ADMINISTRACION CENTRAL  
MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS

REF : SOLICITUD PARA EL LLENADO DE ENCUESTAS

FECHA : La Paz, 09 de Diciembre de 2014

A objeto de dar cumplimiento al Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y la Universidad Mayor de San Andrés en actual vigencia; con el propósito de coadyuvar la realización del Trabajo Dirigido de las Universitarias: Maria Yola Condori Cochi con Cl.: 6962508 LP y Marisol Amorruga Montes con Cl.:7087640 LP. denominado "Competencias para el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras", se instruye al personal de la Administración Central proceder al llenado del "**FORMULARIO**" adjunto.

El plazo de devolución del formulario debidamente llenado no debe exceder de un día hábil a partir de la notificación del presente instructivo.

Agradeciendo su interés y colaboración, le saluda atentamente



C.c. archivo

Lic. Aud. Oswaldo R. López Raya  
DIRECTOR GENERAL DE  
ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras



Av. Camacho, #1471 entre calles Loayza y Bueno  
Teléfonos: (591-2) 2111103, Fax: 2111067  
Sitio web: <http://www.agrobolivia.gob.bo>  
E-mail: [despacho@agrobolivia.gob.bo](mailto:despacho@agrobolivia.gob.bo)  
La Paz - Bolivia



2014  
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras  
Agricultura Familiar

## Anexo 8

### FORMULARIO RELEVAMIENTO DE COMPETENCIAS ORIENTADO A FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MDRyT

Este formulario tiene como propósito estrictamente académico, por lo que se solicita llenar con la mayor veracidad posible.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	
<b>ITEM:</b>	
<b>UNIDAD A LA QUE PERTENECE:</b>	

*Tomando como punto de referencia el cargo que ocupa actualmente, recuerde 5 situaciones de trabajo durante este año donde estuvo involucrado en situaciones de conflicto y que su actuación haya permitido que se logren resultados exitosos.*

<b>CONCEPTOS BÁSICOS</b>
Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores, además de formas de comportamiento que están estrechamente relacionados con un mejor desempeño laboral.
<b>Conocimientos técnicos:</b> Son los conocimientos de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades. Por ejemplo: conocimientos en contabilidad, conocimientos informáticos,...
<b>Habilidades o destrezas:</b> Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto de trabajo. Por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos, ideas,...

#### Ejemplo

<b>Descripción de la situación</b>	<b>¿Qué conocimientos técnicos tuvo que poner en práctica para lograr ese éxito?</b>	<b>¿Qué habilidades o destrezas personales tuvo que poner en práctica para lograr ese éxito?</b>
Pago de vacaciones no utilizadas al personal de planta mediante SIGMA	Dominio de perfil de personal del SIGMA	Manejo del sistema en su totalidad

**CINCO SITUACIONES REALES**

<b>Nº</b>	<b>Descripción de la situación</b>	<b>¿Qué conocimientos técnicos tuvo que poner en práctica para lograr ese éxito?</b>	<b>¿Qué habilidades o destrezas personales tuvo usted que poner en práctica para lograr ese éxito?</b>
1			
2			
3			
4			
5			

## Anexo 9

### FORMULARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO

Este formulario tiene como propósito estrictamente académico, por lo que se solicita llenar con la mayor veracidad posible.

#### **A.- IDENTIFICACIÓN**

GESTION:	
NOMBRE DEL PUESTO:	
ITEM	
CATEGORIA:	
AREA ORGANIZACIONAL:	
UNIDAD ORGANIZACIONAL:	
LUGAR DE TRABAJO:	

#### **1. Supervisión:**

##### **1.1. Supervisión recibida**

Insertar la descripción del cargo del inmediato superior del cual depende el puesto descrito.

--

##### **1.2. Supervisión ejercida**

Insertar la descripción y número del o los puestos sobre los que ejerce supervisión directa. (Si corresponde)

-	
-	
-	
-	
<b>Total número de dependientes</b>	





<b>¿Cuáles son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones?</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades y destrezas</b>	<b>Actitudes</b>

**E.- COMPROMISO**

<b>INSTANCIA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Servidor(a) Público(a)</b>		
<b>Jefe Inmediato Superior</b>		
<b>LUGAR Y FECHA:</b>		

## Anexo 10

Por el grado de extensión del documento solo se verá las competencias organizacionales.

### DICCIONARIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

#### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

<b>ÉTICA</b>	
<p>Capacidad de actuar y sentir de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando a su vez las políticas organizacionales. Actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales y respetando las políticas organizacionales del servicio público.</p>	
<b>A</b>	<p>Reconoce valores morales. Valida los valores morales y políticas de la organización. Actúa sobre la base de estos valores y políticas organizacionales. Es capaz de conducir a su grupo de trabajo a actuar sobre la base de valores morales. Prioriza valores aún por sobre sus intereses personales. Es modelo por su ética tanto en lo laboral como en lo personal. Estructura la misión, visión, valores y estrategia de la organización sobre la base de los valores morales. Establece un marco de trabajo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.</p>
<b>TRANSPARENCIA</b>	
<p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecional indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental. Incluye conductas de integridad y ética profesional. Utiliza los recursos del Ministerio para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</p>	
<b>A</b>	<p>Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. Demuestra imparcialidad en sus decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</p>

## JUSTICIA

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre con el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

- A** El resto de personas de su entorno lo/la considera como un modelo en el cumplimiento de la política organizacional. Persona equitativa en todo lo relacionado con el ámbito laboral.

## FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de acción.

- A** Se adapta correctamente a diversas situaciones, expectativas de los clientes y cambios como formas de conseguir sus objetivos. No se trata de ser servil debido a que su adaptación va encaminada a conseguir resultados. Pone en práctica la competencia naturalmente y enseña a los demás cómo adaptarse para conseguir resultados.
- B** Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.
- C** Solicita información, se adapta de manera intencionada y realizando un esfuerzo. Cede sus derechos para adaptarse al medio o conseguir sus objetivos.
- D** Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados. Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos.

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	
Es la capacidad para orientarse de manera efectiva hacia las metas y objetivos propuestos, implica persistencia a pesar de las dificultades y motivación permanente por ver los resultados del trabajo encomendado.	
<b>A</b>	Diseña e implementa estrategias y metas retadoras e impulsa a la organización en su cumplimiento. Construye sistemas de información y estrategias de mejora a partir del proceso de seguimiento
<b>B</b>	Plantea y ejecuta proyectos efectivos, que muestran resultados importantes para la estrategia del hotel. Muestra capacidad para reorientar sus prioridades de acuerdo con los cambios en el contexto, con tal de lograr resultados sobresalientes.
<b>C</b>	Establece metas desafiantes y supera los estándares esperados, de manera proactiva. Hace esfuerzos superiores cuando se requiere, para lograr los resultados, promueve este espíritu en su equipo.
<b>D</b>	Conoce las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

<b>CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b>	
Conocer e interpretar la institución, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	
<b>A</b>	Monitorea los desarrollos de la institución, identifica tendencias innovadoras y reconoce los retos de la Institución. Posee profundo conocimiento del marco. Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización
<b>B</b>	Comprende el entorno de la Institución que enmarca las situaciones objeto de asesoría. Detecta las necesidades actuales y futuras exigidas a la institución. Conoce el marco regulatorio.
<b>C</b>	Se informa sobre políticas y normas gubernamentales, así como sobre problemas y demandas del entorno.
<b>D</b>	No es tan consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y AL CIUDADANO

Es la capacidad para prestar un servicio con calidad y empatía. Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.

**A** Da respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los ciudadanos, en relación a las posibilidades de las organizaciones. Anticipa las necesidades del cliente interno y de los ciudadanos.

**B** Gestionar adecuadamente las quejas y sugerencias de los ciudadanos. Manifestar interés por entender las necesidades de los ciudadanos y dar solución a sus problemas.

**C** Coordina eficientemente con otras Unidades procedimientos para satisfacer al ciudadano.

**D** Posee un trato cordial y amable.

## DESARROLLO DEL PERSONAL

Construye y contribuye a crear capacidad organizacional para atraer, retener personal. Alienta a sus colaboradores e invierte tiempo tanto en la fijación de objetivos, estándares y desarrollo, a fin de desarrollar las capacidades de cada uno para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Muestra interés y preocupación por el propio desarrollo profesional. Capacidad para asimilar e integrar nuevas informaciones y experiencias, incorporándolas con naturalidad en su trabajo.

**A** Motiva proactivamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo. Respalda una cultura de aprendizaje.

**B** Alienta a otras personas para alcanzar metas de equipo / individuales. Identifica las maneras de motivar a las personas.

**C** Se asegura de obtener instrucciones claras, verifica la comprensión y aclara las dudas. Valoriza y busca viabilizar su proceso de desarrollo.

**D** NULO Carece de nociones.

## IDENTIFICACIÓN Y CONCIENCIA CON LA ORGANIZACIÓN

Capacidad alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización y Conocer y comprender la estructura de la organización y orientar la actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma.

**A** Identificarse con los objetivos de la organización, haciéndolos propios e instrumentando acciones comprometidas con el logro de objetivos comunes. Identifica cuáles son las principales oportunidades para la organización.

**B** Apoya a la organización en situaciones difíciles. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.

**C** Es leal a la institución. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Identifica y entiende el tipo de cultura y la política de la organización. Entiende la estructura informal.

**D** No se observa que sienta como propios los intereses de la organización. Se guía por la ley del mínimo esfuerzo.

Anexo 11

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS**

**A.- IDENTIFICACIÓN**

GESTION:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Unidad Financiera
ITEM:	42
CATEGORIA:	EJECUTIVO
AREA ORGANIZACIONAL:	UNIDAD FINANCIERA
UNIDAD ORGANIZACIONAL:	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
LUGAR DE TRABAJO:	MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS - LA PAZ

**B.- COMPETENCIAS**

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias Organizacionales	Etica	A				X
	Transparencia	A		X		
	Justicia	A		X		
	Flexibilidad y Adaptacion	A				X
	Orientacion a Resultados	A		X		
	Orientacion al Cliente Interno y al Ciudadano	A		X		
	Conocimiento del Entorno	A		X		
	Identificación Conciencia con la Organización	A				X
	Desarrollo del Personal	A		X		
Competencias Personales e Interpersonales	Atención y Concentración	A			X	
	Coordinación	A				X
	Cooperación	A				X
	Análisis y Síntesis	A			X	
	Atención al Detalle	A			X	
	Relaciones Interpersonales	A				X
	Comunicación Efectiva	A				X
O o f	Liderazgo	A	X			

Competencias	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias	Análisis y Resolución de Problemas	A	X			
	Gestión de la Información	A			X	
	Manejo de la Información	A			X	
	Tolerancia a la Presión	A				X
	Toma de Decisiones	A	X			
	Dirección de Reuniones	A	X			
	Planificación Organización del Trabajo	A				X
	Trabajo en Equipo	A				X
	Gestión de Recursos	A		X		
	Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	A				X
	Eficiencia Administrativa	A		X		
	Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados	A			X	
	Organización Supervisión y Control Presupuestario	A			X	
	Análisis Numérico	A			X	
	Dominio de Estructuras Financieras y Presupuestarias, funciones aritméticas	A			X	
	Monitoreo Evaluación y Corrección de Desviaciones Financieras	A			X	
	Conocimiento del Entorno	A		X		
	Seguimiento o Aplicación de Normas, políticas e instrucciones	A			X	
	Uso de Tecnología	A				X
Competencias Cognitivas	Conocimiento del Marco Normativo	A		X		
	Conocimiento de tipos de Financiamiento, Organismos Financiadores, y subvenciones	A			X	
	Conocimiento de la Responsabilidad por la Función Pública	A			X	
	Conocimiento de la Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria y Disposiciones Reglamentarias	A			X	
	Conocimiento del Reglamento de Modificaciones Presupuestarias D.S. 29881	A			X	
	Conocimiento de la Ley General del Presupuesto del Estado (Ley Financial)	A			X	
	Conocimiento de Finanzas Públicas	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Planificación de Operación	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Contabilidad Integrada	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Presupuesto	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Tesorería y Crédito Público.	A			X	





COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

**Anexo 12**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS**

**A.- IDENTIFICACIÓN**

GESTION:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	Profesional en Presupuesto de Funcionamiento
ITEM:	45
CATEGORIA:	OPERATIVO
AREA ORGANIZACIONAL:	UNIDAD FINANCIERA
UNIDAD ORGANIZACIONAL:	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
LUGAR DE TRABAJO:	MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS - LA PAZ

**B.- COMPETENCIAS**

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias Organizacionales	Etica	A				X
	Transparencia	A		X		
	Justicia	A		X		
	Flexibilidad y Adaptacion	B				X
	Orientacion a Resultados	B		X		
	Orientacion al Cliente Interno y al Ciudadano	B		X		
	Conocimiento del Entorno	B		X		
	Identificación y Conciencia con la Organizacion	B				X
	Desarrollo del Personal	B		X		
Competencias Personales e Interpersonales	Atención y Concentración	A			X	
	Coordinación	B				X
	Cooperación	B				X
	Capacidad de Aprendizaje	A	X			
	Análisis y Síntesis	A			X	
	Atención al Detalle	A			X	
	Relaciones Interpersonales	B				X



COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

Competencias	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
	Comunicación Efectiva	B				X
	Análisis y Resolución de Problemas	B				X
Competencias de Dirección	Gestión de la Información	B			X	
	Manejo de la Información	B			X	
	Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	B				X
	Tolerancia a la Presión	B			X	
	Planificación Organización del Trabajo	B				X
	Trabajo en Equipo	B				X
	Gestión de Recursos	B		X		
	Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	B				X
	Eficiencia Administrativa	A		X		
	Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados	B			X	
	Organización Supervisión y Control Presupuestario	A			X	
	Análisis Numérico	A			X	
	Dominio de Estructuras Financieras y Presupuestarias, funciones aritméticas	A			X	
	Monitoreo Evaluación y Corrección de Desviaciones Financieras	A			X	
	Conocimiento del Entorno	A		X		
	Seguimiento o Aplicación de Normas, políticas e instrucciones	A			X	
	Uso de Tecnología	A				X
Competencias Cognitivas	Conocimiento del Marco Normativo	A		X		
	Conocimiento de tipos de Financiamiento, Organismos Financiadores, y subvenciones	A			X	
	Conocimiento de la Responsabilidad por la Función Pública	A			X	
	Conocimiento de la Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria y Disposiciones Reglamentarias	A			X	
	Conocimiento del Reglamento de Modificaciones Presupuestarias D.S. 29881	A			X	
	Conocimiento de la Ley General del Presupuesto del Estado (Ley Financial)	A			X	
	Conocimiento de Finanzas Públicas	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Planificación de Operación	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Presupuesto	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Tesorería y Crédito Público.	A			X	

Anexo 13

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS**

**A.- IDENTIFICACIÓN**

GESTION:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	Técnico Contable
ITEM:	51
CATEGORIA:	OPERATIVO
AREA ORGANIZACIONAL:	UNIDAD FINANCIERA
UNIDAD ORGANIZACIONAL:	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
LUGAR DE TRABAJO:	MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS - LA PAZ

**B.- COMPETENCIAS**

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias Organizacionales	Etica	A				X
	Transparencia	A		X		
	Justicia	A		X		
	Flexibilidad y Adaptacion	C				X
	Orientacion a Resultados	C		X		
	Orientacion al Cliente Interno y al Ciudadano	C		X		
	Conocimiento del Entorno	C		X		
	Identificacion y Conciencia con la Organizacion	C				X
	Desarrollo del Personal	C		X		
Competencias Personales e Interpersonales	Atención y Concentración	A			X	
	Coordinación	C				X
	Cooperación	C				X
	Capacidad de Aprendizaje	A	X			
	Análisis y Síntesis	A			X	
	Atención al Detalle	A			X	
	Relaciones Interpersonales	C				X



COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

Competencias	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
	Comunicación Efectiva	C				X
Competencias de Dirección	Análisis y Resolución de Problemas	C	X			
	Gestión de la Información	C			X	
	Manejo de la Información	C			X	
	Tolerancia a la Presión	C			X	
	Planificación Organización del Trabajo	C				X
	Trabajo en Equipo	C				X
	Gestión de Recursos	C		X		
	Dominio Técnico Profesional y Experticia Técnica	C				X
	Eficiencia Administrativa	A		X		
	Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados	C			X	
	Análisis Numérico	A			X	
	Conocimiento del Entorno	A		X		
	Seguimiento o Aplicación de Normas, políticas e instrucciones	A			X	
	Uso de Tecnología	A				X
Competencias Cognitivas	Conocimiento del Marco Normativo	A			X	
	Conocimiento de la Responsabilidad por la Función Pública	A			X	
	Conocimiento de Finanzas Públicas	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Contabilidad Integrada					
	Conocimiento del Sistema de Presupuesto	A			X	
	Conocimiento del Sistema de Tesorería y Crédito Público.	A			X	



COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

**Anexo 14**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS**

**A.- IDENTIFICACIÓN**

GESTION:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Apoyo Unidad de Administración y Personal
ITEM:	78
CATEGORIA:	OPERATIVO
AREA ORGANIZACIONAL:	UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL
UNIDAD ORGANIZACIONAL:	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS
LUGAR DE TRABAJO:	MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS - LA PAZ

**B.- COMPETENCIAS**

PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias Organizacionales	Ética	A				X
	Transparencia	A		X		
	Justicia	A		X		
	Flexibilidad y Adaptación	B				X
	Orientación a Resultados	B		X		
	Orientación al Cliente Interno y al Ciudadano	B		X		
	Conocimiento del Entorno	B		X		
	Identificación y Conciencia con la Organización	B				X
	Desarrollo del Personal	B		X		
Competencias Personales e Interpersonales	Capacidad de Aprendizaje	A	X			
	Cooperación	A			X	
	Dinamismo y Energía	A			X	
	Atención y Concentración	A			X	
	Emitir Respuestas Rápidas	A			X	
	Redacción Propia	A			X	



COMPETENCIAS

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS  
UNIDAD DE ADMINISTRACION Y PERSONAL

Competencias	Competencia	Nivel	Clasificación			
			Del Nivel	Del sector	Del Puesto	Generales
Competencias de Comunicación	Motivación por Trabajo Rutinario	A			X	
	Comunicación Oral	A			X	
	Empatía	A			X	
Competencias de Dirección	Planificación Organización del Trabajo	B				X
	Seguimiento o Aplicación de Normas, Políticas e instrucciones	B			X	
	Eficiencia Administrativa	A		X		
	Manejo de documentación y correspondencia	A			X	
	Manejo de Archivo	A			X	
	Manejo de Registro	A			X	
	Manejo de Scanner, Fax y otras Máquinas de Manejo Secretarial	A			X	
Competencias Cognitivas	Conocimiento del Marco Normativo	B		X		
	Conocimiento en Técnicas de Archivo	A			X	
	Conocimiento en Técnicas de Registro	A			X	

## Bibliografía.

- ☑ Aliendre España, F. E. (2013). Governance: simbiosis de la política y el management. La Paz: Stigma.
- ☑ Alles, M. A. (2004). Gestión por Competencias. El diccionario. Buenos Aires: Granica.
- ☑ Alles, M. A. (2006). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- ☑ Alles, M. A. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- ☑ Callejas de Burgoa, E., & Rosso Morales, H. (2011). Guía Metodológica para la Elaboración del Trabajo Dirigido. La Paz: s,e.
- ☑ Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México D.F: Mc Graw Hill.
- ☑ Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Habana: Ecoe.
- ☑ Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Habana: Félix Varela y Academia.
- ☑ Graminga, M. (23 de agosto de 2014). Formación de Recursos Humanos y competencias. Obtenido de [www.losrecursoshumanos.com/competencias-laboral.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/competencias-laboral.htm).
- ☑ Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. (20 de julio de 1990). La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- ☑ Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público. (27 de octubre de 1999). La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.
- ☑ Lévy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las Competencias. Barcelona: Ediciones.
- ☑ Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.
- ☑ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP) D.S. 26115. (21 de marzo de 2001). La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.

- ☑ Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RE-SAP). (9 de mayo de 2013). La Paz: Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (MDRyT).
- ☑ Richard, D. (4 de marzo de 2006). Programa de educación y capacitación permanente. Obtenido de Chile cali.ca: [www.ilo.org/public](http://www.ilo.org/public).
- ☑ Sandi Rubín de Celis, F. (2002). Gestión pública descentralizada en Bolivia: conceptos, contexto normativo y modelo. La Paz: UMSA.
- ☑ Soriano López, M. (2012). Guía Práctica de Elaboración de Tesis. La paz: s,e.
- ☑ Werther, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.