

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



“TRABAJO DIRIGIDO”

TEMA:

“PRAGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO”

CASO: Servicio Departamental de Educacion SEDUCA – LA PAZ

TUTOR ACADÉMICO :Lic. Angel Duran Sanginez

**POSTULANTES : Evelin Vanessa Cortez Chavez
Carlos Stive Chalco Herrera**

LA PAZ – BOLIVIA

2008

INDICE TEMATICO

PARTE I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Justificación Teórica.....	1
1.1.2. Justificación Práctica.....	1
1.1.3. Justificación Metodológica.....	2
1.2. Situación Actual.....	3
1.2.1. Identificación del Problema.....	4
1.2.2. Planteamiento del Problema.....	6
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Alcance.....	9

PARTE II

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Capacitación de los Recursos Humanos.....	10
--	----

10	2.1.1. Concepto.....	
11	2.1.2. La Capacitación y sus especies.....	
12	2.1.3. Aprendizaje.....	
13	2.1.4. Educación.....	
14	2.1.5. Entrenamiento.....	
16	2.1.6. Formación.....	
16	2.1.7. Transmisión de Conocimientos y Habilidades.....	
16	2.1.8. El Capital Humano.....	
17	2.2. Objetivos de la Capacitación.....	
17	2.3. Finalidad de la Capacitación.....	
18	2.4. Beneficios de la Capacitación.....	
	2.4.1. Como Beneficia la Capacitación a las Organizaciones.....	18
19	2.4.2. Beneficios para el Individuo que Repercuten Favorablemente en la Organización.....	
19	2.5. Tipos y Principios de Capacitación.....	
	2.6. Evaluación de las Necesidades.....	19
23	2.7. El Desarrollo del Personal.....	
23	2.7.1. Concepto.....	
24	2.7.2. Objetivos del Desarrollo.....	
	2.7.3. Importancia del Desarrollo.....	25
	2.7.4. Métodos para el Desarrollo del Personal.....	25
26	2.7.5. Desarrollo de Carreras.....	

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1. Antecedentes de la Institución.....	40
4.2. Misión de la Institución.....	40
4.3. Objetivos Institucionales.....	40
4.4. Políticas y Estrategias.....	41
4.4.1. Administración Operativa.....	41
4.5. Los Recursos Humanos en la institución.....	42
4.6. Estructura y Servicios.....	42
4.7. Categorización de los distritos en el Servicio Departamental de Educación La Paz.....	43
4.8. Gestión y Control.....	44
4.8.1. Auditor Interno.....	44
4.8.2. Asesoramiento.....	44

CAPÍTULO V

MARCO REFERENCIAL

5.1. La Educación.....	45
5.1.1. La Educación en Bolivia.....	46
5.1.2. Institucionalidad de la administración en el sector educativo.....	46
5.2. Desarrollo humano y Educación.....	46
5.2.1. La Capacitación de Personas y el desarrollo de la Nación.....	48

PARTE III

MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO VI

MARCO METODOLÓGICO

6.1. Introducción.....	50
6.2. Sujetos de investigación.....	51
6.3. Investigación.....	51
6.4. Tipo de Investigación.....	51
6.4.1. Investigación Descriptiva.....	51
6.5. Fuentes de Recolección de Datos.....	52
6.5.1. Fuentes Primarias.....	52
6.5.1.1. Cuestionario.....	52
6.5.1.2. Entrevista.....	52
6.5.1.3. Observación.....	53
6.5.2. Fuentes Secundarias.....	53
6.6. Detección del Universo.....	53
6.7. Determinación de la Muestra.....	54
6.7.1. Determinación del Tamaño de la Muestra.....	54
6.8. Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos.....	56

CAPÍTULO VII

DIAGNÓSTICO

7.1. Introducción.....	57
7.2. Fase de Relevamiento.....	58
7.3. Análisis Situacional.....	58
7.3.1. Política de Capacitación.....	62
7.3.2. Codificación de Datos.....	63
7.3.3. Resultados de la Investigación.....	63
7.4. Análisis FODA	
Diagnóstico Institucional: SEDUCA LA PAZ.....	72

7.4.1. Fortalezas.....	72
7.4.2. Oportunidades.....	72
7.4.3. Debilidades.....	72
7.4.4. Amenazas.....	73
7.5. Conclusiones.....	73

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA

8.1. Introducción.....	75
8.2. Propuesta.....	75
8.3. Esquema de la Propuesta.....	75
8.4. Programa de Capacitación y Desarrollo.....	76
8.4.1. Programa de Capacitación.....	77
8.4.1.1. Objetivos del Programa.....	77
8.4.1.2. Esquema del Programa de Capacitación.....	78
8.4.1.3. Detección de Necesidades.....	78
8.4.1.3.1. Responsable del DNC.....	79
8.4.1.3.2. Procesamiento y Análisis.....	79
de la Información de la DNC.....	79
8.4.1.4. Diseño del Programa de Capacitación.....	79
8.4.1.4.1. Determinación del Perfil	
del participante.....	80
8.4.1.4.2. Los Programas.....	80
8.4.1.4.3. Organización de la malla de contenido...	81
8.4.1.4.4. Inscripción en el Evento.....	83
8.4.1.5. Ejecución de la Propuesta.....	83
8.4.1.5.1. Recursos para la Ejecución.....	83
8.4.1.5.2. Desarrollo del Evento.....	84

8.4.1.5.3. Informes.....	86
8.4.1.6. Evaluación del Proceso de Capacitación.....	87
8.4.2. Programa de Desarrollo.....	88
8.4.2.1. Herramientas para el Programa de Desarrollo...	88
8.4.3. Programa de Capacitación y Desarrollo.....	89

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones.....	90
9.2. Recomendaciones.....	92

BIBLIOGRAFÍA	94
---------------------------	-----------

INDICE DE ANEXOS

Cuadro I (Matriz FODA).....	1
Cuadros de Contenido del Programa de Capacitación	
Cuadro II Malla de contenido para Mando Superior.....	2
Cuadro III Malla de contenido para Mando Medio.....	4
Cuadro IV Malla de contenido para Mando Operativo.....	6
Cuadro V Malla de contenido para Apoyo Administrativo.....	8
Cuadro VI Cronograma de Cursos de Capacitación.....	10
Cuadro VII Matriz del Proceso de Ejecución del Programa	

De Capacitación y Desarrollo.....	11
-----------------------------------	----

CUADRO VIII MODULOS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

MODULO I	12
MODULO II.....	13
MODULO III.....	14
Formularios:	
Formulario 1.....	15
Formulario 2.....	18
Formulario 3.....	21
Formulario 4.....	24
Formulario 5.....	27
Formulario 6.....	29
Formulario 7.....	31
Formulario 8.....	33
Formulario 9.....	35
Formulario 10.....	37
Formulario 11.....	39
Formulario 12.....	41

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N° 7.1.....	59
ESQUEMA N° 8.1.....	75
ESQUEMA N° 8.2.	77

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 6.1.	56
CUADRO N° 7.1.	62
CUADRO N° 7.2.	63
CUADRO N° 7.3.	64
CUADRO N° 7.4.	65
CUADRO N° 7.5.	66
CUADRO N° 7.6.	67
CUADRO N° 7.7.	68
CUADRO N° 7.8.	69
CUADRO N° 7.9.	70

INTRODUCCIÓN:

La capacitación y desarrollo de las personas en las empresa e instituciones públicas nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de dichas personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en una organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo.

El presente trabajo se orienta a este tema tan importante para las instituciones públicas y privadas y trata de reflejar por medio de sus investigaciones, conclusiones y recomendaciones la realidad de la institución pública reflejada en el Servicio Departamental de Educación SEDUCA La Paz , lugar donde se realizo y se desarrollo este Tema.

PARTE I

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. JUSTIFICACIÓN

1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente trabajo requiere un estudio o análisis de los conceptos teóricos a ser utilizados, ".. De allí que se hace importante en el diseño de investigación los principales elementos teóricos sobre los cuales se pretende desarrollar la investigación"¹. Tomando en cuenta las características del estudio, la investigación se basará en conceptos de:

- Capacitación de recursos humanos, incidiendo en los objetivos, finalidad, beneficios procesos de capacitación.
- Sistemas de Administración y Control de Gubernamental (SAFCO), haciendo énfasis en el sistema de administración de personal y en el subsistema de capacitación productiva

Y otros conceptos adicionales, que a su vez complementan el tema del presente trabajo dirigido.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con la implementación del presente trabajo dirigido, al momento de identificar y verificar la causa y las posibles soluciones del problema, se podrá establecer un mejor ambiente laboral dentro del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA).

¹ MENDEZ Carlos, "Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias", Ed. MacGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 1988, Pág. 58.

Además, a partir de un mejor enfoque de la administración de recursos humanos dentro del SEDUCA, se podrá contribuir y/o ayudar al mejoramiento tanto individual, como colectivo de los funcionarios dentro de esta Institución atendiendo

de forma estable y oportuna los diferentes problemas que presentan los recursos humanos de esta institución, en sus diferentes niveles.

Así también, la correcta aplicación del programa de capacitación y desarrollo, dará como resultado una mejor atención al público, para aumentar la confiabilidad de la Institución, ante los usuarios de la misma. Este programa traerá beneficios a largo plazo a toda la sociedad, demostrando que su correcta aplicación se contribuye al desarrollo de las capacidades de los funcionarios públicos.

Este programa permitirá a los funcionarios del Servicio Departamental de Educación (SEDUCA), obtener mayor nivel de conocimientos, mayores destrezas en sus trabajos y desarrollar la capacidad de trabajo en equipo y, por tanto, estabilidad laboral, además de adquirir mayor competitividad laboral.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente trabajo dirigido utilizara una metodología de la investigación para conseguir los objetivos establecidos anteriormente, manejando herramientas e instrumentos de investigación adecuados para el desarrollo de este tema.

Así podemos citar:

- Investigación mediante la técnica de la observación sobre el tema a desarrollar.
- Investigación de campo a través de la aplicación de la entrevista al director del SEDUCA, jefes de las diferentes unidades, encuestas al personal técnico, personal de apoyo, así como también los Directores y técnicos distritales; con el propósito de recabar las sugerencias de estos funcionarios, que se tomaran en cuenta para su capacitación y desarrollo.

- Investigación Bibliográfica, a través de la revisión de la bibliografía referida al tema.

La información a ser recolectada estará orientada a establecer la importancia del programa de capacitación y desarrollo, para contribuir y fortalecer a los recursos humanos del Servicio Departamental de Educación de La Paz, a través del desarrollo de competencias orientadas a la ampliación de sus fronteras laborales.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL

Durante el transcurso de su existencia, el Servicio Departamental de Educación SEDUCA - La paz, ha contado con niveles poco frecuentes de capacitación, enriquecimiento intelectual y desarrollo de su personal, con respecto a las funciones que realizan. Por lo cual se ha podido comprobar que la capacitación y desarrollo del personal de la institución no goza de una sólida base, herramientas y procedimientos para una eficiente capacitación de sus funcionarios.

Actualmente se cuenta con la siguiente información²:

- No existe un programa de capacitación para todos los funcionarios del SEDUCA.
- Sólo existe una capacitación realizada oficialmente por la Contraloría General de la República y la Prefectura.
- Estas capacitaciones no son muy frecuentes y no alcanzan a todo el personal de la institución.
- Además no están dirigidas a las funciones respectivas del funcionario.
- No existe el entrenamiento para el personal de recién incorporación, en el inicio de sus funciones asignadas, él cual ignora muchas de sus funciones para su respectivo cumplimiento.
- Falta de entrenamiento y de conocimiento del personal, en casos de rotación dentro de su unidad.
- No existe un sólido apoyo al tema de capacitación y desarrollo con respecto a la coordinación de la Unidades de la institución orientadas a sus funcionarios.

² DATOS EXTRAÍDOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE LA PAZ

- Falta de conciencia colectiva de los funcionarios de la institución con respecto de la importancia de la capacitación orientada a sus funciones.
- La poca capacitación (Prefectura y CGR) que tienen los funcionarios del SEDUCA solo esta orientada al personal de planta, es decir al personal que trabaja dentro de institución, sin considerar al personal que trabaja fuera del SEDUCA (directores y técnicos distritales), pero que también son parte de esta Institución.
- La capacitación es considerada como innecesaria, sin considerar que siendo una institución al Servicio de la Educación, debe estar en constante capacitación.
- La capacitación por los funcionarios es considerada como un medio para llenar su hoja de vida y no como un medio de desarrollo profesional.

1.2.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Según datos extraídos³, se puede mencionar que el Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA – LA PAZ), no ha desarrollado de forma regular un programa de capacitación para sus funcionarios, durante las últimas siete gestiones según informe N° U.A.R. 234/06, cuyo desglose es el siguiente:

- En la gestión 2000, se programo la capacitación de la siguiente manera: a los auxiliares durante la gestión solo una vez, a los técnicos cada trimestre, a los asistentes cada semestre, a los jefes de unidad cada cuatrimestre y al Director del **SEDUCA** una vez. Sin embargo según la información obtenida solo se logro ejecutar el 27% de lo programado.
- Durante la gestión 2001, se programo capacitar al personal (en sus diferentes niveles) del SEDUCA cada trimestre. Sin embargo solo se logro capacitarlos en una oportunidad, lo cual corresponde al 20% de lo programado. Además en dicha capacitación no se incluyo a los auxiliares, los cuales no contaron con ningún tipo de capacitación.
- Gestión 2002, según la información obtenida se pudo evidenciar que la capacitación ejecutada alcanzo solo el 8% de lo programado.
- En la gestión 2003, se había programado capacitar, cada semestre, incluyendo entre ellos a los técnicos de distritos, para poder actualizarlos en temas de

³ DATOS EXTRAIDOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACION

educación y otros, sin embargo dicha capacitación no logro llevarse a cabo, debido a problemas de orden político y a una mala programación.

- Durante la gestión 2004, debido a los intentos sin resultados de llevar a cabo una capacitación para su personal, se decidió no realizar ninguna capacitación, además que en esa gestión se realizo el proceso de institucionalización de directores distritales lo cual dejo en segundo plano la capacitación para el personal del SEDUCA.
- En la gestión 2005, se programo capacitar a los funcionarios del SEDUCA sin embargo se alcanzo ejecutar el 45%, vale mencionar que en esta gestión se alcanzo el mayor porcentaje de capacitación en comparación a las otras gestiones.
- Durante la gestión 2006, según la siguiente información, la capacitación realizada por el SEDUCA corresponde al 21% según lo programado.
- En esta misma gestión, se puede mencionar, que del total de la capacitación que reciben los funcionarios: el 57% corresponde a La Prefectura, el 26 % a la Contraloría General de la Republica (CENCAP), solo el 11 % corresponde a la capacitación realizada por el SEDUCA y el 6 % a otros⁴.
- Por ultimo, se puede mencionar que durante la gestión 2006, de un total de 376 funcionarios, el 22 % (83 funcionarios), contó con capacitación, ya sea dentro del SEDUCA o fuera de esta institución, mientras que el 88% (293 funcionarios) no obtuvo ningún tipo de capacitación.

Por lo anterior mencionado, se puede decir, que el SEDUCA enfrenta un problema que puede describirse como *una ausencia de capacitación*, ya que si bien realizo

la programación de capacitación para su personal, no lo logro ejecutarlos en su totalidad, ya que durante estas 7 gestiones, se logro ejecutar solo el 17.49% de lo programado. Lo cual da como resultados los siguientes efectos:

⁴ DATOS EXTRAIDOS DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

- Los funcionarios no logran adquirir conocimientos nuevos y de mucha necesidad para el desarrollo personal e institucional del SEDUCA.
- Se cuenta con funcionarios con conocimientos poco suficientes para desempeñar o realizar otras funciones de mayor responsabilidad.
- Dificultades para emprender nuevas técnicas, para llevar a cabo sus funciones dentro de la institución.
- No contribuir con los objetivos institucionales del SEDUCA.
- Poca *Eficiencia Laboral*.
- Pocas visiones profesionales.

Para respaldar la evidencia se utilizo los siguientes indicadores:

IC = Índice de Capacitación.

PC = Personal Capacitado.

Según información recolectada de la oficina de Control de Personal del Servicio Departamental de educación:

1.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el fin de mejorar la *eficiencia*, el desempeño, aumentar los conocimientos de los funcionarios, se debe considerar un punto relevante, el referido a la capacitación y desarrollo del personal, que consiste en proporcionar la adquisición

de conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de desarrollo de los funcionarios públicos en su desempeño dentro de su área de trabajo, prepararlos para el desempeño en puestos de mayor jerarquía y fomentar sus desarrollo dentro de la institución.

Además una capacitación y desarrollo proporcionaría nuevos desafíos para la apertura de fronteras profesionales, y que los cargos que actualmente se ocupan vayan alcanzando nuevos rangos dentro de su mismo nivel.

Por otro lado una capacitación, adecuada para cada cargo, podría aumentar la eficiencia laboral del personal dentro de una institución, dando lugar a una mayor productividad, y de tal forma aportando al cumplimiento a los objetivos establecidos por la institución.

Por lo tanto, se podría decir que: "LA CAPACITACION Y DESARROLLO TIENE RELACION DIRECTA CON LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS".

Entonces partiendo de la anterior relación de variables, formulamos la siguiente pregunta:

¿LA AUSENCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO, ORIGINA UNA DEBIL CONTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE LA PAZ (SEDUCA)?

Para lo cual, se espera conseguir la respuesta más adecuada a la pregunta, durante el desarrollo del presente trabajo y de esta manera proponer mejores alternativas de administración de recursos humanos en esta institución pública.

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos a alcanzar son los siguientes:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

“PROPONER UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO, PARA LOS RECURSOS HUMANOS, DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE LA PAZ (SEDUCA – LA PAZ)”

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico de la situación actual de la Institución.
- Verificar la existencia de índices de rotación, permuta y desvinculación dentro del SEDUCA y sus posibles consecuencias.
- Evaluar los índices de productividad laboral, tanto individual (POAI), como también institucionales (POA).
- Verificar; la existencia de técnicas, instrumentos, y otras formas para poder detectar las necesidades de capacitación de los recursos humanos dentro del SEDUCA.
- Verificar si existe o no, políticas y estrategias de capacitación y/o desarrollo de los recursos humanos dentro del SEDUCA.
- Verificar la existencia de resultados de capacitación y desarrollo, expuestos en informes.
- Cuantificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal del SEDUCA.
- Evaluar la aplicación de principios de aprendizaje de los programas de capacitación.

1.4. ALCANCE

El alcance del presente trabajo de investigación abarcará todo el Servicio Departamental de Educación de La Paz, lo cual incluye sus actuales 68 distritos, es decir, que el Servicio Departamental de Educación de La Paz en su administración cuenta con 64 funcionarios entre ellos se encuentran los funcionarios con carrera administrativa y los llamados interinos, además, existen 68 Distritos de las diferentes provincias del departamento de La Paz, muchos de estos distritos cuenta un solo funcionario que realiza funciones polivalentes para su distrito, a diferencia de otros que cuentan hasta con 6 funcionarios de acuerdo a la cantidad de unidades educativas, cada uno de ellos con funciones específicas, por lo tanto este trabajo realizará un análisis de cada uno de ellos.

PARTE II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2. 1. CAPACITACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

2.1.1. CONCEPTO

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades" (Gore, E.)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño a corto plazo." (Bohlander, G. y otros.)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Así, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo.)

La capacitación es un factor importante en el desarrollo del personal pues permite que aprendan habilidades específicas de sus respectivos puestos, así, enseña a afrontar las tensiones personales y laborales durante el desarrollo de sus actividades.

La mayor parte de la capacitación tiene la finalidad de mejorar y depurar las habilidades técnicas del empleado, entre las cuales figuran las destrezas básicas –la capacidad de leer, escribir y realizar cálculos aritméticos- además de las competencias específicas de puestos de trabajo.

El concepto de Capacitación es un término que va de la mano con entrenamiento para los miembros de una organización donde realizan su labor, así también, los beneficios que presenta la capacitación puede prolongarse para toda la vida laboral.

Entonces, se podría definir como Capacitación:

*“A una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora”.*⁵

2.1.2. LA CAPACITACIÓN Y SUS ESPECIES

Esta dividida en dos aspectos:

En razón de su fin, sobre la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, por ejemplo: sobre mecánica en general.
- La que se imparte en conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial.
- La capacitación cultural de carácter sumamente general.

⁵ ROBBINS STEPHEN P. COULTER MARY; *Administration*; Prentice Hall; Sexta Edición; México; 2000; Pág. 355.

Entonces, por la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado. Refiriéndose a lo que se conoce como la inducción del trabajador, ósea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc, la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.
- Capacitación de supervisores, esta tiene dos aspectos principales: técnico, ósea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos.
- Capacitación de ejecutivos, conocida como “executive development” suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas.

En razón de los métodos empleados, en este aspecto la capacitación se divide, ante todo, en una capacitación directa y otra indirecta siendo la primera la que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación se utilizan medios que cuya aplicación son para otros fines.⁶

2.1.3. APRENDIZAJE

“Es todo aquel conocimiento que se va adquiriendo a través de las experiencias de la vida cotidiana, en la cual el alumno se apropia de los conocimientos que cree convenientes para su aprendizaje”.

⁶ PONCE REYES; *Administración de Personal; México; 1992; Pág. 59.*

Además el aprendizaje es: el proceso a través del cual se adquieren habilidades, destrezas y conocimientos. Como resultado de la experiencia, la instrucción o la observación.

Participación, El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permitan que participen más de sus sentidos lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo la mayoría de las personas siempre recuerdan cómo montar en bicicleta porque participan de forma activa en el proceso de aprendizaje.

Repetición, Aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave para que puedan recordarse durante la evaluación. Casi todas las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.⁷

Por lo tanto se puede decir que el aprendizaje es *“El proceso por medio del cual la persona se apropia del conocimiento, en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores”*.

2.1.4. EDUCACION

La Educación proviene (del [latín](#) *educare*, "guiar", y *educere*, "extraer") y puede definirse como:

- El proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.⁸

⁷ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 249.

⁸ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 248.

- Es el proceso de vinculación y [concienciación cultural](#), [moral](#) y [conductual](#). Así, a través de la educación las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conductas, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- Proceso de [socialización](#) formal de los individuos de una [sociedad](#).

Por lo tanto se ha concluido que la educación *“Es el resultado de un proceso, que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios, de carácter social, intelectual, emocional, etc. en la persona”*.

Si un individuo tiene la ambición de aprender y superarse –y si es una de las raras personas que pueden absorber conocimientos y capacidades mediante la lectura y el estudio sin maestro-, podrá aprender mucho de los cursos por correspondencia o la lectura; sin embargo, es preciso darse cuenta de que ese es el modo más difícil de todos. Pocos trabajadores son capaces de sacar provecho de tales métodos de aprendizaje. Por otra parte, a pesar de las pretensiones de muchos de sus partidarios, el porcentaje de trabajadores que han aprendido su oficio de ese modo es muy bajo. Sin embargo esto no quiere decir que las lecturas exteriores, combinadas con la instrucción personalizada del instructor, no sean eficaces. Lo son pero deben ir unidas.

Es el proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conductas, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.⁹

2.1.5. ENTRENAMIENTO

El concepto de entrenamiento tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en Recursos Humanos creían que el entrenamiento era un medio para educar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se aplicó el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento asido entendido como el

⁹ BITTEL LESTER B.; *Organización Asignación y Capacitación del Personal*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 283.

proceso mediante el cual las personas se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que deben ocupar. En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas. La formación es una forma de aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas.¹⁰

Así mismo, se puede definir al entrenamiento como “El acto intencional de proporcionar los [medios](#) para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la [empresa](#), puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa.

Chiavenato, define al entrenamiento como: “ un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

2.1.6. FORMACION

Es un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas.

¹⁰ CHIAVENATO IDALBERTO; *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill; Colombia; Primera Edición; Pág. 316.

2.1.7. TRANSMICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Si la capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y las habilidades de su personal. Entonces se debe entender esta acción como un cambio positivo, entendemos lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar.

El objetivo de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.¹¹

2.1.8. EL CAPITAL HUMANO

Se refleja a través de la condición de conocimientos, habilidades, capacidad de innovación y experiencia de los empleados y gerentes para resolver tareas. Un elemento distintivo es que este capital no puede ser propiedad de la empresa.

La capacidad individual permite a la gente actuar ante distintas situaciones. Por lo tanto, esa capacidad no puede pertenecer más que a la persona que la posee. Los empleados son miembros voluntarios de la empresa, pero, como no puede concebirse una compañía sin personal, es necesario que éste se incluya en la parte invisible de los estados contables.

Según Karl Erik Sveiby, en las empresas del conocimiento es posible distinguir cuatro categorías de personal:¹²

- Los profesionales.
- Los administradores.
- El Staff de oficina.
- El líder.

2.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

¹¹ AQUINO JORGE, VOLA ROBERTO E., ARECCO MARCELO J., AQUINO GUSTAVO J.; *Recursos Humanos*; Grupo Editorial Macchi; México; Segunda Edición; Pág. 92.

¹² VÁSQUEZ ROBERTO, BONGIANINO DE SALGADO CLAUDIA, *Un Nuevo element para la gestión empresarial*; Ediciones Macchi; México; Segunda Edición; Pág. 22.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.3. FINALIDAD DE LA CAPACITACION

Entonces, el beneficio de la capacitación en las organizaciones, es la siguiente:¹³

- ✓ La mayor parte de las capacitaciones tiene la finalidad de mejorar y depurar las habilidades técnicas del empleado, esto implica sus destrezas básicas: leer, escribir y realizar cálculos matemáticos.
- ✓ Capacitar sobre el uso de nuevas tecnologías y principios que impliquen el desempeño de sus funciones.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora las relaciones personales, ya que en cierta medida, el rendimiento laboral depende de la forma de Interactuar entre todas las personas de la unidad o sección.
- ✓ Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Ayuda en la resolución de problemas propios del puesto de trabajo.

2.4. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

2.4.1. COMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

¹³ ROBBINS STEPHEN P. COULTER MARY; *Administration Quinta Edicion*; Pag. 76

- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.4.2. BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA Organización

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2. 5. TIPOS Y PRINCIPIOS DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación que puede tener una Organización o Institución pueden ser de las siguientes clases:

- ✓ *Capacitación en el puesto*
- ✓ *Capacitación por instrucción del puesto (CIP)*
- ✓ *Conferencias*
- ✓ *Técnicas audiovisual*
- ✓ *Aprendizaje programado*
- ✓ *Capacitación Vestibular por Simulacros*

2.6. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

La evaluación de las necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberán enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba compartir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, suele requerir el aprendizaje de nuevos procedimientos.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de las necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve.¹⁴

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas de capacitación prioritaria de una empresa.

La dirección y el personal de recursos humanos de la institución deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisan y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades

¹⁴ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 246.

que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son los siguientes:

- ***Evaluación de desempeño:***

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

- ***Observación:***

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

- ***Cuestionarios:***

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

- ***Solicitud de supervisores y gerentes:***

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

- ***Entrevistas con supervisores y gerentes:***

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

- ***Reuniones ínter departamental:***

Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- ***Examen de empleados:***

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

- ***Modificación de trabajo:***

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- ***Entrevista de salida:***

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

- ***Análisis de cargos:***

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos

específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.¹⁵

2.7. EL DESARROLLO DEL PERSONAL

2.7.1. CONCEPTO

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín educere) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

El desarrollo se orienta hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual Desarrollo es “Un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”.

Entonces el Desarrollo es *“El conjunto de experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades de crecimiento profesional, para llevar a cabo funciones de mayor responsabilidad”*.¹⁶

Las actividades de capacitación y las de desarrollo pueden ser similares en su implementación, la gran diferencia reside en el objetivo. En capacitación se trabaja para el puesto actual, en desarrollo se trabaja para puestos futuros.

Las acciones de desarrollo tienen por fin contribuir a que los puestos a cubrir en la empresa se ocupen a través de promociones; que la gente pueda crecer en la empresa hacia puestos de mayor complejidad y responsabilidad.

Desarrollo es un concepto íntimamente ligado al de potencial. Implica la idea de una serie de posibilidades que, a partir de determinadas acciones, pueden llegar a concretarse en un crecimiento. Así se habla de países desarrollados como aquellos que han concretado posibilidades que otros no. La edad del desarrollo es la que nos permite transformarnos en personas maduras, en lo que estamos preparados para ser.

En el sentido que se trabaja el concepto en recursos humanos, los planes de desarrollo se orientan hacia la generación de potenciales cuadros técnicos y/o gerenciales.

Entonces el Desarrollo implica potencial, es preparar para puestos de mayor responsabilidad.

¹⁵ STEPHEN P. ROBINS; *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*; Ed. Prentice Hall; México; Séptima Edición; Pág. 649.

¹⁶ CHIAVENATO IDALBERTO; *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill; Colombia; Primera Edición; Pág. 302.

La Capacitación está orientada al puesto actual, el desarrollo a puestos que podría ocupar en el futuro.¹⁷

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.¹⁸

2.7.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO

Los principales objetivos que persigue el desarrollo son los siguientes:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de [la organización](#).
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras [funciones](#) mayores responsabilidades, para las cuales la [persona](#) puede ser considerada.
- c. Cambiar la [actitud](#) de las personas, para crear un [clima](#) más satisfactorio entre empleados, aumentar [la motivación](#) y hacerlos más receptivos a las técnicas de [supervisión](#) y [gerencia](#).

Los empleados se desarrollan adecuadamente cuando las vacantes que identifica el plan de recursos humanos pueden llenarse a nivel interno.¹⁹

2.7.3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO

Entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo (E&D) están en el orden del día. Las diferencias entre ambos ya se analizaron anteriormente. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entiende las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de la formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

¹⁷ AQUINO JORGE, VOLA ROBERTO E., ARECCO MARCELO J., AQUINO GUSTAVO J.; *Recursos Humanos*; Grupo Editorial Macchi; México; Segunda Edición; Pág. 101 y 102.

¹⁸ DESSLER GARY; *Administración de Personal*; Prentice Hall; México; Segunda Edición; Pág. 238.

¹⁹ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 257.

El desarrollo puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por [nuevas tecnologías](#).²⁰

2.7.4. METODOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Existen muchas técnicas para el desarrollo de las personas, entre los principales tenemos:

- a) **Rotación de cargos:** desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal.
- b) **Participación en cursos y seminarios externos:** ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- c) **Ejercicio de simulación:** estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles, etc. Se realiza con la utilización de experiencias de otras empresas.
- d) **Estudio de casos:** La persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

Existen una serie de instrumentos y sistemas que, en muchos casos, han probado ser muy efectivas en el entrenamiento de trabajadores. La enseñanza programada, por ejemplo, presenta al trabajador un pequeño bloque de información y luego aplica la prueba para ver si asimilo el material. Si contesta correctamente todas las preguntas, puede avanzar en la lección; de lo contrario debe repetir el bloque y repasar la misma información de manera diferente y luego hacer la prueba.²¹

2.7.5. DESARROLLO DE CARRERAS

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionada con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.

²⁰ CHIAVENATO IDALBERTO; *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill; Colombia; Primera Edición; Pág. 334.

²¹ BITTEL LESTER B.; *Organización Asignación y Capacitación del Personal*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 282.

El Desarrollo de carreras es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura, de los empleados que tienen mayor potencial para ocupar cargos más elevados. El Desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar este proceso con otros programas de Recursos Humanos, como ser por ejemplo: El Programa de Capacitación.²²

2.7.5.1. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS CARRERAS

Las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de las personas son:

- a) **Centros de evaluación:** técnica de selección de talento humanos; como ser entrevistas, ejercicios dirigidos, y juego de empresas en centro de evaluación ((retroalimentación de las fortalezas y debilidades del candidato).
- b) **Evaluación del desempeño:** fuente valiosa para obtener información valiosa para el desarrollo de carreras.
- c) **Proyecciones de ascenso:** juicios hechos por los niveles superiores respecto al avance potencial de los subordinados. Esta proyección ayudara a la organización a identificar a las personas que presenten mayor potencial.
- d) **Planeación de reemplazo:** se concentra en la preparación de las personas para cubrir posiciones de mayor nivel y con mayor complejidad.

En la actualidad algunas organizaciones están asignando gradualmente a los empleados la responsabilidad de la administración de su carrera dándoles todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito.²³

2.8. LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la

²² CHIAVENATO IDALBERTO; *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill; Colombia; Primera Edición; Pág. 338.

²³ CHIAVENATO IDALBERTO; *Gestión del Talento Humano*; Mc Graw Hill; Colombia; Primera Edición; Pág. 339.

experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actividades. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los

participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos. Su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.²⁴

2.9. ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Muchas veces, las necesidades de capacitación son la causa de otros problemas como por ejemplo: exceso de desperdicios o de trabajo rehecho, índices de producción por debajo del estándar, altos costos operativos, elevado índice de accidentes, exceso de horas extras e incluso un estado de ánimo poco reconfortante. En cualquiera de estos síntomas puede responder mejor a un programa de capacitación y desarrollo que a medidas disciplinarias y enérgicas.²⁵

Entre los métodos de capacitación y desarrollo usados es necesario aclarar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo:

- La efectividad respecto al Costo.
- El contenido del Programa.
- La idoneidad de las instalaciones con las que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación.²⁶

²⁴ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 248.

²⁵ BITTEL LESTER B.; *Organización Asignación y Capacitación del Personal*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 272.

²⁶ WERTHER WILLIAM B. Jr. DAVIS KEITH; *Administración de Personal y Recursos Humanos*; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición; Pág. 250.

CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1. ANTECEDENTES LEGALES DE LA INSTITUCION

Tras el ajuste de la organización y funcionamiento del poder ejecutivo por medio del Decreto Supremo 24855 de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE) del 16 de septiembre de 1997; se establece la nueva estructura orgánica y funcional del poder ejecutivo donde se establece la creación de los Servicios Departamentales como estructuras operativas de las Prefecturas de cada departamento, encargados de administrar regímenes específicos, con competencia de alcance departamental debiendo ser determinadas sus atribuciones y funciones, en cada caso, mediante decreto supremo.

El SEDUCA - La Paz, dentro de las normas y disposiciones legales, cumple y aplica la leyes N° 1565 Reforma Educativa, N° 1551 de Participación Popular y N° 1654 de Descentralización Administrativa y demás disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación y Deportes (MEC y D) y la Prefectura de La Paz.

3.2. CONSTITUCIÓN DE LA INSTITUCION

En aplicación del Decreto Supremo 25060 del 2 de junio de 1998²⁷: *ESTRUCTURA DE LAS PREFECTURAS DE LOS DEPARTAMENTOS*, se establece las normas y funcionamiento de las prefecturas compatibilizando con la nueva estructura gubernamental establecida por la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE)²⁸. Así con la aplicación del mencionado decreto (25060), la Ex Dirección Departamental de Educación se convierte en el Servicio Departamental de Educación (SEDUCA). De esta manera, los SEDUCA´s de cada departamento, se encuentran al servicio de la población boliviana en los nueve departamentos de Bolivia.

En este sentido se establece el Servicio Departamental de Educación SEDUCA - La Paz., en el ámbito de la jurisdicción del Departamento de La Paz, de conformidad a la

²⁷DECRETO SUPREMO 25060, Estructuras de las Prefecturas del departamento; 2 de junio de 1998.

²⁸ LEY 1788, LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO, 16 de Septiembre de 1997.

naturaleza jurídica y estructura administrativa determinada por el Decreto Supremo (25060).

3.3. NATURALEZA JURÍDICA

El Servicio Departamental de Educación, cuya sigla es SEDUCA, es un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento con competencia de alcance departamental, independencia de gestión administrativa. Depende del Prefecto y funcionalmente del Director del Desarrollo Social de la Prefectura²⁹.

3.4. LEYES Y NORMAS

Establecidas y apoyadas en base a la relación de las disposiciones legales que de una u otra manera norman la estructura orgánica definida para los servicios departamentales de educación (SEDUCA). De entre estas normas, la principal es sin duda el D.S. 25232; sin embargo, las demás disposiciones también contribuyen a definir en forma más precisa la nueva estructura que deben adoptar los SEDUCA.

También a continuación se describen las disposiciones legales que regulan el desarrollo de funciones y actividades que deben desempeñar los funcionarios de los SEDUCA. En este marco existen, por ejemplo actividades administrativas y técnico - pedagógicas incorporadas en varias disposiciones legales que se han considerado para definir las tareas y funciones que debe desarrollar cada funcionario en el desempeño del cargo.

3.4.1. LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La constitución política del Estado es la ley fundamental de la república. Es el principio del ordenamiento jurídico y expresa el grado de acuerdo al que hemos llegado para vivir pacíficamente aceptando normas comunes.³⁰

²⁹ NUEVO COMPENDIO DE LEGISLACIÓN SOBRE LA REFORMA EDUCATIVA Y LEYES CONVEXAS.

³⁰ Para entender la Constitución Política del Estado; Corte Nacional Electoral.

Así, presenta en su título cuarto de Funcionarios Públicos: Estableciendo al Estatuto del Funcionario Público sobre la base del principio fundamental de que los funcionarios y empleados públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno. (Art. 43° de la CPE).

De la misma manera establece en su Artículo 44° que en el estatuto del funcionario público se establecerán los derechos y obligaciones de todo aquel que sea reconocido como tal.

3.4.2. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

El estatuto del Funcionario Público en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado, 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. (Art. 2).

A la vez, en el inciso g). del artículo 1 el cual menciona la **Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos** como un principio fundamental en el capítulo preliminar del mismo.

Así también:

Derecho a la capacitación: Artículo 7° Derechos del Funcionario Público: b) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el presente Estatuto.

Capacitación Productiva; Capítulo IV: La capacitación y el perfeccionamiento en la carrera administrativa tiene por objeto la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos y el desarrollo de la condición personal, profesional y administrativa de los funcionarios de carrera, vinculada al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad. (artículo N° 34).

Programas de Capacitación: La implementación de programas de capacitación tomará en cuenta la disponibilidad de recursos económicos de cada entidad, la selectividad y pertinencia de los beneficiarios y la mensurabilidad en las evaluaciones de desempeño.

La articulación y reglamentación de los programas de capacitación se realizarán a través de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y las respectivas disposiciones especiales. (artículo N° 35).

Control por Capacitación: La inversión de recursos económicos en programas y actividades de capacitación, las decisiones ejecutivas que los autoricen y el aprovechamiento de los beneficiarios, serán objeto de control y evaluación por los resultados obtenidos, conforme a los parámetros que defina el Órgano Rector. (artículo N° 36).

Por lo tanto dichas disposiciones se citan a continuación:

- Ley 1615
Constitución Política del Estado, 6 de febrero de 1995

- Ley 1565
Reforma Educativa, 7 de julio de 1994

DS. 23949

Reglamento sobre Órganos de participación popular

1 de febrero de 1995

DS. 23968

Reglamento sobre las carreras en el servicio de educación pública

24 de febrero de 1995

DS. 25255

Administración del personal del servicio de educación pública

18 de diciembre de 1998

- Ley 1551
Participación Popular

20 de abril de 1994

- Ley 1702
Modificaciones y ampliaciones a la Ley 1551 de Participación Popular

17 de julio de 1994

- Ley 1654
Descentralización Administrativa

28 de julio de 1995

- Ley 1788
Ley de Organización del Poder Ejecutivo (LOPE)

16 de septiembre de 1997

DS. Estructuras de las Prefecturas de Departamento

2 de junio de 1998

- Ley 1178
Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)

20 de julio de 1990

“De acuerdo a art. 3 de esta ley toda institución que cuenta en su patrimonio con una participación mayoritaria del gobierno estará sometida a dicha ley”.

DS. 23318-A

Reglamento de la responsabilidad por la función pública

D.S. 216784

Sistema de Programación de Operaciones

D.S. 217055

Organización administrativa

D.S. 217095

Presupuesto

D.S. 26115

Administración de personal

D.S. 25964

Administración de bienes y servicios

D.S. 218056 Y 218041

Tesorería y crédito público

D.S. 218040

Contabilidad integrada.

Por otro lado las leyes y normas por las cuales va estar regido el presente trabajo, dentro del tema de capacitación y desarrollo, son las siguientes:

- D.S. 26115
Sistema de Administración de Personal

16 de marzo de 2001

D.S. 25156

Sistema Nacional de Capacitación.

Para implantar el Sistema de Administración de Personal (SAP), establecido por la ley 1178, el 4 de Septiembre de 1998, mediante el D.S. 25156, se creó el Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP) como órgano de derecho público desconcentrado del Ministerio de Hacienda, con estructura propia, competencia en el ámbito nacional y dependencia funcional del vice ministerio de presupuestos y contaduría.

Así, el presente trabajo cuenta con el respaldo de la guía del subsistema de capacitación productiva, de la dirección de capacitación y desarrollo del servidor público y el plan Nacional de Capacitación de la Dirección de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público del Servicio Nacional de Administración de Personal.³¹

3.5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL

(SAFCO)

3.5.1. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

³¹ PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA; Dirección de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público; Servicio Nacional de Administración de Personal; Pág. 2

El sistema de administración de personal (SAP) es un conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

Define a la capacitación de personal en proporcionar la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización de los servidores públicos en el desempeño de su cargo; preparándolos para necesidades ocupacionales de mayor jerarquía y; fomentar el desarrollo de valores éticos compatibles con la filosofía de la entidad.³²

3.5.2. COMPONENTES

El sistema de administración de personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- ✓ .Subsistema de dotación de personal
- ✓ Subsistema de evaluación del desempeño
- ✓ Subsistema de movilidad del personal
- ✓ Subsistema de capacidad productiva
- ✓ Subsistema de registro

- **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.

³² Sistema de Administración de Personal (SAP); Artículo 55.

- **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 periodo determinado.

- **Subsistema de Movilidad del Personal**

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servicio 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.

- **Subsistema de Capacidad 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 las organizaciones para un eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

- **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 de sistema. Estará a cargo de la unidad encargada de administración de personal de cada entidad.

3.5.2.1. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

3.5.2.1.1. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

- Mejorar la contribución de los servidores públicos al cumplimiento de los fines de la entidad.

- Contribuir al desarrollo personal del servidor público y prepararlo para la promoción en la carrera administrativa.

3.5.2.1.2. PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de necesidades, Programación de la capacitación productiva, Ejecución de la capacitación productiva, Evaluación de la capacitación y de los resultados de la capacitación.

3.5.2.1.3. PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

La detección de necesidades identifica los problemas organizaciones establecidos en la programación operativa anual y la programación operativa anual individual, derivados de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.

3.5.2.1.4. PROCESO DE LA PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

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

3.5.2.1.5. PROCESO DE LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

La ejecución del programa de capacitación, estará a cargo de la entidad, del SNAP o de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestarios.

3.5.2.1.6. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación se realizara al término de cada acción de capacitación. En una primera intervención, medirá el desempeño de los instructores, la logística del evento y el grado de satisfacción de los participantes para realizar los ajustes al contenido, las técnicas y los métodos empleados.

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

Las unidades encargadas de la administración de personal realizara la evaluación de la capacitación tanto en cursos impartidos internamente como por terceros.

La evaluación de los resultados de la capacitación deberá determinar el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridas o el cambio del comportamiento, expresadas en el logro de los objetivos del puesto, así como su impacto en el desempeño laboral. Esta evaluación estará a cargo del jefe inmediato superior del personal a ser capacitado.³³

CAPÍTULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El Servicio Departamental de Educación, cuya sigla es SEDUCA, es un órgano operativo y desconcentrado de la Prefectura del Departamento con competencia de alcance departamental, independencia de gestión administrativa. Depende del Prefecto y funcionalmente del Director del Desarrollo Social de la Prefectura.³⁴

En este sentido los SEDUCA´s de cada departamento, se encuentran al servicio de la población boliviana en los nueve departamentos de Bolivia.

4.2. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA) tiene como misión fundamental la administración de la educación pública y el control de la privada, en el

³³ Sistema de Administración de Personal (SAP); Ley 1178 SAFCO.

ámbito de su jurisdicción territorial y sobre la base de la ex dirección departamental, y la estructura de la administración curricular establecida en el art. 31 de la ley 1565 (ley de reforma educativa).

4.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Para alcanzar su misión, el SEDUCA tiene los siguientes objetivos:

1. Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas que en materia de educación establezca el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como las emitidas por la administración departamental en el ámbito de su competencia.
2. Formular, en forma participativa, el Plan Departamental de Educación con base en los planes distritales y establecer los lineamientos y metas departamentales para la formulación del componente de educación en el Plan de Desarrollo Municipal.
3. Coordinar con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y con las direcciones distritales de educación la implementación y ejecución de las políticas educativas en el ámbito departamental.
4. Prestar apoyo técnico permanente a las direcciones distritales para asegurar la calidad del servicio educativo.
5. Supervisar y evaluar la gestión de los directores distritales y el cumplimiento de los lineamientos y metas anuales para el sector educativo departamental, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

4.4. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Las políticas a continuación descritas están orientadas exclusivamente al área de recursos humanos, siendo esta área el pilar fundamental para la realización del diagnóstico.

4.4.1. ADMINISTRACIÓN OPERATIVA

En la parte Administrativa, el Servicio departamental de Educación SEDUCA-La Paz, tiene las siguientes características:

De acuerdo a la estructura actual tiene una dependencia orgánica por parte de la prefectura del departamento a través de la dirección del desarrollo social y por el otro una dependencia funcional del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

En la actualidad y como producto de la aplicación de la ley de descentralización se esta delegando de manera gradual al SEDUCA y a las 68 direcciones distritales algunos trámites administrativos como: ***la entrega de boletas de pago, la parte de escalafón, y la entrega de materiales de la reforma educativa etc.***

El trabajo realizado por las distintas Unidades Operativas muestra la falta de un trabajo integrado para que este pueda contribuir de manera eficiente en el alcance de los objetivos definidos por la institución.

4.5. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN

La gestión de los Recursos Humanos ha evolucionado con el tiempo pero con algunas deficiencias a nivel operativo. En general se las considera demasiado complejas, inflexibles y ajenas a la realidad.

En base a lo establecido en el Plan estratégico Institucional (Gestión 2003 - 2007), basado en las prácticas óptimas internacionales de los sectores públicos y privados y tomando en cuenta la actualización del manual de funciones del personal técnico administrativo del SEDUCA, la planificación del trabajo, la continuidad de la dotación de personal a través de los diferentes procesos que define el sistema de administración de Personal, el cual, dentro de la institución puede estar sometido a algunas modificaciones según las necesidades requeridas, toma en cuenta también los procesos de presentaciones de reclamaciones, crear un entorno laboral favorable junto al desarrollo del personal y gestión de la carrera.

En base al análisis del reglamento específico del Sistema de Administración de Personal que de acuerdo a norma básica de este sistema que fue aprobada mediante una Resolución Suprema 217064 de 23 de mayo de 1997, recién esta en su inicio de elaboración en el Servicio Departamental de Educación de La Paz, juntamente con los demás instrumentos para su implementación.

4.6. ESTRUCTURA Y SERVICIOS

El Servicio Departamental de Educación está dentro de las políticas y normas establecidas en el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes así como las emitidas por la administración departamental.

Debe formular el plan departamental de educación con la debida participación de las direcciones distritales, de acuerdo a normas ya establecidas. Los diferentes departamentos de esta institución prestan activa colaboración al público en general y al personal docente de nivel primario y secundario de todo el departamento de La Paz, así, las personas que necesitan realizar diferentes tipos de trámites pueden acudir a las respectivas ventanillas de la unidad de atención al público llamada: V.U.T. (**ventanilla única de trámites**), también tenemos el área de planillas donde se realiza la atención de los memorándum de los profesores y sus respectivas planillas de pago cada fin de mes, también tenemos la oficina de **control de personal** el cual se encarga del control interno del personal del SEDUCA. En la unidad de administración de recursos y por determinados momentos del año, es necesaria la participación de colaboradores técnicos para la realización de sus responsabilidades, ya que la dinámica de trabajo es constante en estas áreas.

Las siguientes oficinas se encuentran en la categoría de dirección distrital del SEDUCA:

- Dirección: Director Departamental del Servicio de Educación.
- Coordinación: Consejo Técnico Departamental.
- Control: Auditor Interno.
- Asesoramiento: Asesoría Jurídica.
- Apoyo Técnico: Unidad de Análisis e Información.
Unidad de Asistencia Técnica y Coordinación.
Unidad de Seguimiento.
Unidad de Administración de Recursos.

4.7. CATEGORIZACIÓN DE LOS DISTRITOS EN EL SERVICIO

DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ

La diferencia establecida entre los distritos existentes en el departamento de La Paz son de cinco categorías: A, B, C, D y E. Las cuales llegan a ser categorizadas básicamente por la ley de participación popular y ley de municipalidades en donde se establece el número mínimo de habitantes de cada distrito, esto también esta en función de los municipios, de la siguiente manera:

La categoría D, son aquellos municipios con poblaciones que no son superiores a 5'000 habitantes y también sus unidades educativas no tienen más de cinco direcciones.

La categoría E, básicamente es una dirección distrital con menos población por lo cual son mancomunadas al distrito más cercano, así, sólo existe un director distrital que atenderá a los dos municipios. Esto también esta en función a la población estudiantil de la región.

La categoría C, son aquellas poblaciones de mayor concentración superiores a los 5'000 habitantes y que tienen por encima de ocho o nueve direcciones de unidades educativas, también en función a la población estudiantil.

La categoría B, presentada en un número de tres las cuales llegarían a ser las ciudades intermedias.

La categoría A, de las ciudades capitales, es decir en el caso de la ciudad de La Paz, las tres distritales de la ciudad de La Paz y las dos distritales de El Alto, las cuales contienen mayor población estudiantil.

4.8. GESTIÓN Y CONTROL

El Servicio Departamental de Educación de La Paz cuenta con: Un auditor interno y un asesor jurídico; son estos los responsables de que esta Institución siga su curso con normalidad y estabilidad.

4.8.1. AUDITOR INTERNO

El auditor interno del SEDUCA es responsable, en el ámbito departamental, de la aplicación y vigilancia del cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por el sistema de control gubernamental de la ley 1178. Depende directamente del director del SEDUCA.

4.8.2. ASESORAMIENTO

El asesor jurídico del SEDUCA tiene las siguientes atribuciones:

- a) prestar asesoramiento jurídico al SEDUCA

- b) Atender consultas o requerimientos de opinión jurídica de parte de la dirección del SEDUCA, de las jefaturas de la unidad o de las direcciones distritales
- c) Atender todas las acciones judiciales o de índole similar en las que el SEDUCA actué como demandante o demandado
- d) Elaborar las resoluciones administrativas, contratos de la institución y otros documentos legales.
- e) Organizar fuentes de información legal.
- f) Ejercer la secretaria del consejo técnico departamental.

CAPITULO V

MARCO REFERENCIAL

5.1. LA EDUCACIÓN

La educación ha llegado a ser uno de los factores más importantes tomados en cuenta por las potencias actuales para el desarrollo de ellas mismas como naciones del primer mundo. Así, esta a demostrado ser, bien encaminada, uno de los engranajes más prometedores para el futuro de sus gentes y la consolidación de lo que hasta ahora se haya logrado en dichos países.

La educación en las naciones implica el conocimiento de fenómenos ya establecidos como hechos en la realidad inmediata, así podemos citar: La globalización, La revolución tecnológica, el ámbito cultural y la inclusión cultural, por mencionar algunos. Es por esta razón que tomaremos como referencia los siguientes puntos para entender la importancia del presente trabajo dentro del contexto de capacitación y desarrollo a las personas encargadas de desarrollar, administrar y controlar tan importante tarea orientada al público en general.

Como lo menciona Mariano Baptista Gumucio en su obra: “Salvemos a Bolivia de la Escuela”, en la historia de la educación en Bolivia señalada por Rafael Reyeros que tres

han sido las características de la educación desde el primer momento de la independencia hasta casi nuestros días.³⁵

1. Política Educativa orientada al solo fomento de las llamadas profesiones liberales: abogacía, sacerdocio, y medicina en la ínfima escala.
2. Preferencia a la atención económica a la milicia y al clero antes que a la escuela.
3. Mayor protección a la instrucción superior –universidad y colegios- antes que a la fundamental.

Muchas de estas circunstancias han llegado a cambiar en ciertos aspectos, pero por su parte, la escuela ha dejado de ser la institución clásica de socialización. Los niños, niñas, adolescentes y jóvenes producto de la expansión de la televisión, las computadoras y el internet llegan a la escuela con muchas preconcepciones o conocimientos previos. En este sentido, la educación debería recuperar su rol para producir procesos de negociación y construcción cultural en los procesos educativos.

5.1.1. LA EDUCACIÓN EN BOLIVIA

Las políticas educativas no tienen un tratamiento reciente, en el ámbito mundial y particularmente en la región de América Latina el tema educativo ha sido abordado junto al análisis de otras dimensiones como la económica, cultural, política y social.

En la década de los 80 el contexto económico y social no brindaba posibilidades para un crecimiento del sector educativo, por el contrario sufría serias restricciones presupuestarias originadas por la crisis económica y social que afectaba a los países de la región y que se caracterizaba por un creciente incremento de demandas sociales.

Así, en las investigaciones realizadas recientemente Bolivia ocupa el puesto 104 de 164 países lo que supone que se encuentra en un nivel de desarrollo medio pero más cerca de las naciones con bajo desarrollo. Su promedio es de 0, 648 a diferencia de 0, 760 de América Latina.

En el ámbito nacional el informe de Desarrollo Humano IDH (2004) pone de manifiesto la desigualdad en el desarrollo humano departamental y municipal.³⁴

En Bolivia y muchos países se reconoce la falta de una formación adecuada de los recursos humanos en educación docentes, padres y otros profesionales. En cuanto a la formación del educador y la administración de la educación sobresale como uno de

³⁴CONTRERAS MANUEL E.; TALAVERA SIMONI MARÍA L.; Examen Parcial a la Reforma Educativa.

los temas pendientes de atender en todos los países de la región y se reconoce que cualquier política que busque mejorar la calidad de la educación debe prestar atención a las condiciones laborales y profesionales; la formación inicial y la capacitación en ejercicio de acuerdo a las actividades administrativas de la educación.

5.1.2. INSTITUCIONALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO

Con la finalidad de cualificar los resultados y de dar mayor transparencia al proceso de reforma es importante dar continuidad y profundizar las acciones para fortalecer la institucionalidad del sector. Los temas de la doble dependencia de los SEDUCA's (del Ministerio y de las prefecturas) y de la estructura interna del Ministerio deben ser atendidos con urgencia a través de redefiniciones que permitan desarrollar una institucionalidad sólida y coherente.

5.2. DESARROLLO HUMANO Y EDUCACIÓN

Los paradigmas de desarrollo que en la actualidad tienen prioridad son los paradigmas basados en el libre mercado y el desarrollo humano. Cada tendencia, con una comprensión y una práctica diferente sobre desarrollo.

El primero, de pensamiento neoliberal, supone que el incremento del ingreso depende de la acumulación de capital, de la variación del factor trabajo y del capital humano, en esa línea, la educación es una vía para el desarrollo que debe estar librada, también, al mercado por tanto a la interacción demanda – oferta.

Se entiende que el desarrollo tiene que ver con la ampliación de las oportunidades de la persona, dentro de un marco de sostenibilidad y ética. En este sentido, el desarrollo de la persona se alcanza con políticas sociales, culturales y no sólo económicas.³⁵

5.2.1. LA CAPACITACIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO DE LA NACIÓN

De acuerdo a lo establecido en ministerio de educación por resolución ministerial N° 001/05: Toda capacitación que reciba el personal docente y/o administrativo del Servicio de Educación Pública deberá ser impartida por instituciones legalmente establecidas y autorizada expresamente por el Ministerio de Educación y deberá realizarse fuera del horario de clases, en el caso de docentes.

³⁵MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES; Educación para una vida digna.

A fin de que los temas transversales puedan desarrollarse adecuadamente y que el personal docente y administrativo de las unidades educativas esté preparado para velar por el respeto a los derechos humanos y ciudadanos, las direcciones distritales y de unidad educativa deberán coordinar acciones con las instituciones y organizaciones legalmente constituidas relacionadas con estos temas, para que el personal docente y administrativo del Servicio de Educación Pública reciba capacitación.

La capacitación del personal docente y/o administrativo del Servicio de Educación Pública no podrá estar dirigida o utilizada con fines políticos, partidarios, proselitistas u otros de carácter extra-educativo.³⁶

Al establecer un sistema educativo basado en una columna vertebral de ética y valores, se garantizará en mejor porvenir a toda una nación, así, para realizar semejante labor tenemos que capacitar al personal administrativo de los SEDUCA's para lograr un resultado eficiente.

La organización de los programas de formación y capacitación por niveles y modalidades para el personal, las investigaciones educativas que se incorporan en las prácticas deberán ser orientadas tanto en las labores que realizan como también en los valores que se traten de incorporar al personal en capacitación.³⁷

Así, se establece la prioridad de la educación en las naciones ya que a demostrado su importancia para orientarse hacia un mejor futuro, entonces en base a la opinión y documentación referencial sobre este tema se establece que la

Los actuales lineamientos para la definición de políticas sobre la capacitación del personal administrativo/docente en el tema de educación deben ser dirigidos a un plano institucional y cultura organizativa de acuerdo a un sistema integral de formación y desempeño para el mejor manejo de la educación en Bolivia.

³⁶ NORMAS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR 2005

³⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTES; Educación para una vida digna.

CAPITULO VI

MARCO METODOLOGICO

6.1. INTRODUCCIÓN

Definir el marco metodológico en la elaboración del presente trabajo constituye el plan general de investigación para establecer los pasos necesarios que debemos realizar para la obtención de los resultados buscados. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que se deben tomar en cuenta para generar la información exacta e interpretable.

Por esta razón se puede tomar a la elección de la metodología para la investigación como una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos que se deben estudiar e interpretar.

Por lo tanto en esta parte se definirán los sujetos de investigación, los medios y la instrumentación de relevamiento de información, necesarios para llevar a cabo nuestros objetivos; general y específicos anteriormente planteados, el mismo se realizara dentro del Servicio Departamental de Educación de La Paz (SEDUCA - LA PAZ).

Para el relevamiento de la información se diseñaran instrumentos que faciliten y posibiliten la investigación de campo y posterior análisis de datos obtenidos.

6.2. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de estos objetivos se comenzara el trabajo, con la identificación de los sujetos de investigación, es decir, los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, en todos sus niveles; desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operacional, los cuales forman el universo a ser estudiado.

Además se va a considerar a los funcionarios del SEDUCA – LA PAZ, tanto a los 62 funcionarios de planta fija, así como también a los 314 funcionarios correspondientes, a los 68 distritos de las diferentes localidades del Departamento de La Paz.

6.3. INVESTIGACIÓN

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación de un método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, es decir que implica conocer las variables estudiadas para obtener información o para medir el grado de relación existente entre dos o mas variables a ser estudiadas.

6.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación científica investiga la realidad, analiza, formula hipótesis y fundamenta nuevas teorías, es decir, que la investigación científica emplea las muestras como medio para acercarse al conocimiento de la realidad.

La investigación científica que se aplicara en el desarrollo del presente trabajo es de tipo descriptivo.

6.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual. Busca especificar las propiedades importantes de personas que se han sometido a este análisis.

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. La investigación descriptiva se centra en medir con la mayor precisión posible, requiere considerablemente conocimiento del área que se investiga para la formulación de preguntas específicas que pretende responder.

Los estudios descriptivos sirven para analizar como es y como se manifiesta un fenómeno y sus componentes, es decir, que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de conceptos y variables y se miden cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, de describirlas.

6.5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de recolección de datos, es decir, de información que se utilizaron en esta investigación son de dos tipos: primarias y secundarias.

6.5.1. FUENTES PRIMARIAS

La información obtenida a través de fuentes primarias es de primera mano e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministran información adecuada.

6.5.1.1. CUESTIONARIO

Las encuestas son la indicación o sondeo que se realiza mediante consulta para conocer la opinión de las personas sobre un tema en particular, con el fin de recabar información estructurada, mediante el registro de los mismos, se realiza un análisis o interpretación.

Las encuestas estuvieron dirigidas a los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, con el fin de conocer su opinión sobre el tema de capacitación identificando su demanda y su determinando requerimiento.

6.5.1.2. ENTREVISTAS

Es la manera en la cual se realiza un encuentro concertado entre dos o varias personas para tratar de un asunto.

Una entrevista con preguntas abiertas que permite al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en esta etapa explorativa, en la que se busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema, es por esta razón que se opta por este tipo de entrevista.³⁸

6.5.1.3. OBSERVACIÓN

Como una técnica de recolección de datos es denominada también observación directa u observación participante, aunque este último término elimina la observación no participante cuyos propósitos son explorar, describir, comprender identificar y generar.³⁹

³⁸METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN; Roberto Hernández S., Carlos Fernández C., Pilar Baptista L.

³⁹ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN; Roberto Hernández S., Carlos Fernández C., Pilar Baptista

En base a este tipo de observación podremos verificar en situaciones actuales las circunstancias en las cuales se desarrolla el problema y los efectos que presenta en los protagonistas y personas relacionadas a esta directa e indirectamente.

6.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Entre las fuentes secundarias de recolección de datos se tiene: bibliografía, documentos y materiales escritos o audiovisuales, en los cuales se puede encontrar narraciones de experiencias de manera cronológica, en términos, generales sobre uno o más aspectos específicos

6.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo se refiere al conjunto de todos los posibles individuos, personas u objetos, es decir el universo esta formado por la población o conjunto de unidades que se pretende estudiar.

En este sentido el universo del presente trabajo de investigación esta constituido por los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, los cuales forman un universo de 376 funcionarios públicos, servidores de esta institución.

Se considera el total de los funcionarios tanto a los funcionarios del area urbana, así como también de los diferentes distritos del departamento de La Paz, los cuales también forman parte del SEDUCA – La Paz.

6.7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra es un subgrupo del universo, el muestreo es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población que será sujeto a la investigación.

Así: “el muestreo consiste en obtener información acerca de un universo, valiéndose de la parte representativa del mismo, la alternativa para el muestreo es la realización de un muestreo que implica el análisis de cada uno de los elementos que conforma el universo de estudio”, entonces la muestra debe ser representativa y por lo tanto útil, es decir debe reflejar las similitudes de diferencias encontradas en la población.

La determinación de la muestra para la presente investigación esta dada por una porción del total de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz.

6.7.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra de la población de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se empleo la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 (-x/2) p*q*N}{(Z^2 (1-x/2) p*q)+(N*E^2)}$$

Donde:

Z = intervalo de confianza (95% = 1.96)

P = probabilidad de éxito (50 %)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

N = universo de estudio

E = error de muestra (10%)

n = tamaño de la muestra

Calculo de datos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5*0.5*376}{(1.96^2*0.5*0.5) + (376*0.10^2)}$$

$$n = 78,9915966$$

Entonces:

La muestra para la presente investigación esta constituida por 79 funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, los cuales son funcionarios tanto de planta fija, así como también personal eventual cuya permanencia dentro de la Institución no esta registrada en la Superintendencia del Servicio Civil.

Sin embargo se debe mencionar que debido a los diferentes niveles que existe en esta institución se necesito realizar una estratificación del tamaño maestral, para lo cual se tiene el siguiente cuadro:

CUADRO N° 6.1

NIVELES	TOTAL POBLACIÓN	%	MUESTRA	N° ENCUESTA
DIRECTOR	1	0,210084034	0,21008403	0
DIRECTORES DISTR.	68	0,21008403	14,285714	14
ASISTENTES	4	0,21008403	0,84033612	1
JEFES	6	0,21008403	1,26050418	1
TECNICOS DE PLANTA	60	0,21008403	12,4050418	12
TECNICOS DE DISTRITO	219	0,21008403	46,0084026	46
AUXILIARES	2	0,21008403	0,62016806	1
SECRETARIAS	8	0,21008403	1,68067224	2
MENSAJEROS	5	0,21008403	1,05042015	1
CHOFERES	3	0,21008403	0,63025209	1
TOTAL	376		78,9915	79

FUENTE.- ELABORACION PROPIA

Según el cuadro se puede obtener el número de encuesta que se debe realizar según los diferentes niveles dentro de la Institución.

6.8. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Una vez determinada la muestra, dentro del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se realizó un cuestionario a los 79 funcionarios de esta institución, cuyo objetivo es la de obtener información pertinente para desarrollo de la investigación. (Ver anexo 2).

Pero además se realizó entrevistas a: Director del SEDUCA – La Paz, Jefe de la Unidad de Administración de Recursos, técnico de planificación, técnico de presupuestos.

CAPITULO VII

DIAGNOSTICO

7.1. INTRODUCCION

Diagnóstico es la etapa de la investigación donde se describe la situación actual de una persona, un grupo o una organización.⁴⁰

Constituye un proceso de investigación sistemático, ordenado y encaminado al descubrimiento de los problemas, determinando sus causas, efectos y consecuencias en la organización.

La realización de un diagnóstico en una entidad pública o privada puede ser llevada a cabo por diferentes causas, algunas personas piensan que el motivo de llevar a cabo un diagnóstico empresarial o institucional debe ser solamente cuando ésta atraviesa problemas. Sin embargo, esto no siempre deben ser así, los diagnósticos pueden ser realizados bajo dos situaciones:

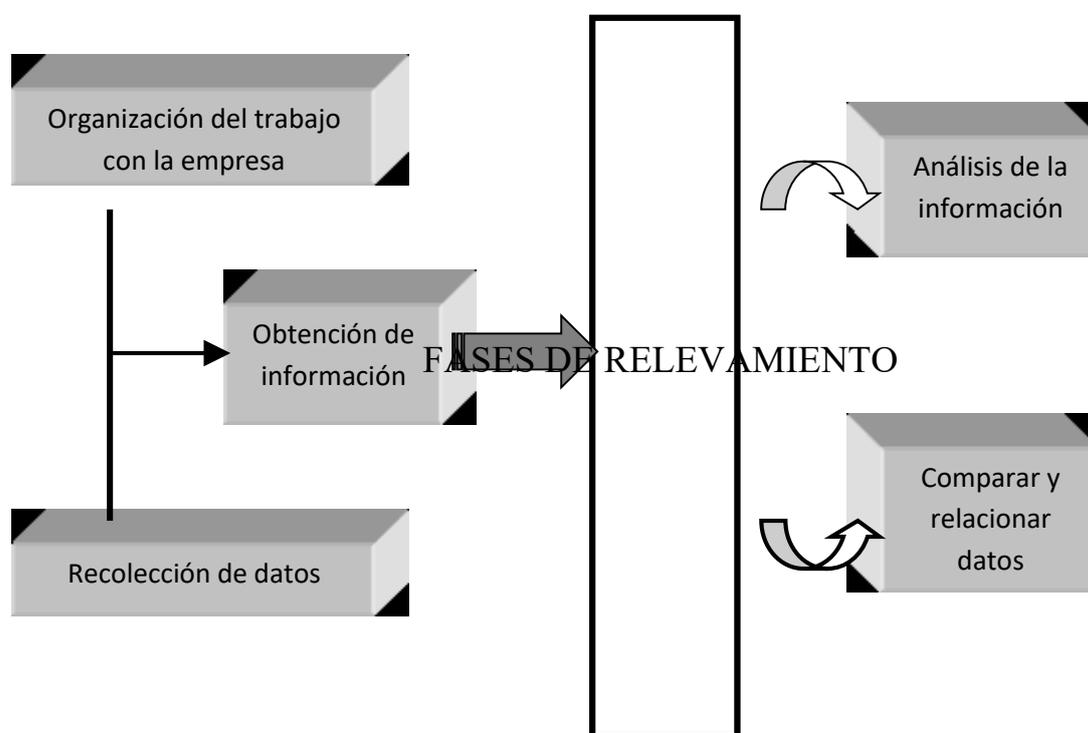
- Cuando se encuentre en dificultades.
- Cuando goza de buena salud.

⁴⁰ LUCHESSA, Hector y CASTRO J., Modesta; *Diagnóstico*, Ed. McGraw-Hill, Buenos Aires, 1997, Pág. 22.

Es necesario aclarar que la entidad en la cual se realizará este trabajo no presenta problemas serios a corto plazo, pero si el tema a desarrollar considera puntos y situaciones muy comunes en cualquier organización humana que pocas veces llegan a ser tomadas en cuenta con la seriedad del caso, sin intuir sus consecuencias próximas o pasándolas por alto en el momento en el cual se presentan.

7.2. FASE DE RELEVAMIENTO.

Esquema N° 7.1.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

7.3. ANALISIS SITUACIONAL

De acuerdo a la metodología señalada en el anterior capítulo, se ha diseñado cuestionarios aplicados a los funcionarios del SEDUCA – LA PAZ, y además se ha realizado entrevistas tanto al Director de la Institución y al Jefe de la Unidad de Administración de Recursos; por la importancia de su opinión con respecto al problema que se investiga en el presente trabajo, así como también se realizó la entrevista a los técnicos del área de presupuestos y de planificación.

Los datos recopilados permitieron contar con la máxima información posible para la elaboración de la propuesta expuesta. Así también, la guía del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Servicio Nacional de Administración de Personal establece los siguientes indicadores para la realización de capacitación en una institución pública:

a) *Desconocimiento de los Servicios que ofrece la entidad*

Durante las últimas gestiones en el Servicio Departamental de Educación se ha evidenciado que una gran cantidad de las personas que realizan distintos trámites en la entidad desconocen tanto los servicios como los procesos y procedimientos de dichos trámites. Esto se debe a los insuficientes canales de comunicación que tiene la entidad para con el público en general, ya que el único medio de comunicación que tienen las personas son las ventanillas de información dependiente de la Unidad de Administración de Recursos (U.A.R.), la cual no abastece para con la totalidad de personas que constantemente buscan información.

b) *Incumplimiento de los objetivos institucionales*

Se evidencio que el Servicio Departamental de Educación de La Paz no a logrado cumplir de manera eficiente los objetivos establecidos en esta última gestión en los tiempos requeridos. Una prueba de esta situación son las misivas realizadas a la dirección de la Institución solicitando prorrogas y explicaciones de los problemas por los cuales se atravesó en la realización de sus funciones. Esto es más notoria a nivel de las direcciones distritales correspondientes, lo cual es provocado por una falta de capacitación técnica en la inducción de nuevo personal en la institución.

c) *Falta de Coordinación entre unidades.*

Dentro de la institución se pudo observar que la coordinación entre unidades y entre los mismos funcionarios es ineficaz, lo cual provoca un retraso las actividades colectivas y las funciones que realizan dichas unidades.

d) *Dirección Inadecuada.*

Uno de los factores más importantes que a dejado sentir su influencia en los puestos directivos y de jefatura dentro de la institución, es la influencia política, ya que se evidencio que durante la gestión 2006 se obtuvo tres cambios de jefatura en la Unidad de Administración de Recursos provocando el

descontento de los directores distritales y llegando a provocar problemas administrativos y retrasos de actividades.

e) *Incumplimiento de los POAI's.*

Analizando todos y cada un de los programas operativos Anuales Individuales (POAI's) de los cargos del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se pudo obtener los siguientes resultados:

- **Dichos POAI's tuvieron un cumplimiento insuficiente durante las dos últimas gestiones.**
- **Además se pudo evidenciar que los requisitos exigidos por el puesto de cada uno de los cargos del SEDUCA, no cumplen en su totalidad con dichos requisitos esto se demuestra en los requisitos exigidos en el manual de cargos y funciones de dicha institución.**

f) *Indicadores de Rotación del Personal.*

En este inciso analizamos los índices de rotación durante las cinco gestiones anteriores de las cuales se tiene los siguientes resultados:

Gestión 2002.- En esta gestión se puede observar que el índice de rotación alcanza al 5.4 % si tomamos en cuenta que en esta gestión que se realizaron 20 movimientos de personal de un total de 370 funcionarios del SEDUCA.

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2002} = \frac{\text{Movimiento de personal}_{2002}}{\text{Total del personal}_{2002}}$$

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2002} = 5.40054\%$$

Gestión 2003.- Durante esta gestión se puede observar un índice alto de rotación de personal ya que se alcanzo el 12 %, tomando en cuenta 45 movimientos de personal en todas las unidades de esta Institución de un total de 374 funcionarios.

Movimiento del personal₂₀₀₃

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2003} = \frac{\text{Total del personal}_{2003}}{\text{Total del personal}_{2003}}$$

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2003} = 12.03208\%$$

Gestión 2004.- Se puede observar que en índice de rotación permanece alto y constante debido a que en la gestión 2004 llegó a un 13.333% de lo cual se puede mencionar que existieron 50 movimientos de personal de los cuales 30 se produjeron en el área de legalización y en la ventanilla única de tramites (VUT), debido a la complejidad e importancia de las funciones y responsabilidades que se llevan a cabo en dicha unidad.

Movimiento del personal₂₀₀₄

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2004} = \frac{\text{Total del personal}_{2004}}{\text{Total del personal}_{2004}}$$

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2004} = 13,3333333$$

Gestión 2005.- En la gestión 2005 el índice de rotación de personal del SEDUCA La-Paz alcanzó al 26.666%, de lo cual se observa un índice elevado de rotación específicamente llevado a cabo en los diferentes distritos, los mismos fueron por movimientos de personal en las unidades de administración de recursos; unidad vital de dichos distritos.

Movimiento del personal₂₀₀₅

$$\text{Índice de rotación de personal}_{2005} = \frac{\text{Total del personal}_{2005}}{\text{Total del personal}_{2005}}$$

Índice de rotación de personal₂₀₀₅= 22,6666667

Gestión 2006.- En esta gestión el índice de rotación permanece alto debido a los constantes reclamos de la falta de buena atención a los servicios que proporciona el SEDUCA, lo cual llevo a realizar varios movimientos de personal tanto en la unidad de recursos de la oficina central del SEDUCA así como también de los diferentes distritos.

Movimiento del personal₂₀₀₆

Índice de rotación de personal ₂₀₀₆= _____

Total del personal₂₀₀₆

Índice de rotación de personal₂₀₀₆= 19,7333333

7.3.1. Política de Capacitación.

a) Herramientas:

Actualmente la oficina de Control de Personal accede a los eventos, cursos y seminarios de actualización por medio formas y métodos tradicionales, es decir, por medio de cursos presenciales con material de apoyo. Actualmente la institución cuenta con un equipo audio visual que puede servir al propósito de eventos y cursos a realizar dentro de la institución. Pero es necesario resaltar a ausencia de un eficiente método de identificación de necesidades a capacitar orientado al funcionario público.

b) Evaluación de Resultados:

Los resultados de los eventos de capacitación son analizados en la oficina de control de personal, una vez realizado dicho análisis se manda los resultados a la dirección de la institución en calidad de informe sobre el evento de capacitación realizando y los resultados obtenidos de acuerdo a factores como: evaluación final (si se realiza), asistencia y participación. Cabe mencionar que los eventos de capacitación no cuentan con la participación totalitaria del personal interesado por factores como:

deficientes canales de comunicación y coordinación entre el evento y el trabajo dentro de la institución.

Así, tampoco se realiza la cuantificación ni la identificación de las necesidades a capacitar.

7.3.2. Codificación de Datos

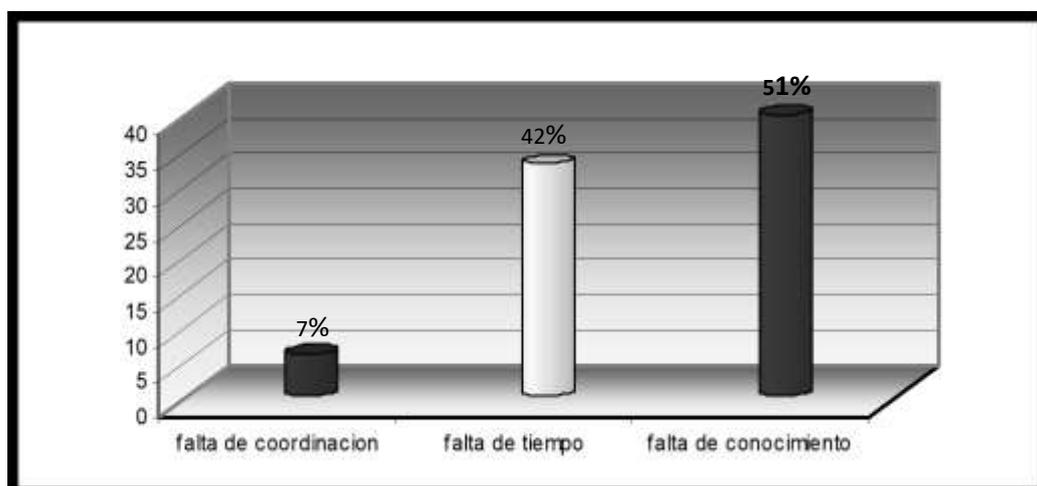
Para la codificación de datos, se trabajó con los siguientes pasos:

- 1) Eliminar toda la información innecesaria.
- 2) Verificar que las respuestas estén anotadas en forma legible, completa y en el lugar correcto.
- 3) Clasificar respuestas similares pero con diferente léxico.
- 4) Asignar un valor numérico a cada patrón general.

7.3.3. Resultados de la Investigación

AUSENCIA DE GUIAS Y DIRECTITRES CUANDO SE INGRESA A LA INSTITUCION

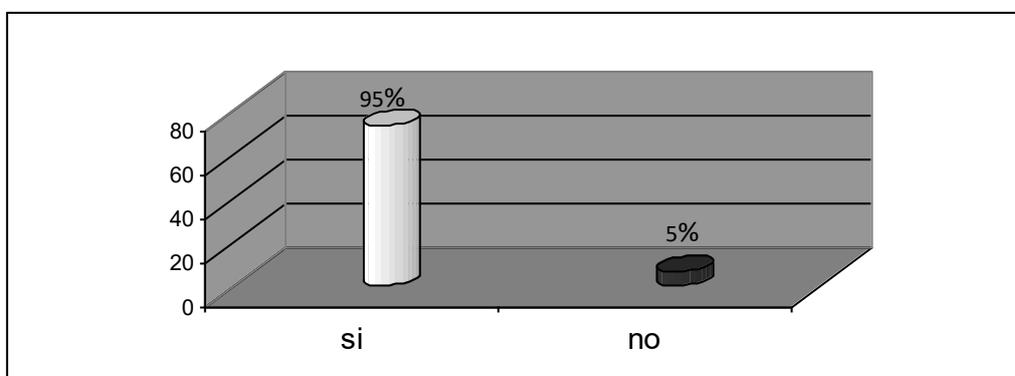
GRAFICO N° 7.1.



El 51% del personal encuestado establece que el principal problema es la falta de conocimiento específico de lo que se debe realizar en las correspondientes funciones. El 42% establece que el factor más importante es la falta de tiempo para la presentación y coordinación respectiva, y el 7% piensa que es la falta de coordinación de las tareas que se deben realizar de acuerdo a lo que se establezca como tareas conjuntas dentro de la unidad entre dos o varios funcionarios.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DENTRO DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE EDUCACION (SEDUCA – LA PAZ)

GRAFICO N° 7.2.

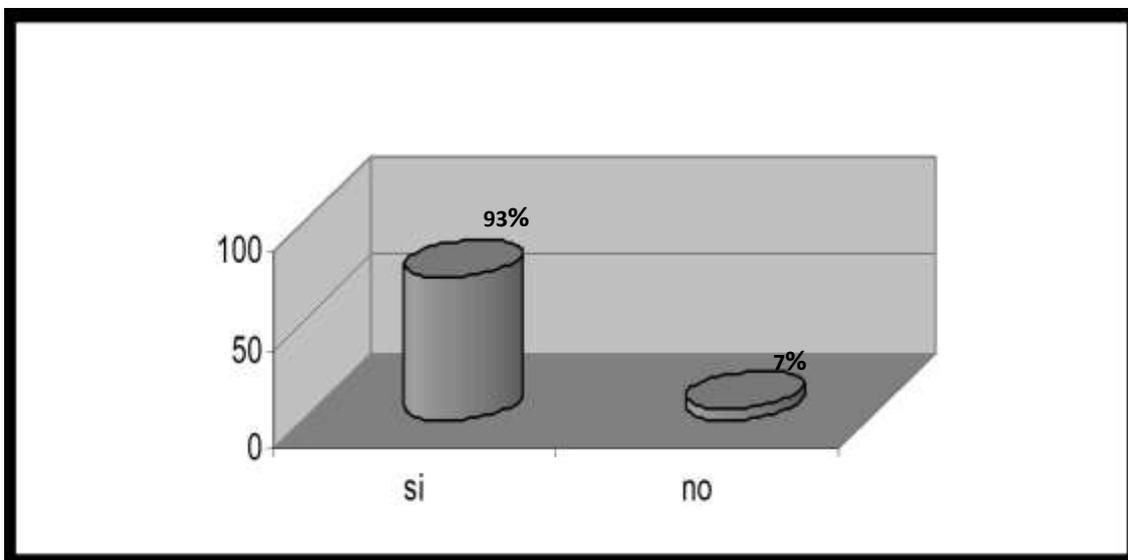


Este gráfico nos muestra que el 100% está de acuerdo con el enunciado de la encuesta, esto se debe a la conciencia colectiva del personal referente a la capacitación y la importancia que tiene para ellos y la institución.

Por otra parte el Director del Servicio Departamental de Educación, opina como máxima autoridad que la capacitación es importante para acrecentar el desempeño de los profesionales y sus conocimientos, especialmente en tiempos en los cuales hay muchos cambios, así, todo profesional debe acomodarse a todas las exigencias del momento, y la capacitación debe ser permanente para el personal para actualizar y mejorar el desempeño profesional. El desarrollo de los profesionales también es un proceso de incremento profesional y académica teniendo acceso a diferentes niveles de formación.

LA CAPACITACION Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS FUNCIONES Y TAREAS ASIGNADAS A LOS FUNCIONARIOS

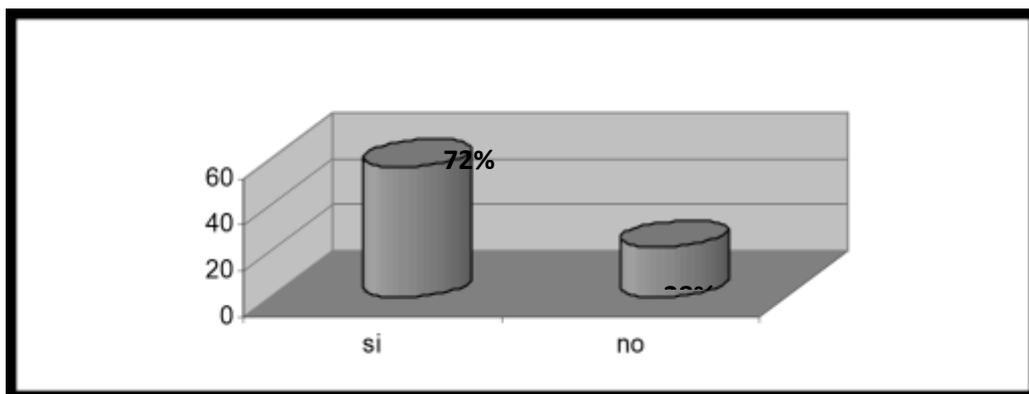
GRAFICO N° 7.3.



El 93% del personal encuestado considera que es importante la capacitación para llevar a cabo sus funciones. Mientras que solo el 7% establece que no es importante para desarrollar sus funciones. Además, otros funcionarios que también trabajan dentro de la Institución afirman que la capacitación es sumamente importante en el ámbito de lo que es la administración pública orientada a los presupuestos, contabilidad y bienes ya que se cuenta con actualizaciones dentro de la norma implicadas a un nuevo manejo de estos sistemas, en los cuales, el funcionario no puede quedar indiferente ante los cambios que presenta la modernización de estos, se considera que tres semanas es un tiempo adecuado para la inducción al puesto pero 2 a 3 meses orientados a una capacitación y desarrollo del personal orientado a la eficiencia del mismo. Además el Director de la institución agrega que es muy importante el tema de las relaciones humanas para el funcionario público por estar en constante contacto directo con las personas, además de ser sumamente difícil trabajar con público ya que deben explicar desde lo más mínimo hasta lo más complejo.

PARTICIPACION DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCION CON RELACION A SU CAPACITACION Y DESARROLLO

GRAFICO N° 7.4

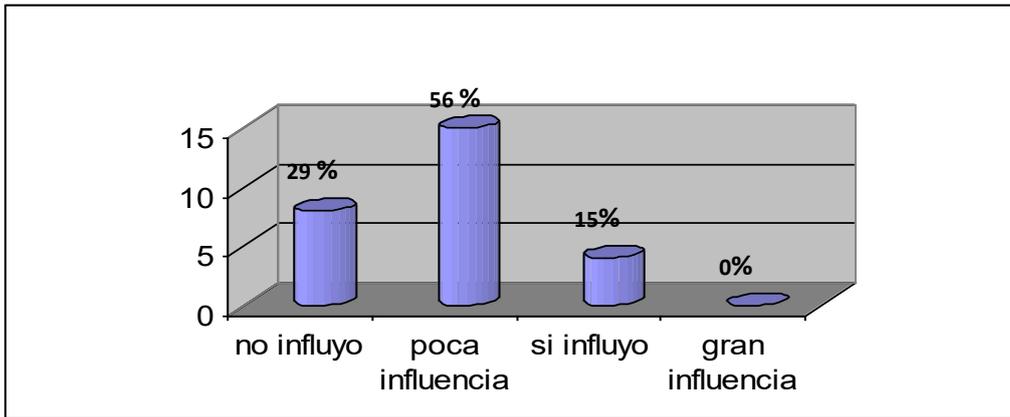


Los funcionarios encuestados respondieron en un 72% que participaron en curso de capacitación y el 28% no participo de algún curso realizado para el personal del SEDUCA. De esta manera, se evidencia problema de coordinación entre el personal y los organizadores de los eventos de capacitación. Cabe mencionar que existe en la unidad de asistencia técnica actividades fundamentalmente dirigidas a dar apoyo a todo el magisterio de La Paz pero no al personal de la Institución, sino que estos cuentan con cursos de capacitación realizados y programados por el CENCAP

Además, algunos de los encuestados afirman que la capacitación es un compromiso personal para no quedar des-actualizado. Pero a nivel institucional no brindaron algún incentivo o colaboración, y que la prefectura realiza cursos de pero no en el ámbito de programación.

GRADO DE INFLUENCIA DE LA CAPACITACION ADQUIRIDA POR LOS FUNCIONARIOS DEL SEDUCA

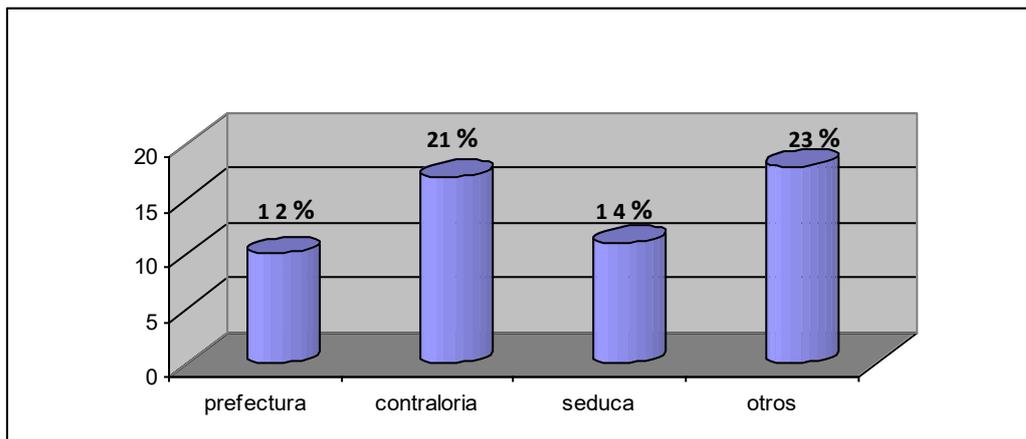
GRAFICO N° 7.5.



El 56% personal encuestado considera que la capacitación en la que participó, tuvo “poca influencia” en las labores que desempeñan en sus puestos de trabajo correspondientes, mientras que el 29% dice que la capacitación adquirida “no influyo” en nada; y un 15% del personal encuestado respondió que “sí tuvo influencia” en el desempeño de sus funciones.

INSTITUCION CON MAYOR GRADO DE PARTIPACION PARA CAPACITAR A LOS FUNCIONARIOS DEL SEDUCA

GRAFICO Nª 7.6



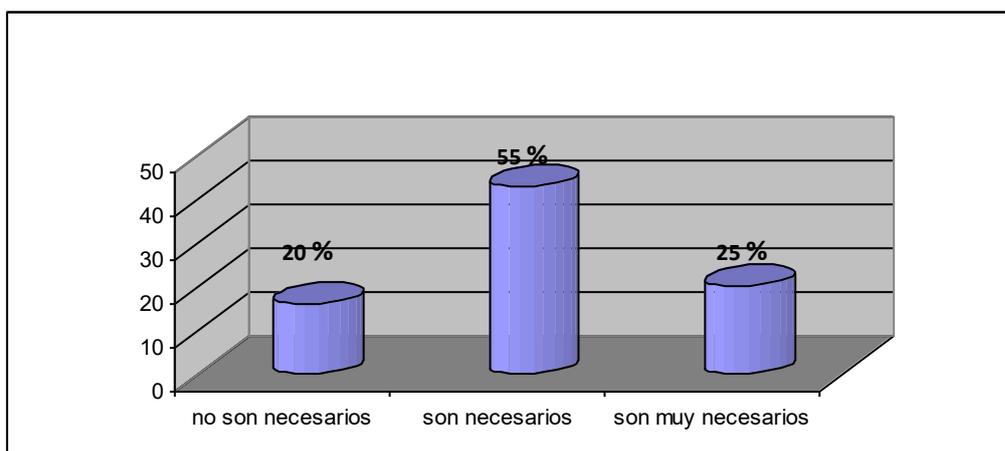
Las respuestas a esta pregunta fueron del 12% para la Prefectura como la institución que les brindo mayor capacitación, mientras que el 21% dice que obtuvo mayor

capacitación en la Contraloría General de la Republica, el 14% en el SEDUCA y con un 23% en otros lugar donde adquirieron mayor capacitación.

Se debe tomar en cuenta que fundamentalmente el ente rector es el ministerio de educación ya que con dicho ministerio lleva el proceso de implementación de la reforma educativa, pero el SEDUCA como institución pública esta sometida a las normas del Sistema de Administración y Control Gubernamental y consecuentemente al Sistema de Administración de Personal.

LOS NUEVOS METODOS, NUEVAS TECNICAS Y TECNOLOGIA AVANZADA COMO UN PASO PARA EL MEJOR DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y TAREAS DE LOS FUNCIONARIOS DEL SEDUCA

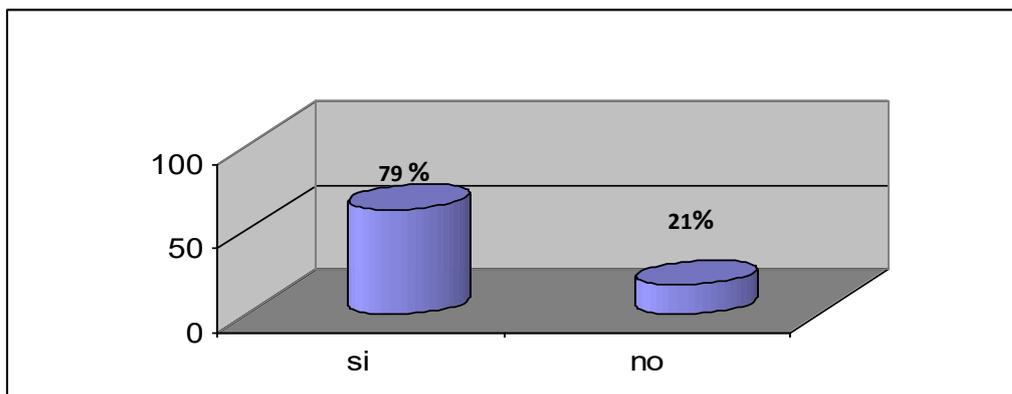
GRAFICO N° 7.7.



Se obtuvo que el 55% del personal esta de acuerdo en que la capacitación orientada a nuevos métodos y tecnologías es necesaria para la realización de sus funciones o prepararlos para las innovaciones tecnológicas, un 20% respondió que no son necesarias por considerar que actualmente pueden desempeñar de forma eficiente sus funciones empleando métodos y técnicas tradicionales, y un 25% que establece que son muy necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la labor que realizan.

EL DESEO E INTERES DE ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL SEDUCA

GRAFICO N° 7.8

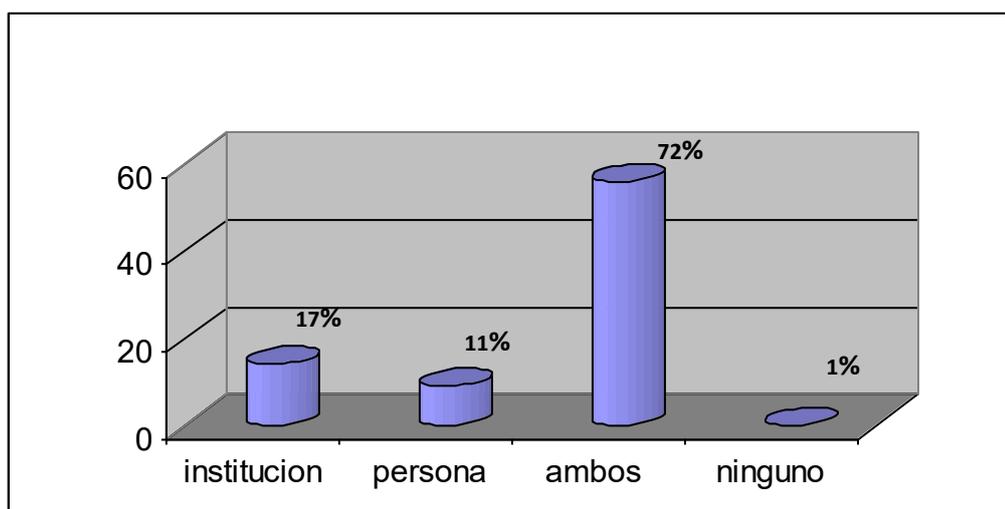


El 79% del personal encuestado afirma que aprovecharían la oportunidad de conocer nuevas técnicas, métodos y tecnologías como por ejemplo, paquetes informáticos acorde con la labor que realizan en sus puestos de trabajo. Mientras que el 21% prefieren técnicas tradicionales para la ejecución de sus funciones.

EL BENEFICIO DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DENTRO DEL SEDUCA

CONSIDERA USTED, QUE SI RECIBIERA CAPACITACION ORIENTADA A LAS FUNCIONES QUE REALIZA, BENEFICIARIA A:

GRAFICO N° 7.9



En esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados: El 72% de los encuestados están de acuerdo en que se beneficiarán tanto el funcionario público como la institución misma, esto implicaría también una mejor atención al cliente, el 17% respondió que beneficiaría a la institución solamente pues los cursos de capacitación serían de carácter técnico, el 11% establecería que sería beneficioso al funcionario ya que con una capacitación en un tema determinado el crecimiento profesional o académico sería solamente a la persona del puesto de trabajo.

7.4. ANÁLISIS FODA

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: SEDUCA LA PAZ

7.4.1. FORMALEZAS

- Apoyo y compromiso de la institución con los programas de capacitación
- Predisposición del personal técnico y administrativo a la capacitación en temas relacionados y orientados a sus funciones.
- Capacidad de organización por parte del personal técnico para demandar atención a este tema.
- Gran conciencia y deseo de capacitación en las funciones por parte del personal técnico distrital.

7.4.2. OPORTUNIDADES

- Constante apoyo al personal técnico por parte de la institución en material y equipo computarizado de apoyo para sus funciones.

- Existe un marco legal para el apoyo de la capacitación.
- Existen fondos de la Participación Popular que no cubren necesidades.
- Apoyo del ministerio de Educación a estas actividades.
- Existe infraestructura para llevar a cabo la capacitación

7.4.3. DEBILIDADES

- Gestión 2007 no cuenta en presupuestos con cursos de capacitación.
- Tradicionales métodos para llevar acabo sus tareas
- Personal que no cumple con los requisitos establecidos por la institución
- Poco personal para un numero grande de publico
- El personal recién incorporado a la institución no conoce la totalidad de sus funciones.
- Falta de innovación en las labores de capacitación.
- Relativo descuido en el desarrollo profesional de los técnicos.
- Falta de coordinación en la capacitación a técnicos de Recursos de los diferentes distritos.

7.4.4. AMENAZAS

- Interferencia política por factores coyunturales.
- No existen programas de capacitación formales dentro de la institución.
- La eliminación de servicios que ofrece la institución.
- Alto grado de quejas por la atención a l publico
- No existe retribución salariales hacia su personal
- División regionalizada y ya no por localidades

La matriz FODA esta ilustrada en el cuadro I (anexos pag. 1).

7.5. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados del diagnostico del presente trabajo realizado dentro del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Existe una demanda de capacitación por parte de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, por lo tanto se debe llevar acabo un programa de capacitación.

- No existen técnicas ni instrumentos eficientes que puedan mejorar los eventos de capacitación en la institución.
- Existe demanda de capacitación orientadas a sus áreas de trabajo, es decir, que necesitan capacitación para las funciones que realizan actualmente dentro de la institución.
- Una vez cuantificadas las necesidades de capacitación y desarrollo del personal del SEDUCA, se pudo establecer que dichos funcionarios necesitan capacitación como ser: actualizaciones, así como también, de desarrollo profesional.
- Se puede destacar la intención y la opinión de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, acerca del tema de capacitación y desarrollo.
- Existencia de recursos económicos y financieros dentro del SEDUCA - La Paz, que pueden ser destinados al apoyo de un programa de capacitación y desarrollo.
- Actualmente existe capacitaciones que carecen de la formalidad establecida por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- Falta de fortalecimiento a la cultura meritocrática en la institución orientado al desarrollo profesional del funcionario.

CAPITULO VIII

PROPUESTA

8.1. INTRODUCCION

Sobre la base de la investigación realizada se propone un programa de capacitación basada en la identificación de necesidades, tomando en cuenta a los funcionarios como factor humano valioso dentro de la organización; es entonces imprescindible formar a los miembros de la institución que pertenecen al SEDUCA – La Paz, adecuando sus conocimientos y habilidades con los requisitos de sus funciones y tareas que realizan.

8.2. PROPUESTA

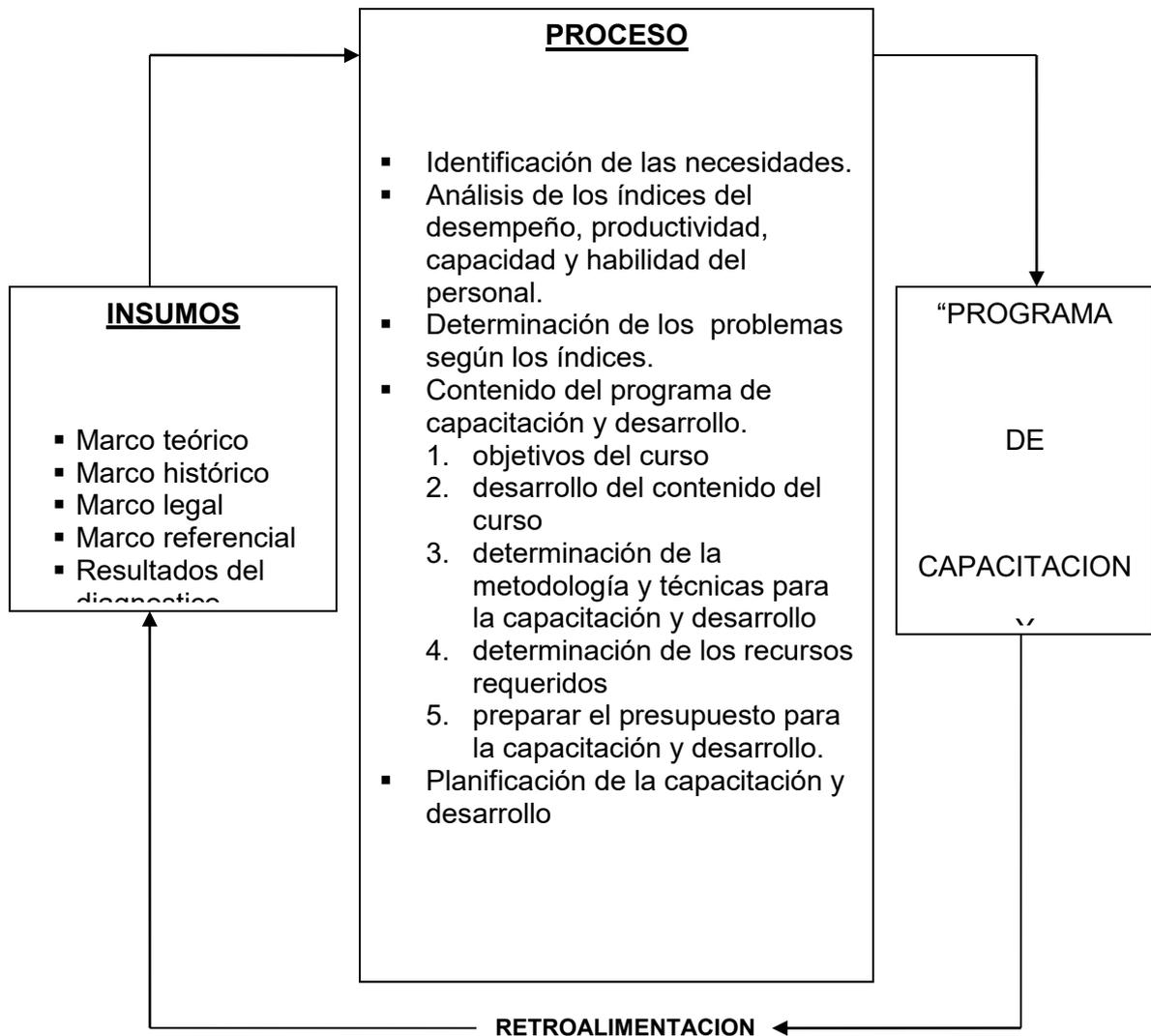
La propuesta es la capacidad de generar respuestas a diversas situaciones con el fin de mejorar y cambiar un estudio actual. “es la parte mas importante del trabajo dirigido ya que consiste en el desarrollo de la alternativa de solución propuesta”.

8.3. ESQUEMA DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta el esquema que guiara la elaboración de la propuesta:

Esquema N° 8.1

ESQUEMA SISTEMATICO _____



8.4. PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Un programa de capacitación y desarrollo orientado al personal de una institución como es el Servicio Departamental de Educación SEDUCA-La Paz toma en cuenta el necesario equilibrio entre los conocimientos y las habilidades actuales y futuras de dicho personal a capacitar. También en las necesidades presentes, es decir, aquellas especificadas en el manual de cargos y funciones.

El presente programa de capacitación y desarrollo laboral busca la mejor forma de prolongar su beneficio a nivel personal y laboral. Como resultado de esta situación, la

diferencia entre capacitación y desarrollo es demarcada por sus funciones propias de sí mismas pero con cierta relación funcional. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

8.4.1. PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación para el Servicio Departamental de Educación SEDUCA-La Paz, estará orientada a cuatro partes a continuación mencionadas:

1. Parte I: Detección De Necesidades
2. Parte II: Diseño del Programa de Capacitación
3. Parte II: Ejecución del Programa de Capacitación
4. Parte IV: Evaluación del Programa de Capacitación

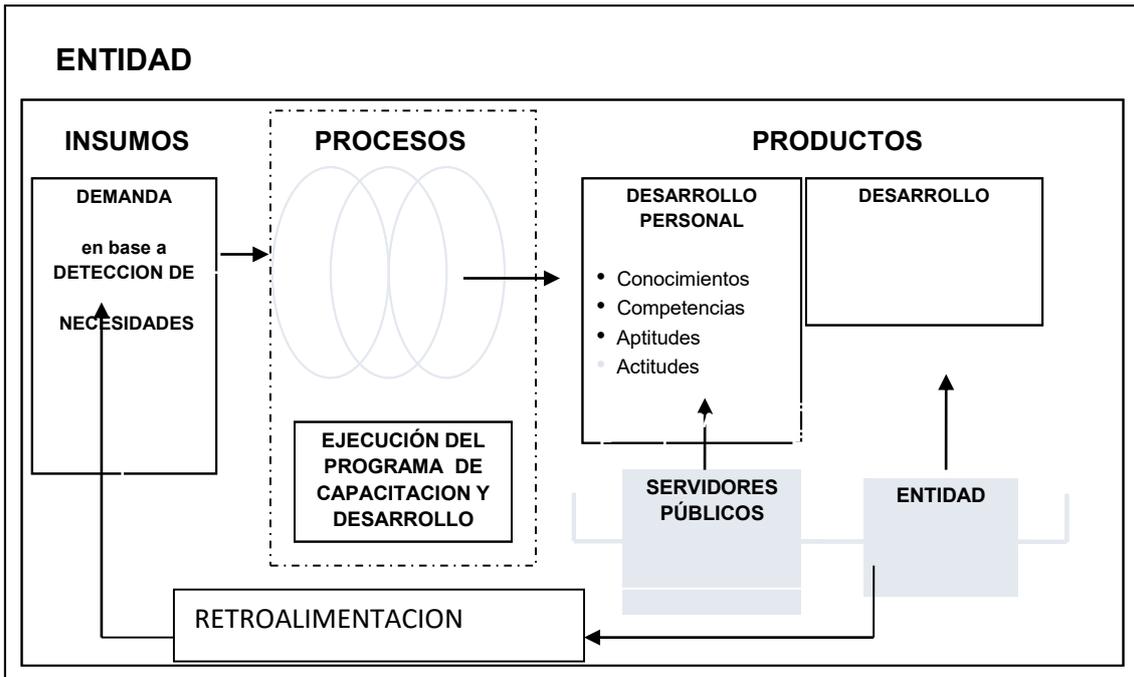
8.4.1.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Los objetivos del presente programa son:

- Elaborar una malla de contenido en función con las demandas de necesidades de capacitación.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Transmitir a los servidores públicos las habilidades y conocimientos necesarios para el logro de los objetivos institucionales.

Esquema N° 8.2.

8.4.1.2. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION



8.4.1.3. DETECCION DE NECESIDADES

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular para el proceso de capacitación, porque permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una institución, una unidad orgánica o un puesto, a fin de establecer objetivos y acciones a seguir en el plan de capacitación.

La DNC dentro del Servicio Departamental de Educación SEDUCA-La Paz, donde se realizara el programa de capacitación, estará basada en el análisis de las tareas y/o actividades que realizan los funcionarios del SEDUCA. A partir de esto se podrá determinar las necesidades de capacitación (Conocimientos, habilidades y actitudes) que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo. **Ver Form-001.(para todos los servidores de la institución), Ver Form-002 (Solo para jefes de unidad).**

8.4.1.3.1. RESPONSABLE DEL DNC

La DNC debe ser realizada por el departamento de control de personal de la Unidad de Administración de Recursos en coordinación con la Dirección Departamental. Además este responsable se encargara del cumplimiento de los pasos metodológicos, en un marco de confiabilidad y de la veracidad de la información que se recopilara. Se deberá incorporar en el manual de cargos y funciones del encargado del área de **control de personal** las siguientes funciones objetivos y políticas inherentes al proceso de capacitación y desarrollo del personal.

8.4.1.3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA DNC

Una vez finalizada la aplicación de ambos formularios, deben ser procesadas por el correspondiente responsable, el resultado se debe registrar en el **Form-003** "Síntesis de las necesidades de capacitación por área organizacional" .Concluido el traspaso de la información, se debe enviar el resultado consolidado a los Jefes de las respectivas áreas, para que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para diferentes brechas detectadas.

Luego y con estos antecedentes, el responsable de capacitación elaborará un consolidado de necesidades de capacitación. **Ver Form -004**

Así, la ultima etapa del proceso de la DNC es la presentación de resultados producto de la investigación.

8.4.1.4. DISEÑO DEL PROGRAMA DE LA CAPACITACIÓN

El diseño de la programación de capacitación es la segunda parte de este proceso y se sustentará en los resultados de la detección de necesidades de capacitación, para que de esta forma pueda responder a los objetivos planteados en el perfil del trabajo y también a los objetivos de la institución.

Para lograr el impacto deseado se debe establecer un programa de capacitación continua y sostenible para el logro de la eficiencia del servidor o empleado público.

Ahora bien, es importante contar con un diseño la malla de contenido de los eventos de capacitación para elaborar los respectivos Planes y Programas, aspecto que conforma la segunda parte de la presente propuesta.

8.4.1.4.1. DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL PARTICIPANTE

La determinación del perfil del participante se realiza a partir de los resultados del diagnóstico, donde se puede identificar a cuatro grupos de funcionarios de acuerdo a las características del puesto y las exigencias que se mencionan en su correspondiente manual de cargos y funciones por grupo, así tenemos:

- Director de la Institución.
- Directores Distritales
- Jefes de Unidad.
- Técnicos.
- Técnicos Distritales
- Apoyo Administrativo.

Así, el conocimiento impartido estará en función a las necesidades y exigencias del puesto de trabajo.

8.4.1.4.2. LOS PROGRAMAS

Se definen una vez priorizadas las necesidades de capacitación bajo los siguientes criterios:⁴¹

- Inducción.
- Sustantivo.
- Actualización

Inducción.- Proporcionara conocimientos y actitudes mínimos que son necesarios para poder ingresar a la institución, es decir, estará dirigido al personal nuevo, también se

⁴¹ Servicio Nacional de Administración de Personal “Guía de capacitación Productiva, pag 16”

orienta al conocimiento de la institución, estructura, misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.

Los ejecutores son los inmediatos superiores y los responsables de recursos humanos y/o capacitación.

Sustantivo, Se realizara en base a los resultados de la DNC donde se encontraran los indicadores de productividad (en términos de eficiencia en el puesto de trabajo). Tiene por objetivo incrementar los conocimientos, habilidades y de modificar las actitudes en el servidor público permitiéndole mejorar sus habilidades en su puesto de trabajo.

Actualización, permitirá mantener al día al servidor público en un entorno tan cambiante y dinámico de innovaciones, también estará actualizado sobre temas científicos, tecnológicos y sobre los avances de los diversos temas que comprende la administración reforzando de esta manera los conocimientos del funcionario.

8.4.1.4.3. ORGANIZACIÓN DE LA MALLA DE CONTENIDO

La Malla de contenido estará compuesta de las siguientes partes:

Nombre del Evento, Aquí se tendrá el nombre del evento que será realizado para el personal de la institución de acuerdo al orden establecido para determinado grupo a capacitar.

División de la carga horaria, La división de la carga horaria en componentes teórico y práctico de la malla curricular muestra que debe existir un equilibrio entre la parte teórica y la parte práctica. Entonces se presenta:

Estableciendo que el 50 por ciento de la carga horaria es práctica y el resto de la carga horaria es teórica. Es importante mostrar que las sesiones de práctica se denominan

sesiones prácticas de docencia, es así por ejemplo que la materia de Contabilidad Básica tiene sesiones de teoría denominada Sesión de Contabilidad Básica y, sesiones prácticas denominada Sesión de Práctica del tema.

Así también se establecerá el tiempo que durará el evento en horas por semana, no especificará horas por día ya que esto se mostrara en horarios.

Fechas, Aquí se mostrará el día de inicio del evento y el último día que se llevará a cabo como referencia especificando los días en los cuales se realizará el curso.

Audiencia, En audiencia se especificará el nivel o grado que se tomará en el curso o evento, así también el personal que debe estar presente para llevarlo a cabo.

Modalidad, En la cual se llevará a cabo el evento serán en todos en modalidad presencial, es decir, que todos los invitados e inscritos deben estar presentes en el desarrollo del mismo.

Objetivos, Aquí se especificará el objetivo que tiene el evento a llevarse a cabo especificando qué se espera del funcionario y/o servidor público después de dicho evento.

Horarios, Se establecerá un horario cómodo para el participante para que pueda acudir sin descuidar sus obligaciones tanto laborales como personales.

Aula, Especificará el lugar físico en el cual se desarrollará el evento dentro de las instalaciones de la institución.

La malla de contenido se encuentra ilustrada en los anexos correspondientes en el siguiente orden: (anexos Pág. 2-11).

1. Malla de contenido para Mando Superior
2. Malla de contenido para Mando Medio
3. Malla de contenido para Mando Operativo
4. Malla de contenido para Apoyo Administrativo

8.4.1.4.4. INSCRIPCIÓN EN EL EVENTO

La inscripción en el evento se realizará en base a una solicitud de un formulario en el cual se especificara los datos personales como también los datos de unidad e institucionales. De esta manera se establecerá el nivel estudios del participante y el área a la cual pertenece el funcionario.

8.4.1.5. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

La ejecución del programa de capacitación, es el tercer proceso de la capacitación ya que se pone en marcha en lo establecido para el programa.

8.4.1.51. RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN

La institución deberá contar con los instrumentos y herramientas adecuadas o en todo caso alquilarlas o contratarlas como por ejemplo: rota folios, proyectores, retro proyectores etc. Esto será consultado y coordinado con el técnico responsable de administrar los bienes y servicios de la institución.

Además se puede mencionar que la Institución cuenta con un ambiente propio (Auditórium) en el cual se puede llevar a cabo el programa de capacitación.

Recursos Humanos, Establecido por la participación del encargado de la convocatoria, ejecución y control por parte de la oficina de Control de Personal, de la U.A.R., así también, la responsabilidad del jefe de dicha unidad, el cual rendirá cuentas de estas funciones a la dirección del Servicio Departamental de Educación SEDUCA La Paz. También se contará con la participación de los facilitadores los cuales realizarán la capacitación a los correspondientes funcionarios públicos.

Recursos Físicos:

Ambiente, ofrecido por el propio auditorium del SEDUCA para realizar los correspondientes eventos, ya que tiene la facilidad de encontrarse dentro de las instalaciones de la institución y con la disposición del caso.

Equipamiento, Insumos y materiales, el auditorium de SEDUCA cuenta con mobiliario y un ambiente cómodo para poder realizar los eventos. Actualmente se realizan eventos informativos y otros cursos en dichas instalaciones. Así también cuenta con equipo audiovisual, sillas y escritorios, los insumos didácticos para la práctica serán establecidos en sus propios puestos de trabajo.

Económicos, apoyados en las normas establecidas en la ley N° 1178 SAFCO la institución podrá contar con los recursos económicos destinados a la capacitación del personal de la institución ya que actualmente se cuenta con este apoyo en el presupuesto de la institución solamente que no llega a la totalidad del personal.

8.4.1.5.2. DESARROLLO DEL EVENTO

El desarrollo de la capacitación se convierte en un proceso de coordinación más que todo, de acuerdo a un cronograma establecido de dichos cursos de capacitación y que será presentado de la siguiente manera:

Términos de referencia, en base al tema que se solicita tener capacitación (solicitud de facilitadores).

Convocatoria a oferentes de este servicio, se podrá establecer diferentes tipos de Convocatoria a nuevos o antiguos capacitadores que puedan prestar este servicio tanto dentro de la institución como fuera de ella.

Recepcionar y calificar las propuestas, que se presenten a las instancias correspondientes del Servicio Departamental de Educación, es decir, la oficina de Control de Personal.

Preparar un informe sobre los resultados obtenidos, después de la evaluación al Jefe de U.A.R. como a la M.A.E.

Se elegirá la propuesta más conveniente, de acuerdo a consenso de las autoridades correspondientes o directamente a la MAE.

Efectuar los trámites y responsabilidades del caso, para acceder al servicio de capacitación.

Contrato con el oferente, de acuerdo al tema y tiempo establecido en la malla de contenido.

El Cronograma de realización de los cursos de capacitación se encuentra ilustrado en el cuadro VI (Anexos Pág. 15).

Se ilustra el contenido del programa de Capacitación y Desarrollo en tres módulos para todo el personal. (Ver Anexos Pág. 12-14).

Los instrumentos que se tomarán en cuenta para la realización del proceso de capacitación estarán explicados en la Matriz del Proceso de Ejecución (anexos pág. 11).

La coordinación de eventos, una vez realizadas la detección respectiva de las necesidades de capacitación (Formularios 001 y 002). De acuerdo al cronograma de actividades **FORM-006**, se comenzará la coordinación de eventos con el siguiente **formulario, el 008 de historial de capacitación** el cual permitirá conocer los temas ya tomados en cuenta en otras capacitaciones por el funcionario y aquellos que le faltaría tomar para el futuro. Este registro es muy importante para evitar omisiones o repeticiones.

Luego se tomará en cuenta la participación del personal en el evento respectivo con el **FORM-009** de **Registro de Participante** para conocer en qué evento participará el funcionario en ese momento. La cantidad apropiada de participantes deberá ser establecida en no menos de 10 personas.

El control de la Asistencia (FORM-010) deberá ser tomado en cuenta de acuerdo a lo establecido en su procedimiento (ver anexo formulario 010) con un mínimo de dos faltas justificadas a dicho evento de capacitación, caso contrario tomar las faltas como abandono del funcionario.

El presupuesto de capacitación (formulario 011), brindará la información económica en base a los participantes del evento y el costo del mismo como documento respaldatorio de que el presupuesto destinado a la capacitación haya tenido el fin deseado.

La evaluación de Reacción (FOR-012), establecerá el impacto inicial que tuvo el participante de los puntos que se exige que califique tanto del docente como de sí mismo con respecto al evento de capacitación.

El desarrollo de este evento se explica en la matriz del proceso de ejecución

(Ver anexo correspondiente).

8.4.1.5.3. INFORMES

Se deberá presentar tres tipos de informes a la dirección de la institución de la siguiente manera:

Informe inicial, tomará en cuenta:

- La detección de la necesidad para capacitación.
- Participantes por evento.

Tendrá como respaldo los correspondientes formularios (001, 002, 004 y 005)

Los informes deberán ser realizados en primera instancia por el encargado(a) de la oficina del **Control de Personal** mencionado las novedades concernientes a:

- Registro de participantes.
- Control de Asistencia.

- Seguimiento de eventos.
- Presupuesto.
- Evaluación de reacción.

Información que tendrá como fuente primaria sus respectivos formularios del evento de capacitación.

Este informe deberá ser presentado máximo a 2 días de finalizado dicho evento a la dirección del Servicio Departamental de Educación.

8.4.1.6. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Es la parte final del proceso ya que en base a los resultados obtenidos se puede establecer el alcance de los objetivos deseados de la capacitación al personal participante del programa. Se puede establecer diferentes niveles de evaluación, así tenemos:

Nivel de Reacción, al finalizar la capacitación se debe verificar que se hayan cumplido las expectativas de los participantes relacionados al desarrollo del proceso de la enseñanza, así tenemos: el facilitador, los materiales didácticos, la infraestructura, los servicios etc. Se evalúa también:

- Al facilitador.
- Al Evento.
- Auto evaluación.
- Duración del Evento.

Se espera la reacción favorable de los participantes para establecer el buen desempeño del evento de capacitación.

Nivel de Aprendizaje, se evaluará el aprendizaje cognoscitivo y el de habilidades ya que se establece en los objetivos de la capacitación el desarrollo de las competencias necesarias para el mejoramiento del desempeño laboral de los participantes, será

necesario que esta evaluación sea realizada por los facilitadores por estar estos mejor relacionados a las circunstancias del caso.

Nivel de Seguimiento, es el grado de aplicación de lo aprendido, tomando en cuenta el cambio en las actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo que realiza en la institución, también se cuenta el cambio en el ambiente laboral.

Nivel de Resultados, es establece el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para el programa de capacitación, para esto se toma en cuenta:

- Los resultados de la evaluación y seguimiento.
- La contribución de la capacitación y los objetivos estratégicos.
- Los resultados del proceso de capacitación.
- El costo de la capacitación.

8.4.2. PROGRAMA DE DESARROLLO

El programa de desarrollo para el Servicio Departamental de Educación SEDUCA-La Paz, estará compuesta por las siguientes técnicas:

- e) Rotación de cargos:** se deberá establecer un sistema de rotación temporal dentro de la propia unidad para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal.
- f) Participación en cursos y seminarios externos:** ofrecerle la oportunidad al personal de la Institución de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas que contrasten con las labores que desempeñan en su puesto de trabajo.
- g) Ejercicio de simulación:** se deberá poner a prueba al personal de la Institución en simulaciones de casos como ser: estudio de casos, juegos de empresas, simulación de cargos, etc. Dichas simulaciones deberán realizarse en periodos cortos de tiempo de acuerdo a cronograma establecidas por las autoridades respectivas.

8.4.2.1. HERRAMIENTAS PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO

Las principales herramientas para el programa de desarrollo son:

- e) **Evaluación del desempeño:** Es una fuente para obtener información valiosa para el desarrollo del personal de la Institución.
- f) **Proyecciones de ascenso:** juicios hechos por Director departamental y por los jefes de cada unidad, respecto al avance potencial del personal. Estos juicios ayudaran a la organización a identificar a las personas que presenten mayor potencial.
- g) **Planeación de reemplazo:** se concentra en la preparación del personal de la Institución para cubrir posiciones de mayor nivel y con mayor complejidad.

El Programa de Desarrollo es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura, de los funcionarios de la Institución que tienen mayor potencial para ocupar cargos mas elevados. ***El programa de Desarrollo se lograra cuando la Institución consiga integrar este proceso con el programa de capacitación.***

8.4.3. PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Integrado el programa de capacitación con el programa de desarrollo se establecerá la siguiente división modular (*VER ANEXO PAG. 12-13-14*)

La programación de la capacitación y el desarrollo del personal del Servicio Departamental de Educación SEDUCA-La Paz, constituye una modalidad grupal orientada al desarrollo de las habilidades técnicas adecuadas a los participantes que tengan similares funciones a desempeñar en la institución, es por eso que se presenta la división modular en cuatro partes expresadas en las funciones a realizar y a quienes están orientadas. El presente Programa esta sujeto a modificaciones de acuerdo al tiempo establecido a tres años como mediano plazo, ya que la constante innovación en la administración del talento humano y cambios de la tecnología orientada al manejo de recursos institucionales obliga a las actuales propuestas a sujetarse a dichas modificaciones para una mejor administración del elemento más importante que puede tener una organización: los talentos y habilidades humanas.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados del diagnostico del presente trabajo realizado dentro del Servicio Departamental de Educación de La Paz, y después de presentar la propuesta de “programa de capacitación para los recursos humanos” se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- No existen políticas y estrategias de capacitación y/o desarrollo de los recursos humanos dentro del SEDUCA como también no existe un programa de capacitación y desarrollo según normas establecidas por SAP.
- Se pudo verificar la inexistencia de técnicas, instrumentos, y otras formas para poder detectar las necesidades de capacitación de los recursos humanos dentro del SEDUCA.
- Debido a la falta de políticas y estrategias de capacitación y desarrollo, no existen resultados de capacitación y desarrollo, expuestos en informes.
- Una vez evaluados los índices de productividad laboral, con respecto a los POAI`S, dio como resultados, que no se logro cumplir con la totalidad de los objetivos establecidos en la gestión anterior.
- Existe una demanda de capacitación por parte de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, por lo tanto se debe llevar acabo un programa de capacitación.
- Existe demanda de capacitación orientadas a sus áreas de trabajo, es decir, que necesitan capacitación para las funciones que realizan actualmente dentro de la institución.

- Una vez cuantificadas las necesidades de capacitación y desarrollo del personal del SEDUCA, se pudo establecer que dichos funcionarios necesitan capacitación como ser: actualizaciones, así como también, de desarrollo profesional.
- Se puede destacar la intención y la opinión de los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, acerca del tema de capacitación y desarrollo.
- Existencia de recursos económicos y financieros dentro del SEDUCA - La Paz, que pueden ser destinados al apoyo de un programa de capacitación y desarrollo.
- Existen normas como ser el sistema nacional de capacitación (SISNACAP), que apoyan e impulsan la de capacitación y desarrollo de los funcionarios de las Instituciones publicas.
- Actualmente existe capacitaciones que carecen de la formalidad establecida por el Servicio Nacional de Administración de Personal.
- Falta de fortalecimiento a la cultura meritocrática en la institución orientado al desarrollo profesional del funcionario.
- Por lo tanto se ha podido, llegar a la conclusión de que si se implanta un programa de capacitación adecuado para los funcionarios del Servicio Departamental de Educación de La Paz, estos eventos si influirían positivamente en su desarrollo profesional, ya que una capacitación; tanto teórica como practica aumentaría la competitividad de los profesionales, en el mercado laboral.

9.2. RECOMENDACIONES

Una vez presentados las conclusiones del presente trabajo realizado dentro del Servicio Departamental de Educación de La Paz, se presenta a continuación las recomendaciones correspondientes:

- Implementar **UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**, para los recursos humanos, del Servicio Departamental de Educación de La Paz.
- Presentar el programar de capacitación desarrollo y ejecutarlo cada gestión según cronograma establecido.
- Incluir el programa de capacitación y desarrollo en el POA de la institución para su respectiva ejecución en cada gestión.
- Es muy necesario que el Servicio Departamental de Educación de La Paz, cuente con su propio auditorium para que el evento de la capacitación reduzca sus costos.
- Tomar muy en cuenta todas las sugerencias que puedan provenir de los participantes de la capacitación.
- Apoyar e incentivar el esfuerzo de los funcionarios que busquen ampliar sus conocimientos técnicos y profesionales por medio del reconocimiento psicosocial.
- Mayor apoyo en recursos económicos y financieros por parte de la Dirección Departamental de la Institución en beneficio su personal.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

1. CHIAVENATO IDALBERTO; Gestión del Talento Humano; Editorial Mc Graw Hill.
2. CHIAVENATO IDALBERTO; Administración de los Recursos Humanos; Mc Graw Hill; Cuarta Edición; Colombia; 1994.
3. BITTEL LESTER B., Dirección de Personal Supervisión y Relaciones Humanas, Editorial Mc Graw- Hill mayo 1992.
4. JHONSON RON, Dirección de Personal; Mc Graw Hill; México; 1995.
5. ROBBINS STEPHEN, COULTER MARY; Administración ; Editorial Prentice Hall; Sexta Edición; México; 2000.
6. BEER MICHEL, Dirección de Recursos Humanos, Editorial CESCA; Colombia; 1994.
7. CHIAVENATO IDALBERTO, Iniciación a la Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill 1994.
8. WERTHER WILLIAM B, DAVIS KEITH; Administración de Personal y Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill; Quinta Edición.
9. BITTEL LESTER B.; Organización Asignación y Capacitación del Personal; Mc Graw Hill; México; Quinta Edición.
10. AQUINO R.; Recursos Humanos; Editorial Trillas; México; 2000.
11. AQUINO JORGE, VOLA ROBERTO E., ARECCO MARCELO J., AQUINO GUSTAVO J.; Recursos Humanos; Grupo Editorial Macchi; México; Segunda Edición.
12. DESSLEY, GARY; Administración de Personal; Editorial Prentice-Hall S.A. Mx 1994.
13. CUMMINGGS/SCHWAS D.; Recursos Humanos Desempeño y evaluación; Editorial Trillar; 2ª Edición.
14. PARDINAS, FELIPE; Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales; Editorial siglo XXI, Mx 1988.

15. PEREZ, EDUARDO/ RODRIGUEZ BEATRIZ; Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos; Editorial Pirámide; Madrid 1998.
16. REYES PONCE AGUSTÍN; Administración de Personal; Editorial Limura; 13º edición; Mx 1981.
17. VALL CABRERA RAMOS; La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos; Editorial Iberoamericana; España 1995.
18. PUCHOL, LUIS; Dirección y Gestión de Recursos Humanos; 2da Edición; Madrid 1995.
19. ROSENBERG, J.M.; Diccionario de Administración y Finanzas; Editorial Oceano, 1994.
20. TASLIA TERRI, LOVIS/ TALATER JUÁN; Organización y Supervisión de los Recursos Humanos; Editorial Limusa; México 1995.
21. VALLE CABRERA, RAMON; La gestión Estratégica de los Recursos Humanos; Adisson – Wesley Iberoamericana Universidad de Cadiz, España 1995.
22. HERNANDEZ ROBERTO; FERNÁNDEZ CARLOS, BAPTISTA PILAR; Metodología de la Investigación; Mc Graw Hill; Tercera Edición.
23. CHIAVENATO IDALBERTO; Administración ; Mc Graw Hill; Tercera Edición.
24. SILICEO T.; Recursos Humanos; Editorial Mac Graw Hill; México; 2000.
25. STEPHEN P. ROBINS; Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica; Editorial Pretince Hall; México Séptima Edición.
26. PONCE REYES; Administración de Personal; editorial Limusa; México; 1992.
27. BLAKE OSCAR; Capacitación de Recursos Humanos; Editorial Ateneus; Bogota; 1995.

28. BHOLANDER GEORGE; Capacitación de Personal; Editorial Tetris; Buenos Aires; 2000.
29. DAVIS KEITH; Capacitación y Administración de los Recursos Humanos; Editorial Pretince Hall-Hispanoamérica; México; 1995.
30. GORE ERNEST; Administración de Recursos Humanos; Editorial Pretince Hall – Hispanoamérica; México; 1995.
31. LUCHESSA HECTOR, CASTRO J. MODESTA; Diagnóstico; Ed. Mac Graw Hill; Buenos Aires; 1997.
32. VASQUEZ ROBERTO, BONGIANINO DE SALGADO CLAUDIA, Nuevos Elementos para la Gestión Empresarial; Ediciones Macchi; México Segunda Edición.

LEYES Y DOCUMENTOS LEGALES:

33. Gaceta Oficial de Bolivia:
 - Ley SAFCO 1178: Sistema de Administración y Control Gubernamental.
 - Sistema de Administración de Personal.
34. DECRETO SUPREMO 25060; Estructura de las Prefecturas de Departamento; 2 de Junio; 1998.
35. LEY 1565; Ley de la Reforma Educativa.
36. LEY 1788, LEY DE ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO, 16 de Septiembre de 1997.
37. NUEVO COMPENDIO DE LEGISLACIÓN SOBRE LA REFORMA EDUCATIVA Y LEYES CONVEXAS.
38. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL SAFCO N° 1178; Sistema de Administración de Personal.
39. RESOLUCIÓN SUPREMA 217064 de 23 de mayo de 1997, REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

40. GUÍA DE CAPACITACIÓN PRODUCTIVA; Servicio Nacional de Administración de Personal; Dirección de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público; Unidad de Capacitación; 2004.
41. PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN; Servicio Nacional de Administración de Personal; Dirección de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público; Unidad de Capacitación; 2004.