

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

“CREAR UN MODELO QUE OPTIMICE EL PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE CUMPLE EL DPTO. DE RR. HH. ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A. A TRAVÉS DEL P.P.C.A.D.”

Postulante: Marcus Salas Oliva

Tutor Académico: M.Sc. Talia Irigoyen Rivero

Supervisor Instit: M.Sc. Cintya Santander Oropeza

Gestión: 2013

LA PAZ - BOLIVIA

Agradecimientos:

Por la elaboración del presente trabajo a Dios, por haberme dado la voluntad y sabiduría; a la Lic. Talía Irigoyen, tutora de este trabajo, por su paciencia y observaciones siempre acertadas; a la Lic. Cíntya Santander, tutora institucional, por su colaboración y amistad incondicional; a la Institución, por brindarme la oportunidad de adquirir experiencia y conocimientos.

Dedicatoria:

Este trabajo va dedicado a los seres que más amo: Mi esposa Dadeiba; Mis padres Wilson, Rossmery, Juan y Deysi por ser guías; mis hermanos Roy, Daniel, Wendy, Sara y Derik por otorgarme el apoyo, cariño y amor incondicional, quienes me dan las fuerzas de seguir adelante y superarme cada día; a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la conclusión de este trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.1. Justificación Teórica – Practica.....	3
1.3.2. Justificación Metodológica.....	3
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.5. Pregunta de investigación.....	5
1.6. OBJETIVOS.....	5
1.6.1. Objetivo General.....	5
1.7. Objetivos Específicos.....	5
1.8. ALCANCES.....	6
1.8.1. Alcance Geográfico.....	6

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	7
2.1.1. Proceso Administrativo.....	7
2.2. ORGANIZACIÓN.....	13
2.2.1. Tipos de Organización.....	14
2.2.2. Etapas de la Organización.....	15
2.2.3. Diseño de la Organización.....	17
2.2.4. Organización Como Sistema Abierto.....	20
2.2.5. Manual de Procedimientos.....	21
2.2.6. Fuentes de Información del Manual de Procedimientos.....	25
2.2.7. Realidad Administrativa.....	25
2.3. SISTEMA.....	26
2.3.1. Funciones del Sistema.....	26
2.3.2. Tipos de Sistemas.....	26
2.3.3. Sistemas Organizacionales Administrativos.....	27
2.4. CALIDAD.....	27
2.4.1. Concepto.....	27

2.4.2. ¿Qué es la Calidad para la Organización?	28
2.4.3. Políticas de Calidad.....	29
2.4.4. Mejora Continua.....	29
2.4.5. Kaizen.....	30
2.4.6. Círculos de Calidad (Calidad Total)	30
2.4.7. Ciclo de Deming.....	30
2.5. RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.5.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	31
2.5.1.1. Recursos Humanos.....	31
2.5.1.2. Concepto de Administración de Personal.....	31
2.5.1.3. Objetivos y Funciones de la Administración de Personal.....	32
2.5.1.4. Principales Objetivos.....	32
2.5.1.5. Principales Funciones.....	32
2.5.1.6. Principios de la Moderna Administración.....	33
2.6. ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	33
2.7. ASPECTOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PERSONAL).	34
2.8. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	34
2.8.1. Tipos de Capacitación.....	35
2.8.2. Modalidades Prácticas de Capacitación.....	36
2.8.3. Beneficios de la Capacitación de los Empleados.....	38
2.8.4. Enfoque de Capacitación y Desarrollo.....	38

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.1. MÉTODO.....	39
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	39
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.4.1. Observación.....	40
3.4.2. Entrevista.....	40
3.4.3. Encuesta.....	40
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.5.1. Fuentes Primarias.....	40
3.5.2. Fuentes Secundarias.....	41
3.6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	42
3.6.1. Muestra.....	42

CAPÍTULO IV

MARCO LEGAL.....	43
4.1. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL.....	43
4.1.1. Finalidad.....	43
4.1.2. Ámbito de Aplicación.....	44
4.1.3. Sistemas que se regulan.....	45
4.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	45
4.2.1. Finalidad.....	45
4.2.2. Ámbito de Aplicación.....	45
4.2.3. Interrelación con otros Sistemas.....	46
4.2.4. Subsistema de Dotación de Personal.....	46
4.2.4.1. Proceso De Formulación del Plan de Personal.....	46
4.2.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	47
4.2.6. Subsistema de Capacitación Productiva.....	48
4.2.6.1. Concepto y Objeto.....	48
4.2.6.2. Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva.....	48
4.2.6.3. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación	48
4.2.6.4. Proceso de Programación de la Capacitación.....	49
4.2.6.5. Proceso de Ejecución de la Capacitación.....	50
4.2.6.6. Proceso de Evaluación de la Capacitación.....	50
4.2.6.7. Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación.....	50
4.2.6.8. Participantes de la Capacitación.....	51
4.3. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO.....	51
4.3.1. Principios.....	51
4.3.2. Objeto.....	52
4.3.3. Ámbito de Aplicación.....	52
4.3.4. Derechos.....	53
4.4. CAPACITACIÓN PRODUCTIVA.....	54
4.4.1. Capacitación Productiva.....	54
4.4.2. Programas de Capacitación.....	54
4.4.3. Control por Capacitación.....	55

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO.....	56
5.1. INTRODUCCIÓN.....	56
5.2. OBJETIVOS.....	56
5.2.1. Objetivo General.....	56
5.2.2. Objetivo Especifico.....	56
5.3. METODOLOGÍA.....	57
5.3.1. Metodología de Investigación.....	57

5.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	57
5.4.1. Fuentes Primarias.....	58
5.4.2. Fuentes Secundarias.....	59
5.5. RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PLANTA DE LA INSTITUCIÓN.....	59
5.5.1. Edad.....	59
5.5.2. Sexo.....	60
5.5.3. Máximo Nivel Académico Alcanzado.....	60
5.5.4. Tiempo de Antigüedad en la Institución.....	61
5.5.5. Conocimiento del Proceso de Capacitación.....	62
5.5.6. Cursos de Capacitación realizados con el Patrocinio del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.....	62
5.5.6.1. Cursos Realizados en la última Gestión.....	62
5.5.7. Curso de Capacitación adecuados a las Funciones.....	63
5.5.8. Dificultades enfrentadas en el Proceso de Capacitación.....	63
5.5.9. Sugerencias por parte del Personal de Planta sobre la mejor organización del Proceso de Capacitación.....	64
5.6. RESULTADO DE LA ENTREVISTA (MODALIDAD LIBRE) AL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	65
5.6.1. Respecto a las Actividades que realiza para la elaboración del Proceso de Capacitación y las herramientas que utiliza.....	65
5.6.2. Determinación de las Necesidades de Capacitación del Personal de Planta.....	66
5.6.3. Establecimiento del Programa Anual de Capacitación.....	66
5.6.4. Personal que interviene en el Proceso De Capacitación.....	66
5.6.5. Evaluación de los Resultados de la Capacitación Institucional.....	67
5.6.6. Dificultades que enfrenta el Organizador del Proceso de Capacitación.....	67
5.6.7. Sugerencias para la mejora del Desarrollo del Proceso de Capacitación.....	68
5.7. CONCLUSIONES.....	68
5.7.1. Conclusiones de las encuestas realizadas al Personal de Planta.....	68
5.7.2. Conclusiones de la entrevista realizada al Responsable de la Aplicación del Proceso de Capacitación.....	69

CAPÍTULO VI

MARCO DE APLICACIÓN.....	70
---------------------------------	-----------

6.1. ANTECEDENTES.....	70
-------------------------------	-----------

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	70
6.2.1. Objetivo General de la Propuesta.....	70
6.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta.....	70
6.3. ALCANCE.....	71
6.4. PROPUESTA.....	71
6.4.1. El Aporte de la Propuesta se enfoca en los siguientes aspectos:.....	72

CAPÍTULO VII

PROPUESTA TÉCNICA.....	73
7.1. METODOLOGÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN.....	73
7.1.1. Fase I – Planear.....	74
7.1.2. Fase II – Hacer.....	80
7.1.3. Fase III – Verificar.....	82
7.1.4. Fase IV – Actuar.....	82
7.2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN ORGANIZADA Y PLANIFICADA.....	83
7.2.1. Lineamientos Estratégicos del Sistema de Capacitación Organizada y Planificada.....	84
7.2.1.1. Capacitación en línea (on-line).....	84
7.2.1.2. Inducción.....	85
7.2.1.3. Capacitación en el Puesto de Trabajo.....	85
7.2.1.4. Cursos Internos.....	85
7.2.1.5. Cursos Externos.....	85
7.2.1.6. Seminarios/Talleres.....	86
7.2.1.7. Cursos de Actualización.....	86
7.2.1.8. Estudio de Casos.....	87
7.2.2. Programación de la Capacitación.....	88
7.2.3. Ejecución de la Capacitación.....	90
7.2.4. Evaluación de la Capacitación.....	90
7.2.5. Evaluación de los Resultados de la Capacitación de los Cursos.....	91
7.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	91
7.3.1. Lineamientos Estratégicos para el Sistema de Evaluación del Desempeño.....	92
7.3.1.1. Imparcialidad en el Proceso de Evaluación.....	92
7.3.1.2. Lista de Verificación del Desempeño.....	93
7.3.1.3. Fortalecimiento del Sistema para el logro de Mayores Resultados.....	94
7.3.1.4. Informe de Seguimiento para el Proceso de Capacitación.....	94

7.3.1.5. Retroalimentación del Sistema de Evaluación en el Proceso de Capacitación.....	95
7.4. SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	95
7.4.1. Lineamientos Estratégicos para el Sistema de Desarrollo Organizacional.....	96
7.4.1.1. Mejoramiento del Clima Organizacional.....	96
7.4.1.2. Realización de Innovaciones de Acuerdo a la Demanda.....	96
7.4.1.3. Mejorar el Rendimiento.....	97
7.4.1.4. Monitoreo y Retroalimentación del Desarrollo Organizacional.....	98
7.5. PRESUPUESTO.....	100

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
8.1. CONCLUSIONES.....	101
8.1.1. Introducción.....	101
8.1.2. Institucional.....	101
8.1.3. Técnico.....	101
8.1.4. Atención operativa.....	102
8.1.5. Proyección y Potenciamiento.....	102
8.2. RECOMENDACIONES.....	102



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

“CREAR UN NUEVO MODELO QUE OPTIMICE EL PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE CUMPLE EL DPTO. DE RR. HH. ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A. A TRAVÉS DEL P.P.C.A.D.”

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Introducción

Todas las organizaciones, tanto empresas públicas y empresas privadas tienen como objetivo lograr niveles de eficiencia que, en caso de las empresas privadas se traduce en el logro de beneficios y en el caso de las instituciones públicas se manifiesta en la satisfacción de las necesidades de la sociedad a través de la prestación del servicio que el Estado les encomienda.

Muchas veces las empresas capacitan a su personal, sin saber para qué lo hacen, o lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

Es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Pero adicionalmente, el recurso humano es uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento en las organizaciones contemporáneas. Las empresas invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar al personal idóneo, quienes a futuro se responsabilizan de las principales herramientas de gestión para el logro de los objetivos empresariales.



1.2. Antecedentes

El presente Trabajo Dirigido se realizó en base al convenio suscrito entre la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y el Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad ya mencionada.

El Trabajo Dirigido, consiste, en la intervención con un trabajo de aplicación práctica y específica en una entidad, institución o empresa, pública o privada de nivel local, departamental o nacional, del ámbito urbano como provincial, relacionado con el currículo de la Carrera.

La Universidad Mayor de San Andrés fue creada por Decreto Supremo de 25 de octubre de 1830. Actualmente la más grande y prestigiosa del sistema universitario en Bolivia, goza de la Autonomía Universitaria, cuenta con recursos propios. El Departamento de Recursos Humanos Administrativo de dicha universidad cuenta con una planilla amplia, cubriendo puestos tanto en el área urbana como en el área rural de la ciudad de La Paz.

El Departamento de Recursos Humanos Administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés el año 2007 a través de la División de Desarrollo Recursos Humanos Administrativos, se encontraba en una encrucijada, debido a que el desempeño del personal no estaba de acorde a las necesidades del ambiente actual, los resultados no eran los mismos, el personal que disponía de equipos para el desempeño de sus funciones no podían ser manipulados, debido a que el personal no estaba capacitado para su correspondiente utilización, esto para procesar datos y obtener información actual y constante.

Es por esto que, el Departamento de Recursos Humanos Administrativos a través de la División de Desarrollo Recursos Humanos Administrativos vio la necesidad de capacitar al personal constantemente, debido a solicitud del Departamento el año 2008 el Honorable Consejo Universitario (H.C.U.) a través de Resolución Comité Ejecutivo N° 163/08 crea el **Programa**



Permanente de Capacitación Administrativa (P.P.C.A.D), dirigido exclusivamente al personal de planta de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación Teórica – Practica

- ❖ Para establecer una Herramienta Práctica que represente la situación particular del Departamento de Recursos Humanos Administrativos en especial el Programa Permanente de Capacitación Administrativa (PPCAD), donde primordialmente identifique cuales son las falencias del actual sistema de capacitación y así poder crear un nuevo modelo de capacitación administrativa que optimice el proceso.

- ❖ Para que la creación e implementación de este Nuevo Modelo traiga consigo una serie de beneficios para la institución, específicamente en el proceso de capacitación, debido a que las falencias del actual modelo son evidentes en cuanto al proceso mismo de capacitación.

El modelo que se pretende crear, servirá para una posterior Evaluación del Desempeño que, es realizada por la División de Desarrollo Recursos Humanos Administrativos periódicamente al Personal Administrativo.

1.3.2. Justificación Metodológica

Son las razones que sustentan un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelos de investigación. En el caso del Programa Permanente de Capacitación Administrativa, se pretende crear un nuevo modelo de capacitación, las razones que sustentan dicho aporte para la institución son las siguientes:

- Para poder obtener el Título de Licenciatura, ya que es la finalidad el Trabajo Dirigido, desde el punto de vista del estudiante.



- Beneficiar a la institución, a través de la creación del modelo de capacitación.
- Adquirir conocimientos y experiencia.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la información recabada se tiene los siguientes problemas:

- El Departamento de Recursos Humanos Administrativos a través del Programa Permanente de Capacitación Administrativa (PPCAD) imparte información respecto a los cursos, talleres y seminarios que se efectúan, esta información en muchas ocasiones no llega a todas las unidades de la universidad, provocando que el personal administrativo quede fuera o no sea tomado en cuenta para la respectiva inscripción.
- Existe una gran inconformidad por parte del personal administrativo de la universidad en cuanto a horarios, ya que los horarios de los respectivos cursos, talleres y seminarios casi en su totalidad, son impuestos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.
- Los cursos, talleres y seminarios impartidos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa están abiertos a todo el personal administrativo en su mayoría, cualquier persona que pertenezca a la institución puede acceder a dichos cursos, no se capacita de acuerdo al nivel y/o funciones que desempeña el funcionario.
- El Programa Permanente de Capacitación imparte cursos de aplicación, los funcionarios no practican el conocimiento adquirido, debido a que no cuentan con equipos correspondientes para su aplicación práctica en la unidad en la cual desenvuelven sus funciones no llegando a beneficiar a la unidad a la cual pertenecen y al desarrollo de la institución.
- El interés del personal administrativo para acceder a los cursos, talleres y seminarios es escaso. En muchas ocasiones el funcionario



es presionado por el jefe de la unidad a la cual corresponde para asistir a los cursos de su interés; el funcionario carece de iniciativa para poder capacitarse y adquirir nuevos conocimientos.

- El Programa Permanente de Capacitación Administrativa no cuenta con un ambiente propio, esto impide la instalación definitiva de los equipos y, la adquisición de nuevos para los respectivos cursos, talleres y seminarios.

1.5. Pregunta de investigación

¿El Programa Permanente de Capacitación Administrativa y su modelo vigente de capacitación satisfacen las necesidades y expectativas que se pretende desarrollar en el proceso de capacitación del personal a través de los cursos, talleres y seminarios que imparte?

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Crear un nuevo modelo de Capacitación Administrativa que satisfaga las necesidades y expectativas de desarrollo del personal a través de la optimización del proceso de capacitación por medio de los cursos, talleres y seminarios impartidos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

1.7. Objetivos Específicos

- Estudiar los conceptos y el proceso de capacitación del personal de manera tal que beneficie al individuo pero principalmente a la institución.
- Demostrar y determinar las falencias del actual modelo de capacitación para dar lugar a la creación de un nuevo modelo.
- Analizar y determinar el por qué la necesidad de la creación del Nuevo Modelo de Capacitación.
- Realizar el diagnóstico pertinente respecto al Modelo de Capacitación que se pretende crear.



1.8. ALCANCES

La propuesta abarca todas las actividades de capacitación realizadas por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa, en este sentido la Creación de Nuevo Modelo de Capacitación será de nivel local y comprenderá específicamente al Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

Siendo los Recursos Humanos de vital importancia para la institución, tanto para su desarrollo y crecimiento, es preciso ser objetivos a fin de demostrar la utilidad del tema, en este sentido limitaremos el alcance del trabajo a través de la segmentación del sector, siendo el Programa Permanente de Capacitación Administrativa dependiente del Departamento de Recursos Humanos Administrativos y este a su vez parte vital de la Universidad Mayor de San Andrés, que cuenta con autonomía y es regulada principalmente por la Ley 1178 y disposiciones legales vigentes emanadas del Gobierno Central.

1.8.1. Alcance Geográfico

El trabajo se efectúa en el Departamento de La Paz, en las Instalaciones de la Universidad Mayor de San Andrés, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos Administrativos, ubicado en la Av. 6 de Agosto, Edificio Hoy (entre las calles Azpiazu y Guachalla) 3er Piso.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. ADMINISTRACIÓN

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos, y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Administración constituye el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz¹.

Según Idalberto Chiavenato:

- **Eficiencia**, utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.
- **Eficacia**, es una medida del logro de resultados.

En este sentido la administración es fundamental para el desarrollo y avance de las actividades de cada entidad con o sin fines de lucro, ya sea pública o privada.

2.1.1. Proceso Administrativo

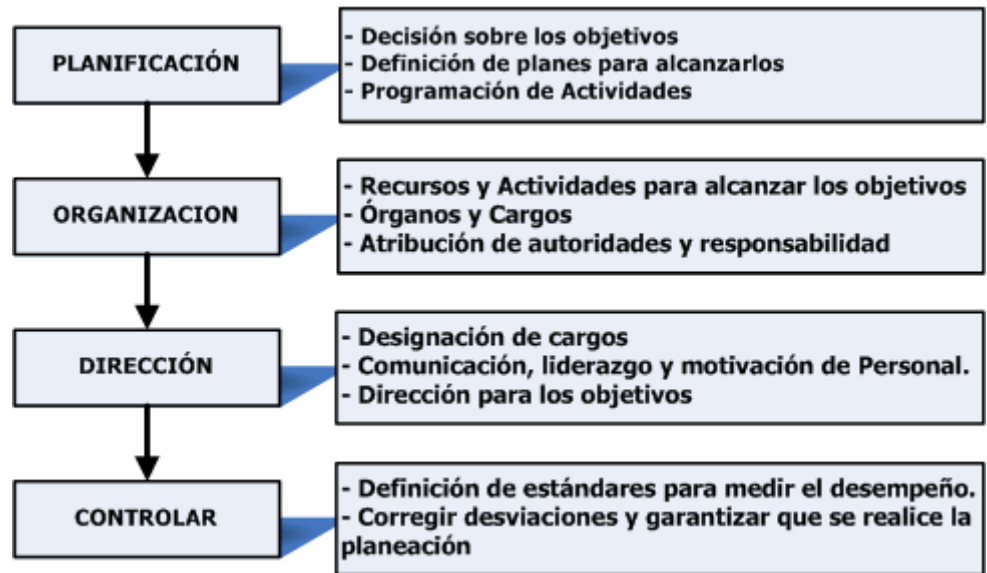
Grafico 1



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

¹Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato, Pág. 7

Grafico 2



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

Se toma la administración como un proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación del proceso administrativo dado al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas².

- **Planeación.** La planeación define que pretende la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.

Pues gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en el método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar³.

²Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato, Pág. 16

³Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato



La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro.

Planeación como Función Administrativa

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto.⁴

Tipos de Filosofía de la Planeación

- Planeación Conservadora.- Orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente.
- Planeación Optimizante.- Orientada hacia la adaptabilidad e innovación, además que principalmente se basa en la preocupación para mejorar las practicas vigentes en la organización.
- Planeación Adaptable.- Orientada hacia la contingencia y el futuro de la organización, las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa.

➤ **Organización.** La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes.

La organización como parte del proceso administrativo está relacionada con las asignaciones de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos

⁴Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato



necesarios a los equipos y/o departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados.

➤ **Dirección.** La Dirección representa la puesta en marcha de que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es una parte del proceso administrativo que incluye el empleo de la influencia para motivar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas de influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

Es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

Estilos de Dirección

Grafico 3



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

- **Control.** Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

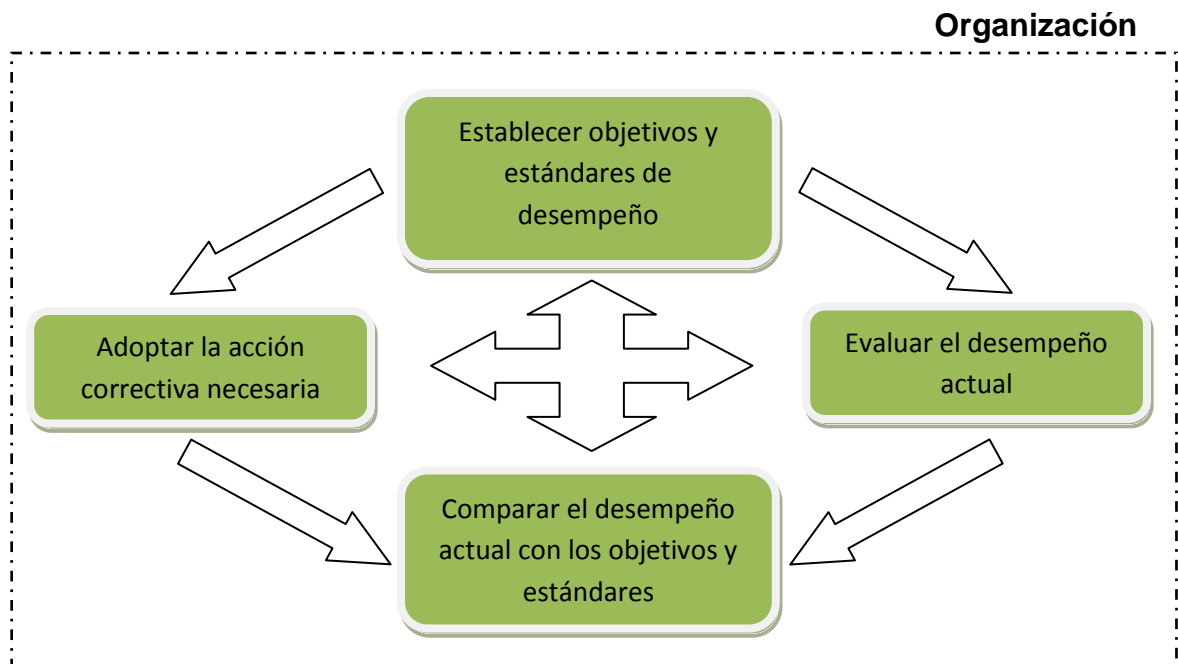
El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

Proceso de Control

La esencia del control esta en verificar si la actividad controlada esta o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

PROCESO DE CONTROL

Grafico 4

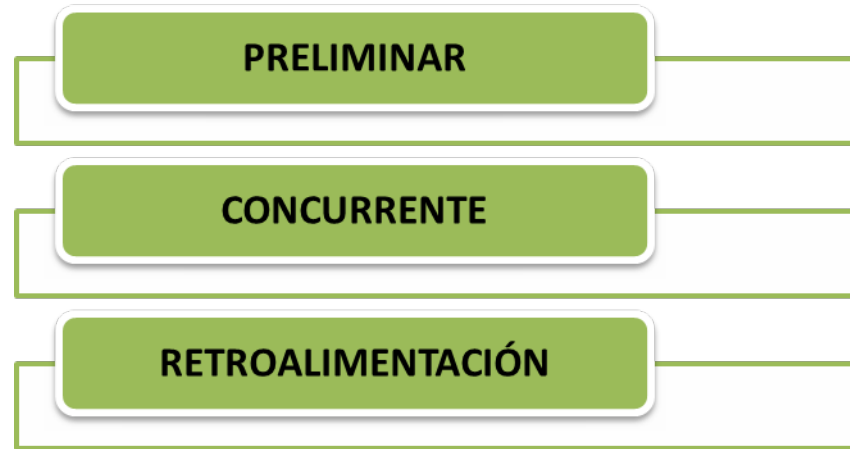


Fuente: Elaboración propia

Tipos Control

Tipos de Control

Grafico 5



Fuente: Principios de Administración (1999); Autor: Terry

2.2. ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no⁵.

Por lo tanto organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, en este sentido tiene dos significados:

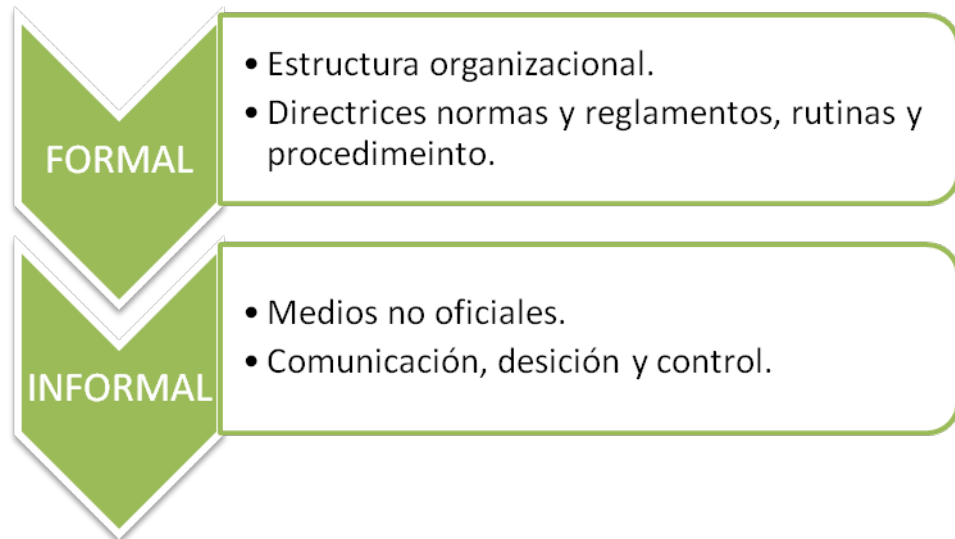
- Cuando se refiere a un conjunto de elementos, compuestos principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

⁵Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, "Cambio, Organización y Entorno", ubicado en la página web: <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>.

- Por otro lado también se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, de información y otros) y las actividades necesarias, de manera tal que se logren los fines propuestos.

2.2.1. Tipos de Organización

Grafico 6



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

a) Organización Formal

Significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que hay algo inherente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el Administrador organiza bien la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo⁶.

⁶Administración; Autor, Stephen Robbins y Mary Coulter

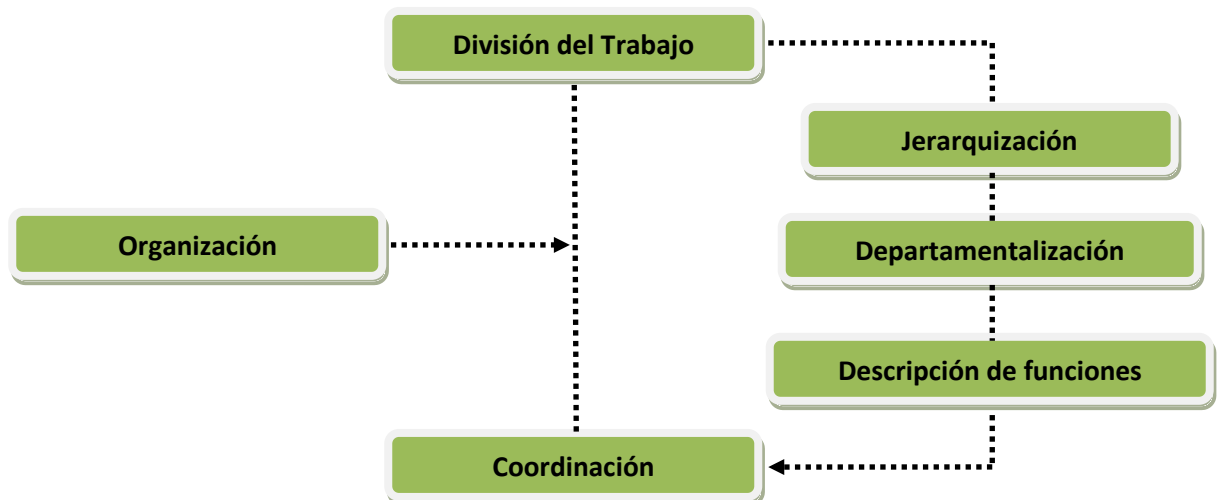
Aunque el logro de la metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa. Es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz.

b) Organización Informal

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. De este modo, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en los organigramas) podrían incluir al grupo de taller al equipo de futbol o básquet⁷.

2.2.2. Etapas de la Organización

Grafico 7



Fuete: Elaboración Propia

a) Coordinación

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

⁷Administración; Autor, Stephen Robbins y Mary Coulter



b) División del Trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzos, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

c) Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

La observación de las siguientes reglas es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

d) Departamentalización

Es la división, el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. De acuerdo con la situación específica de cada empresa (en este caso institución pública) los tipos de departamentalización más usuales son:

Funcional

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.



Por producto

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Geográfica o por Territorio

Por clientes

Por lo general se aplica a empresas comerciales, principalmente almacenes y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores y/o cliente.

Por procesos o clientes

En la industria, el agrupamiento de equipos en distinto departamento reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

Por secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción en los tres turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

2.2.3. Diseño de la Organización

Se refiere a la determinación de la estructura Organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es decir al proceso de elegir e implementar las estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y los objetivos principales.

La estructura organizacional se debe diseñar para buscar la adecuación de todas esas múltiples circunstancias que rodean una organización o unidad organizacional⁸.

⁸Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato



a) **Objetivo del Diseño Organizacional**

Representar formas de transmisión de datos e información organizacional más sencilla, clara y funcional, toda vez que permitan ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos⁹.

b) **Factores del Diseño**

El diseño Organizacional debe satisfacer determinadas exigencias situacionales y asignar todos los recursos utilizados para conseguir la mejor ventaja posible. Para este efecto se tiene los factores contingentes. Entre ellos están el ambiente, la estrategia, la tecnología, el tamaño, el ciclo de vida y las personas.

➤ **Ambiente**

El ambiente tiene la propiedad de determinar la naturaleza del diseño y el comportamiento organizacional. En ese sentido el ambiente externo a la organización, el grado de incertidumbre y el de heterogeneidad que ofrezcan son de gran importancia para el diseño organizacional.

➤ **Estrategia**

La estrategia orientada hacia el crecimiento o la expansión, la situación como un todo se hace más compleja, fluida e incierta. Los objetivos operacionales incluyen innovaciones y respuestas flexibles para la competencia en el ambiente.

➤ **Tecnología**

Constituye la combinación de conocimientos (knowhow), equipos (hardware) y métodos de trabajo (software) utilizados para que los insumos pasen de recursos a resultados organizacionales.

⁹ Organización de Empresas; Autor, Enrique Benjamín Franklin



➤ **Tamaño y Ciclo de Vida**

El tamaño organizacional se mide generalmente por el número de personal, además depende de la evolución de la organización.

La evolución o ciclo de vida de las organizaciones representa las diferentes etapas de crecimiento en el transcurso del tiempo. A pesar de que el patrón varía de una organización a otra, se pueden encontrar cuatro etapas distintas en el ciclo de vida; Etapa de nacimiento, infancia, juventud y madurez.

➤ **Personas**

El factor contingente más importante del diseño organizacional son las personas, elemento fundamental que impulsa a la organización hacia la acción. El diseño debe dar apoyo y soporte que las personas necesiten para alcanzar los objetivos organizacionales y para obtener satisfacción en su trabajo¹⁰.

c) Reingeniería

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan) para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de la organización¹¹.

d) Proceso

Es un conjunto de pasos o actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas o insumos) los transforma, generando output (salidas, productos, resultados). Normalmente un proceso puede estar conformado por dos o más operaciones.

¹⁰ Administración en los Nuevos Tiempos, Autor; Idalberto Chiavenato

¹¹ Como Hacer Reingeniería; Autor, Raymond L. Manganelli y Marck M. Klein, Pág. 8

e) Procedimientos

El procedimiento es el conjunto de tareas secuenciales o paralelas, que son realizadas para lograr una operación, proceso o parte de ellos¹².

2.2.4. Organización Como Sistema Abierto

La organización es un sistema abierto en interacción con el medio. El enfoque de sistemas abiertos define los repetidos ciclos de insumo, transformación, productos e insumos renovados, los cuales comprenden el modelo de organización¹³.

Según Kantz y Khan, las características de los sistemas abiertos son:

- La importación de energía.
- La transformación.
- El producto.
- Los sistemas como ciclo de eventos.
- La entropía negativa.
- El insumo de información.
- El estado estable y la homeostasis dinámica.
- La diferenciación.
- La equifinalidad.

Grafico 8



¹²Guía de Manual de Procesos y Procedimientos; Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

¹³ Organización y Métodos en la Administración Pública; Quiroga Leos, Gustavo, Pág. 127



2.2.5. Manual de Procedimientos

Es el documento que tiene en forma detallada, ordenada, sistémica e integral las operaciones o actividades que deben seguir para la realización de las funciones de una o más unidades administrativas, precisando sus responsabilidades y participación.

Deberá considerarse en la Unidad de Apoyo administrativo u órgano equivalente, la función de coordinación de los trabajos de elaboración y actualización de los manuales administrativos.

a) Clasificación de los Manuales de Procedimientos

En la Administración Pública los manuales de procedimientos se clasifican según su ámbito de aplicación y alcances¹⁴:

➤ **Manuales de Procedimientos Macro Administrativos**

Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública o en más de un sector administrativo. Dichos procedimientos se diseñan, proponen y aplican por las dependencias de orientación y apoyo global.

➤ **Manuales de Procedimientos Meso Administrativos o Sectoriales**

Contiene información sobre los procedimientos que involucran a todo un sector administrativo a dos o, más instituciones que la conforman. En ellos se plasman las relaciones intersectoriales a nivel operativo.

➤ **Manuales de Procedimientos Micro Administrativos o Institucionales**

Contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

¹⁴ Organización y Métodos en la Administración Pública; Quiroga Leos, Gustavo



Estos mismos manuales pueden clasificarse en generales y específicos. Los generales involucran a dos o más unidades orgánicas y los específicos se circunscriben al ámbito de una unidad orgánica.

b) Utilidad del Manual de Procesos y Procedimientos

- Constituye una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo ordenado.
- Presenta una visión integral de cómo opera una Unidad Responsable.
- Establece los lineamientos y mecanismo para la correcta ejecución de las funciones de una unidad responsable.
- Permite al responsable de ejecutar los procedimientos, conocer los procesos que se realizan en su ámbito de competencias, esto permite la facilidad, en un momento dado, la toma de decisiones.
- Facilita a los órganos superiores supervisar el trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Funciona como herramienta para capacitar el personal en el desempeño de sus funciones.
- Sirve como mecanismo de inducción para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la unidad administrativa a la que ingresa.
- Evita la interrupción de actividades cuando se den cambios de personal.
- Propicia un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.



c) Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos

Precisa la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo para su mejor desempeño en beneficio de la Institución.

d) Contenido del Manual de Procesos y Procedimientos

Las principales secciones de un Manual de procesos y procedimientos¹⁵:

➤ Texto

En él se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que con tiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumeran las operaciones que le integran, en orden cronológico, precisa cada operación y quién debe efectuarla, como debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.

➤ Diagrama

Un diagrama administrativo es un modelo grafico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, procedimiento, etc. Los diagramas pueden ser:

De organización, que expresa la estructura de la organización y las relaciones de las unidades que componen (organogramas).

De procedimientos o de flujo, que expresa la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento (Fluxogramas o Diagramas de Flujos).

¹⁵Organización y Métodos en la Administración Pública; Quiroga Leos, Gustavo



De tiempo o de programa, que expresan datos, hechos o fenómenos comparables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes y diversos.

e) Diagrama de Flujos

Representación gráfica de la sucesión en las que se realizan las operaciones de un procedimientos y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los que intervienen (procedimientos detallados), en cada operación descrita.

Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, ya que esto facilita su comprensión. Para este efecto es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados¹⁶.

f) Formularios o Impresos

Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes, deben formar parte del manual, ya sea que se intercalen en la operación donde se originan o se incluyan como apéndices del mismo. En la descripción de operaciones que impliquen el uso de formularios, deben hacerse referencia precisas de éstos, utilizando números indicadores¹⁷.

2.2.6. Fuentes de Información del Manual de Procedimientos

a) Documentación

Además de la Documentación relativa a los procedimientos macros y meso administrativos, que puede recopilarse en las instituciones de orientación y apoyo global como, Programación y Presupuesto o en las dependencias Coordinadoras del sector, se puede obtener

¹⁶ Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura; Autor, Enrique Benjamín Franklin

¹⁷ Organización y Métodos en la Administración Pública; Quiroga Leos, Gustavo



información documental en los Archivos de la Institución, que son fuentes útil de procedimiento de trabajo. También se localiza en los archivos, leyes, reglamentos, decretos, circulares internas y manuales administrativos.

b) Personas

Cuando la documentación que se ha recopilado es insuficiente u obsoleta se debe recurrir a los servidores públicos responsables del área donde se realizan los procedimientos de trabajo o las actividades rutinarias.

2.2.7. Realidad Administrativa

Para tener una idea mejor sobre los procedimientos de trabajo se deben observar las condiciones, los medios y el personal responsables de ellos. La limitante que se observa en la realidad administrativa es el área de trabajo que puede estar distante como las unidades desconcentradas y por otra parte el tiempo para observar directamente el área de trabajo¹⁸.

2.3. SISTEMA

Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran en un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y las relaciones constituyen de esta forma los aspectos fundamentales en la definición de un sistema¹⁹.

2.3.1. Funciones del Sistema

Se puede sistematizar las funciones del sistema en dos grupos²⁰:

- a) Las que atienden a la consecución.-** El sistema se convierte en objetos de análisis de sus relaciones por input/output con el medio relacionado.

¹⁸ Organización y Métodos en la Administración Pública; Quiroga Leos, Gustavo

¹⁹ Organización y Métodos en la Administración Pública: Autor, Quiroga Leos, Gustavo Pág. 123

²⁰ La Dirección por Sistemas; Autor, Pozo Navarro Fernando, Pág. 12



- b) Las que atienden a su propia capacidad para realizar su cometido.-** Consideramos al sistema como un mecanismo del que son datos de partido los aportes externos y el resultado que se debe difundir al medio.

2.3.2. Tipos de Sistemas

En cuanto a su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos²¹:

a) Sistemas cerrados

Aquellos que no presentan intercambios con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No recibe ningún recurso externo y no produce nada que sea enviado fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados.

Se da el nombre de sistemas cerrados a aquellos cuyo comportamiento es determinista y programado, que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las maquinas.

b) Sistemas abiertos

Son los que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir, su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje de auto-organización.

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>



2.3.3. Sistemas Organizacionales Administrativos

El Sistema Organizacional Administrativo es un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de objetivos institucionales.

Como resultado de la aplicación de este sistema se debería tener una reorganización ya que el primer componente del sistema está orientado al diagnóstico, el segundo al rediseño el Manual de Procesos y Procedimientos una parte de este componente y por último el tercero referido a la implantación.

2.4. CALIDAD

2.4.1. Concepto

Origen: del Latín Qualitatem

Es el atributo o propiedad que distinguen a las personas, a bienes y servicios. Esa distinción implica Nivel de Excelencia, pero algo excelente no necesariamente tiene que ser de alto costo para su uso.

“La Calidad debe estar necesariamente, relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes²².”

En este sentido la calidad del producto o servicio brindado a los clientes será la satisfacción percibida por las mismas.

2.4.2. ¿Qué es la Calidad para la Organización?

El concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas²³:

²² Calidad Estratégica Total; Autor, Rubén Roberto Rico, Pág. 4

²³ Calidad Estratégica Total; Autor, Rubén Roberto Rico, Pág. 5



- a) **Ambiente Propicio.-** Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, esto implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización.
- b) **Management.-** Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo esta a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
- c) **Empleador.-** El cual posee un excesivo respeto por el ser humano y sus potencialidades, formalizando un compromiso de hierro con el personal.
- d) **Proceso y Herramientas del Sistema.-** No existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes: sistemas y pasión.
- e) **Planeamiento y Control Estratégicos.-** Calidad Total implica en primer lugar un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva, lograda ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
- f) **Proveedores.-** La Calidad Total es la suma de valores agregados en el proceso, el proveedor es parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no puede romper, dado que el sabe que significa romperla.
- g) **Personal.-** Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
- h) **Clientes.-** No se justifica el diseño de la Calidad Total si este no se planifica a partir de las perspectivas del Cliente (en nuestro caso cliente interno), protagonista central.

2.4.3. Políticas de Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad²⁴:

- Sea adecuada al propósito de la organización.

²⁴Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos ISO 9001:2008



- Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de calidad.
- Proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Sea comunicada y entendida dentro de la organización
- Debe ser revisada para su continua adecuación.

2.4.4. Mejora Continua

El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por este hecho las organizaciones no deben contentar solo con calidad y confiarse que, el cliente seguirá con la organización.

El cliente valora la innovación sistémica y el perfeccionamiento constante, ya que logra potenciar su satisfacción como consumidor.

2.4.5. Kaizen

Significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica en el lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos (gerentes y trabajadores por igual)²⁵.

2.4.6. Círculos de Calidad (Calidad Total)

Un grupo que voluntariamente desempeña actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de mejoramiento del trabajo en toda la organización²⁶.

²⁵Kaizen La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa; Autor, Nasaaki Imai

²⁶Kaizen La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa; Autor, Nasaaki Imai



2.4.7. Ciclo de Deming

El ciclo de Deming es llamado también la Rueda de Deming o ciclo de PHRA (Planificar – Hacer – Revisar - Actuar). Que se refiere a una serie de etapas que ayudan a mantener y mejorar procesos o actividades que desempeñan un equipo de trabajo.

2.5. RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico y actividad. Es el único recurso vivo y dinámico, el que decide el manejo de los demás recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Además, las personas aportan con sus conocimientos, aptitudes, actitudes, comportamiento y percepciones, al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

LAS ORGANIZACIONES NO EXISTEN SIN PERSONAS

2.5.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.5.1.1. Recursos Humanos

Son los recursos vivos e inteligentes, las personas, que trabajan en la institución, desde la máxima autoridad hasta el portero²⁷.

En este sentido los Recursos Humanos (las Personas) son los únicos recursos dotados de vida e inteligencia, los que proporcionan la activación de todos los demás recursos (Administrativos, Financieros, etc.).

²⁷Iniciación de la Administración del Personal; Autor, Idalberto Chiavenato; Pág. 3



2.5.1.2. Concepto de Administración de Personal

Es área de la Administración que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa.

Administrar Personal significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa²⁸.

Entonces para la existencia de la Administración de Personal es necesario tener la empresa y las personas que activaran sus funciones.

2.5.1.3. Objetivos y Funciones de la Administración de Personal

A continuación se mencionaran los principales objetivos de la administración de personal y las funciones que harán posible a su alcance²⁹.

2.5.1.4. Principales Objetivos

- Proporcionar a la empresa los recursos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- Proporciona a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- Proporciona condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.

Los objetivos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la Cúpula Administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del Departamento y de las personas que participan en el proceso.

²⁸Iniciación de la Administración del Personal; Autor, Idalberto Chiavenato; Pág.5

²⁹Iniciación de la Administración del Personal; Autor, Idalberto Chiavenato; Pág. 5-6



2.5.1.5. Principales Funciones

- Proveer a la empresa de recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.
- Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad del trabajo.
- Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal.
- Crear entre las personas (desde los directores hasta los empleados de nivel más bajo) una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social.
- Crear condiciones para que cada jefe administre sus subordinados de acuerdo con normas y criterios (políticas de personal) establecidos por la empresa.

2.5.1.6. Principios de la Moderna Administración

Los principios básicos para comprender el concepto de la Moderna Administración de Personal son³⁰:

- ❖ La Administración de Personal es una responsabilidad de línea, esto es una responsabilidad exclusiva de cada gerente y/o supervisor y la relación con sus subordinados.
- ❖ La Administración de Personal es una función de asesoría, esto es un organigrama de Staff que establece normas y criterios para el personal que ejecuta actividades especializadas en relación con el personal.

2.6. ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Cada empresa en función de sus propias características, tamaño, productos o servicios, políticas y directrices, tiende a desarrollar una estructura organizacional propia y específica.

³⁰Iniciación a la Administración de Personal; Autor, Idalberto Chiavenato



Pero en esta ocasión extractamos los principales organismos de la Administración de Personal, serían los siguientes:

- ❖ **Reclutamiento y Selección.-** Reclutamiento y Selección de Personal.
- ❖ **Personal.-** Relaciones laborales y rutinas de personal, admisiones, despidos, pagos.
- ❖ **Capacitación.-** Integración y Capacitación del Personal.
- ❖ **Administración de Salarios.-** Análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, remuneración.
- ❖ **Higiene y Seguridad.-** Medicina, higiene y seguridad del trabajo.

2.7.ASPECTOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PERSONAL)

Variedad de enfoques de la Administración de Recursos Humanos³¹:

a) Enfoque Estratégico

La Administración de Recursos Humanos debe contribuir al éxito de la Organización.

b) Enfoque de los Recursos Humanos

Es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y la dignidad de cada persona nunca deben sacrificarse a necesidades mal entendidas de organización.

c) Enfoque Administrativo

El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes.

d) Enfoque de Sistemas

La Administración de Recursos Humanos forma parte de un sistema, que es la organización. Por ello las actividades del departamento deben evaluarse respecto a la contribución que aporta la productividad general de la organización.

³¹Administración de Personal y Recursos Humanos; Autor, William Werther, Keith Davis; Pág. 25



e) Enfoque Proactivo

Los administradores de los recursos humanos de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar.

2.8. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Aunque la capacitación (termino que en esta obra se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades³².

Es “el conjunto de procesos a través de los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el objetivo de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la entidad para provocar una eficaz y eficiente prestación de servicios al ciudadano”³³.

Se debe procurar que los servidores públicos se actualicen y capaciten en forma permanente, no solo en áreas generales del conocimiento, sino también en áreas específicas necesarias y complementarias para mejorar su desempeño laboral.

2.8.1. Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

³²Administración de Personal y Recursos Humanos; Autor, William Werther, Keith Davis; Pág. 124

³³ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal. Capítulo IV, Artículo 33 (2003) Págs. 31 y 32.



A. Por su Formalidad

- **Capacitación Informal.** Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la Institución
- **Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica, estos pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. Por su Naturaleza

- **Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos participantes de la Institución.
- **Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo.
- **Entrenamiento de Aprendices:** periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico:** es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- **Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

2.8.2. Modalidades Prácticas de Capacitación³⁴

El plan de capacitación podrá utilizar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la Institución.

❖ **Capacitación en línea (on-line)**

Se formula la implementación de este programa de capacitación en línea en la cual el personal de planta podrá acceder a un sitio donde podrán incrementar y reforzar sus conocimientos sobre temas de desarrollo de manera dinámica.

³⁴Kewin Cruz Reyes <http://www.wikilearning.com/curso-gratis/la-administración-de-recursos-humanos-tipos-de-capacitación>



Esta capacitación en línea informará al servidor público de manera permanente sobre los temas a ser capacitados ya sea para los seminarios externos e internos que se otorgarán. Así mismo, puede involucrar una mayor aprehensión de conocimientos por ser un método más dinámico.

❖ **Inducción**

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa como mínimo las siguientes características:

- a) La institución, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b) Los derechos del personal de acuerdo con el reglamento interno del trabajo.
- c) Las normas, reglamentos y controles.
- d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

❖ **Capacitación en el Puesto de Trabajo**

Se desarrolla en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el jefe inmediato, la instrucción se hace individual o en grupo.

❖ **Cursos Internos**

Consiste en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés Institucional, los mismos que se organizan en la Sede Central de la Institución, con la participación en algunos casos de las sucursales. Teniendo como mínimo una duración de 40 horas.

❖ **Seminarios / Talleres**

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en 3 fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir



aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirían funcionarios de la Sede Central de la Institución.

❖ **Cursos de Actualización**

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización y, desarrollo permanente de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la Institución.

2.8.3. Beneficios de la Capacitación de los Empleados

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación Jefe – Subordinado.
- Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- Promueve la comunicación en toda la organización.

2.8.4. Enfoque de Capacitación y Desarrollo

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. No hay técnica ideal para la organización, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con 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.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO

El método que se aplica en el Trabajo Dirigido es el *método inductivo*, el cual es una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales que se caracteriza por cuatro etapas básicas en el Programa Permanente de Capacitación Administrativa mediante la observación y registro de todos los hechos; el análisis y clasificación de todos los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de todos los hechos.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis *descriptivo – explicativo*, este consiste en conocer la situación, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas mediante los resultados; se opto por este método de investigación, por que se pretende dar una explicación de las causas u orígenes de los problemas o fenómenos a ser investigados.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Las técnicas se usan para la colecta de información, comprenden las fichas bibliográficas, investigación cuantitativa y consulta de páginas de internet. La finalidad consiste en promoverse de toda la documentación posible, aquella que se considere la más importante, elementalmente con el objetivo de obtener una solida base en la argumentación que se aplicaron durante el trabajo técnico y metodológico.



3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se aplicaron durante el trabajo de investigación fueron:

3.4.1. Observación

Se utilizó dicha técnica al comienzo de la investigación, para observar que problemas existían en el Programa Permanente de Capacitación Administrativa y se pudo evidenciar que ninguna de las personas encargadas del programa se encarga de mejorar el proceso de capacitación al personal de planta que brinda la Institución.

3.4.2. Entrevista

Se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). La entrevista estuvo dirigida a la persona encargada del Programa Permanente de Capacitación Administrativa, fue una entrevista de modalidad libre.

3.4.3. Encuesta

Este instrumento se utilizó para la recolección de datos a la población de la Universidad Mayor de San Andrés (Anexo I).

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información en general que se utilizan en el trabajo de investigación:

- a) Fuentes Primarias.
- b) Fuentes Secundarias.

3.5.1. Fuentes Primarias

La recopilación de información primaria está relacionada con las técnicas de la encuesta a la población de la Universidad Mayor de San Andrés y entrevistas verbales, se vio necesario analizar la situación de la calidad del servicio de capacitación que brinda la Institución. Se apuntan a continuación:



- Personal de planta, cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos son los beneficiados con los cursos, talleres y seminarios impartidos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa, por ello es que pueden detectar limitaciones o divergencias en cuanto al proceso de capacitación que se efectúa.
- Entrevistas de modalidad libre al personal administrativo encargado del Programa.
- Procedimiento de Evaluación del Desempeño de personal de planta.
- Informe de actividades desarrolladas.
- Metodología de evaluación de los cursos impartidos por el Programa.

3.5.2. Fuentes Secundarias

Se revisó información bibliográfica contenida en documentos como: disposiciones normativas, libros y los siguientes puntos a continuación:

- Ley de Administración y Control Gubernamental (S.A.F.C.O.).
- Normas Básicas – Sistema de Administración de Personal D.S. N° 26115.
- Ley 2027 - Estatuto del Funcionario Público.
- Bibliografía referente a capacitación para conocer conceptos y tipos de capacitación.
- Páginas de la red de internet para ver modelos y procesos en el proceso de capacitación.

3.6. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo es conocido también como la población de la unidad investigada. El universo o población se refiere al conjunto total de objetos,



personas, organizaciones e inclusive datos, que poseen alguna característica común³⁵.

La población de estudio para el presente trabajo de seguimiento e investigación fue el personal de planta de la Universidad Mayor de San Andrés.

3.6.1. Muestra

“La muestra es tomar a escoger una parte total de la población para nuestro estudio; es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población”³⁶.

Se realizó la muestra estratificada para determinar la población para las encuestas (Anexo II).

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + e^2 * N}$$

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

P = Probabilidad del éxito

Q = (P – 1) Probabilidad de fracaso

³⁵Arandia Sarabia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4ª Edición, La Paz – Bolivia Pág. 130

³⁶Arandia Sarabia Lexín, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, Editorial Catacora, 4ª Edición, La Paz – Bolivia Pág. 130



CAPÍTULO IV

MARCO LEGAL

Se revisaron los documentos necesarios para obtener información respecto a Leyes, Reglamentos, Normas que rigen al Departamento de Recursos Humanos Administrativo que involucran y afectan directamente al Programa Permanente de Capacitación Administrativa, se describen a continuación:

4.1. LEY DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL ³⁷

4.1.1. Finalidad

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los Proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta, no solo de los objetivos de los que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación;

Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

³⁷ Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamental



4.1.2. **Ámbito de Aplicación**

Los sistemas de Administración y de Control se aplicaran en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, la Superintendencia de Banco y Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, **las universidades** y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas del gobierno nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

Los poderes Legislativo y Judicial aplicaran a sus unidades administrativas las mismas normas contempladas en la presente Ley, conforme a sus propios objetivos, planes y políticas, en el marco de la independencia y coordinación de poderes.

Toda persona no comprendida en los artículos 30 y 40, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciba recursos del Estado para su función y funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a libre competencia, según la reglamentación y con las excepciones por cuantía que la misma señale, informara a la entidad pública competente sobre el destino, forma y resultado del manejo de los recursos y privilegios públicos y le presentara estados financieros debidamente auditados. También podrá exigirse opinión calificada e independiente sobre la efectividad de algunos o todos los sistemas de administración y control que utiliza.

4.1.3. **Sistemas que se regulan**

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones.



- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

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

4.2. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL³⁸

4.2.1. Finalidad (Art. 1)

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

4.2.2. Ámbito de Aplicación (Art. 2)

Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatorias en todas las entidades del sector público señaladas en:

- a)** Los artículos 3° y 4° de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- b)** El artículo 3° de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027.

³⁸ Normas Básicas – Sistemas de Administración de Personal D.S. 26115



4.2.3. Interrelación con otros Sistemas (Art. 10)

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178, fundamentalmente con los siguientes:

- a) Sistema de Programación de Operaciones. Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de Personal.
- b) Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.
- c) Sistema de Presupuesto. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

4.2.4. Subsistema de Dotación de Personal

4.2.4.1. Proceso De Formulación del Plan de Personal (Art. 16)

A partir de los resultados de la comparación de la cuantificación de la demanda de personal en el largo plazo y del análisis de la oferta interna de personal, se podrá formular un plan de personal que exprese las posibles decisiones que en materia de gestión de personal sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y considere los siguientes aspectos:

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



4.2.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño (Art. 22)

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

Los objetivos de este subsistema son:

- a) Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- b) Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- c) Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- d) Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- e) Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público.

Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la tiene carácter referencial y de registro.

4.2.6. Subsistema de Capacitación Productiva

4.2.6.1. Concepto y Objeto (Art. 33)

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos,



desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano.

Los objetivos que busca la capacitación productiva son:

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

4.2.6.2. Procesos del Subsistema de Capacitación Productiva (Art.34)

El subsistema de capacitación productiva comprende cuatro procesos: Detección de Necesidades de Capacitación, Programación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación y de los Resultados de la Capacitación.

4.2.6.3. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (Art. 35)

La detección de necesidades identifica los problemas organizacionales y del puesto que perturban la consecución de los objetivos establecidos en la Programación Operativa Anual y la Programación Operativa Anual Individual, a partir de la evaluación del desempeño y otros medios derivados del propio desarrollo de la entidad. La detección de necesidades de capacitación tendrá carácter inexcusable e integral y estará a cargo del jefe inmediato superior, bajo los lineamientos establecidos por la unidad encargada de la administración de personal.



4.2.6.4. Proceso de Programación de la Capacitación (Art. 36)

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

Además se deberá considerar:

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



4.2.6.5. Proceso de Ejecución de la Capacitación (Art. 37)

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

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

4.2.6.6. Proceso de Evaluación de la Capacitación (Art. 38)

La evaluación se realizará 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 determinará 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 realizarán la evaluación de la capacitación tanto en cursos impartidos internamente como por terceros.

4.2.6.7. Proceso de Evaluación de los Resultados de la Capacitación (Art. 39)

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 capacitado.

4.2.6.8. Participantes de la Capacitación (Art. 40)

La participación de los servidores públicos en programas de capacitación será de carácter obligatorio o voluntario, según el caso:

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

4.3. ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO³⁹

4.3.1. Principios (Art. 1)

El presente Estatuto se rige por los siguientes principios:

- a) Servicio exclusivo a los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno.

³⁹ Ley 2027 - Estatuto del Funcionario Público



- b) Sometimiento a la Constitución Política del Estado, la Ley y al ordenamiento jurídico.
- c) Reconocimiento del derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos.
- d) Reconocimiento al mérito, capacidad e idoneidad funcionaria.
- e) Igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- f) Reconocimiento de la eficacia, competencia y eficiencia en el desempeño de las funciones públicas para la obtención de resultados en la gestión.
- g) Capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos.
- h) Honestidad y ética en el desempeño del servicio público.
- i) Gerencia por resultados.
- j) Responsabilidad por la función pública.

4.3.2. Objeto (Art. 2)

El presente Estatuto, 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.

4.3.3. Ámbito de Aplicación (Art. 3)

- a) El ámbito de aplicación del presente Estatuto abarca a todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.
- b) Igualmente están comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Estatuto los servidores públicos que presten servicios en las entidades públicas autónomas, autárquicas y descentralizadas.



- c) Las carreras administrativas en los Gobiernos Municipales, Universidades Públicas, Escalafón Judicial del poder judicial, Carrera Fiscal del Ministerio Público, Servicio Exterior y Escalafón Diplomático, Magisterio Público, Servicio de Salud Pública y Seguridad Social, se regularán por su legislación especial aplicable en el marco establecido en el presente Estatuto.

4.3.4. Derechos(Art. 7)

Los servidores públicos tienen los siguientes derechos:

- a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- b) Al goce de una justa remuneración, correspondiente con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c) Al respeto y consideración por su dignidad personal en la función.
- d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme al presente Estatuto y los Reglamentos respectivos.
- e) A la percepción de las pensiones jubilatorias, así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechos habientes.
- f) Al derecho de las prestaciones de salud.
- g) A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Los funcionarios de carrera tendrán, además, los siguientes derechos:

- a) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación de desempeño, capacidad e igualdad.
- b) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el presente Estatuto.
- c) A impugnar, en la forma prevista en la presente Ley y sus reglamentos, las decisiones administrativas que afecten



situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro, o aquellas que deriven de procesos disciplinarios.

- d) A representar por escrito, ante la autoridad jerárquica que corresponda, las determinaciones que se juzguen violatorias de alguno de sus derechos.
- e) A recibir y conocer información oportuna, de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.
- f) A representar fundadamente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar un daño a la entidad.
- g) Al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas en el presente Estatuto.
- h) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

4.4. CAPACITACIÓN PRODUCTIVA

4.4.1. Capacitación Productiva(Art. 34)

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.

4.4.2. Programas de Capacitación(Art. 35)

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.

4.4.3. Control por Capacitación(Art. 36)

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.



CAPÍTULO V DIAGNÓSTICO

5.1. INTRODUCCIÓN

Para elaborar la siguiente investigación se recurrió a la elaboración de encuestas referidas al Programa Permanente de Capacitación Administrativa (P.P.C.A.D.), en este sentido se recurrió a la entrevista y el proceso de observación que se aplicó específicamente a dicho programa.

Fue necesaria la recolección de datos de fuentes primarias, debido que se requiere definir los problemas que existen en el Actual Modelo de Capacitación, esto para dar lugar a la Creación del Nuevo Modelo que optimice el proceso de capacitación.

La definición inicial de problemas producto de la recolección de datos fue el punto de partida para inferir acerca de las ineficiencias que potencialmente se presentan en el proceso de capacitación, esto llevo a la falta de información primaria, elaborando la estructura de la encuesta referida al personal de planta de la U.M.S.A.

5.2. OBJETIVOS

5.2.1. Objetivo General

Elaborar el diagnostico del Modelo Actual de Capacitación para establecer cuáles son los problemas principales, de esta manera sentar bases para la Creación del Nuevo Modelo de Capacitación abarcando los procedimientos que estarán presentes en el proceso de capacitación.

5.2.2. Objetivo Especifico

- ❖ Detallar tareas y actividades de cada procedimiento.
- ❖ Detallar la percepción del Personal de Planta sobre este proceso.
- ❖ Conocer el tipo de dificultades que se presentan.



- ❖ Determinar el nivel de conocimiento del Personal de Planta que interviene en el Proceso de Capacitación.
- ❖ Establecer el nivel de conocimiento del Personal de Planta sobre el proceso de capacitación.

5.3. METODOLOGÍA

La metodología planteada, se aplica al Personal de Planta de la Universidad Mayor de San Andrés, debido a que ellos son los principales beneficiarios del proceso de capacitación impartido por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos a través del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

5.3.1. Metodología de Investigación

Para el presente Trabajo se utiliza el Método Deductivo, por que se inicia con la revisión de documentación referente a la Institución para luego centrarse en el Programa Permanente de Capacitación Administrativa dependiente del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, donde nos enfocamos en la necesidad de establecer procedimientos formalizados para su consolidación, específicamente en Nuevo Modelo de Capacitación.

En este sentido el presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que busca “describir, analizar, comparar y evaluar los hechos, situaciones, fenómenos que son objetos de investigación dentro de la unidad sujeto de investigación”.

5.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información serán aplicadas las siguientes técnicas:



5.4.1. Fuentes Primarias

Observación Cualitativa

La observación directa y el análisis de las actividades del Programa Permanente de Capacitación Administrativa fue de 18 meses donde se observo las actividades que desempeña, el desenvolvimiento de los funcionarios encargados de la ejecución de los procedimientos, la etapa de investigación se realizó en la oficina de dicha unidad.

Análisis de Recorrido

Técnica de reconocimiento que se utilizó para identificar de manera detallada los pasos que sigue un determinado procedimiento, los documentos que se utilizan a lo largo de la ejecución de los procedimientos, su duración y las unidades organizacionales que intervienen, además de la identificación de los responsables de su aplicación.

Entrevista (Modalidad Libre)

La entrevista tuvo como objetivo recopilar información primaria mediante el contacto directo con la persona encargada del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

Por causas desconocidas, la persona encargada del Programa de Capacitación no accedió a realizar una entrevista de manera formal, con preguntas estructuradas, para la obtención de un mayor y mejor resultado.

Encuesta

Esta técnica de Investigación fue utilizada a través de a estructuración de preguntas tanto abiertas como cerradas, que van enfocadas directamente a la captación de información de las necesidades de los usuarios que en este caso es el Personal de Planta, ya que son ellos los perceptores inmediatos de cada curso, taller y seminario de



capacitación y por ende el proceso de capacitación. En este sentido, se vio por conveniente realizar encuestas que reflejen la opinión de las personas que están directamente involucradas con el Proceso de Capacitación (Personal de Planta), por este motivo se estableció una muestra con un 5% de margen de error donde se llegó a un número de 70 personas a ser encuestadas.

Para este efecto se realizó un solo tipo de encuesta, dirigida exclusivamente al Personal de Planta de la Universidad Mayor de San Andrés.

5.4.2. Fuentes Secundarias

Análisis Documental

La investigación documental se centra principalmente en buscar información bibliográfica a través de documentos especializados relacionados al tema.

Consistió en analizar los documentos que son parte de los procedimientos que componen el Proceso de Capacitación como formularios, certificaciones, comunicados y notas internas. En este sentido, también se verificó el tiempo que duró el desarrollo del proceso.

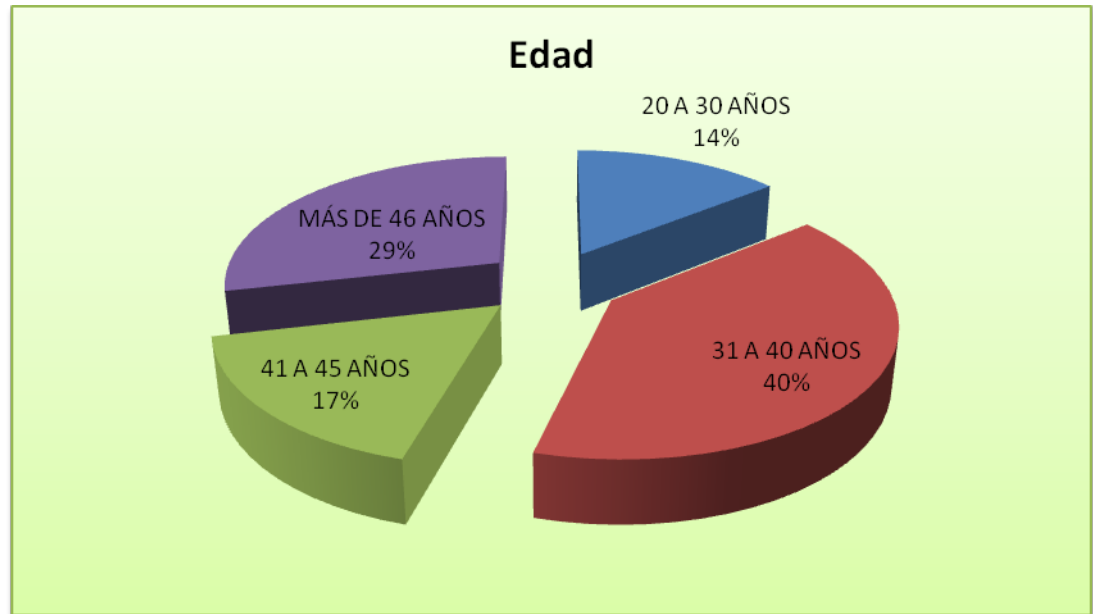
5.5. RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PLANTA DE LA INSTITUCIÓN

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos de la investigación:

5.5.1. Edad

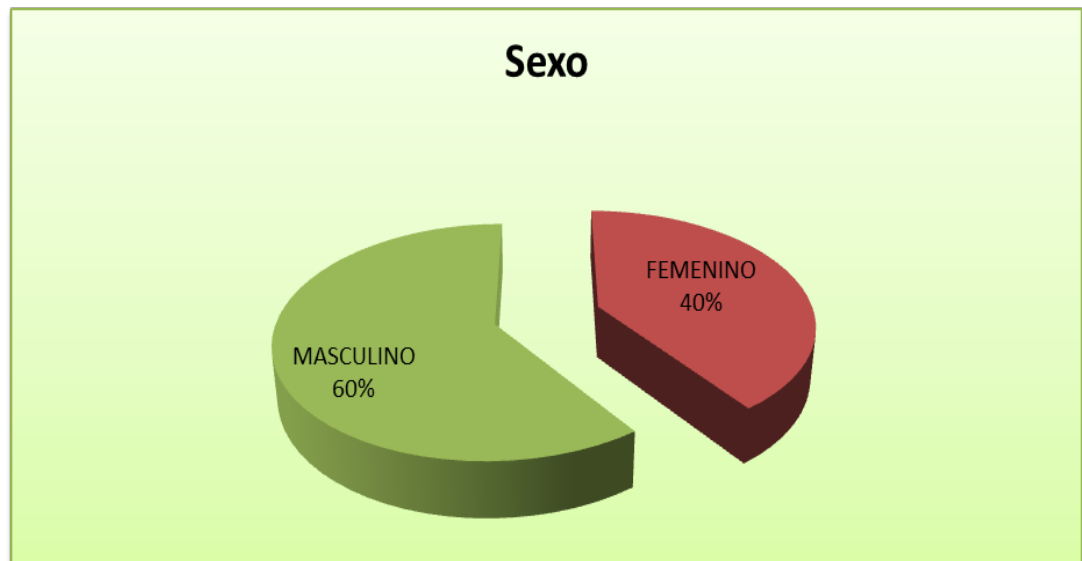
De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada al Personal de Planta de la Universidad Mayor de San Andrés el 40%

oscilaban entre los 31 a 40 años, representando así al mayor porcentaje en cuanto a la edad de los funcionarios.



5.5.2. Sexo

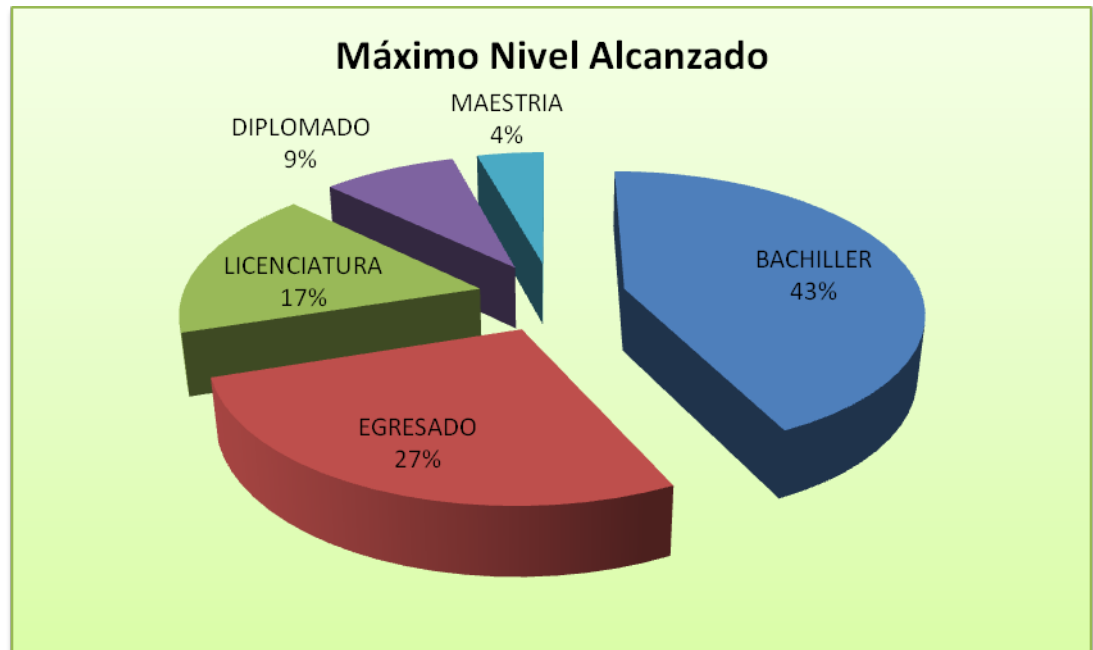
El resultado obtenido en cuanto al género al cual pertenece el funcionario, el 60% representa al sexo masculino.



5.5.3. Máximo Nivel Académico Alcanzado

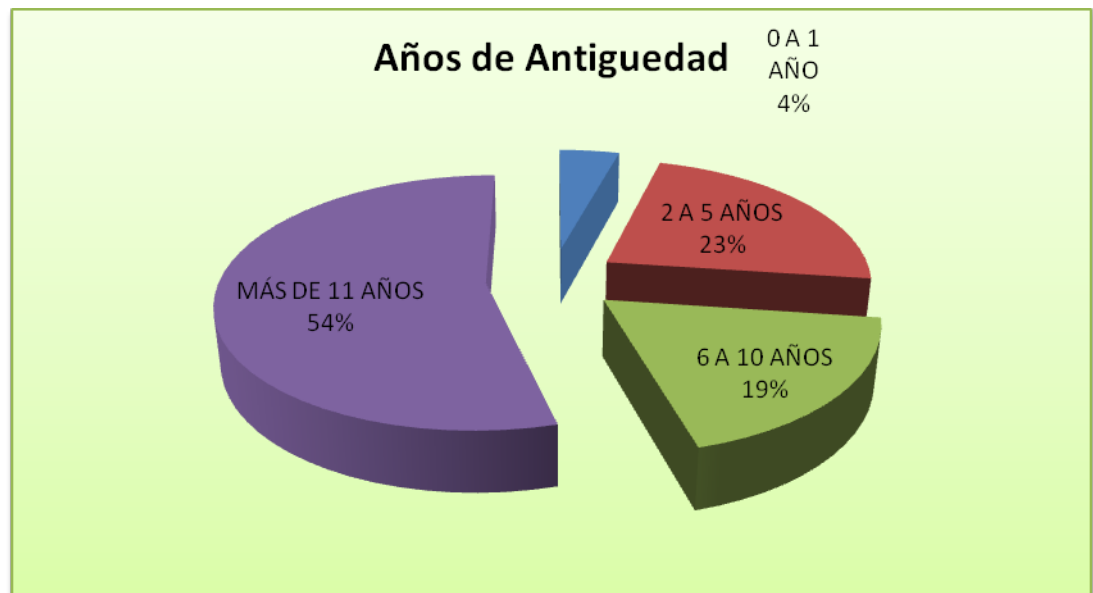
Referido al máximo nivel de estudios alcanzado por el funcionario de la Institución. Las encuestas, lanzaron resultados interesantes en el sentido

de que el 43% representa al Personal de Planta que solo obtuvo el bachillerato, este resultado es un factor importante del porque la Creación de un Nuevo Modelo de Capacitación Administrativa.



5.5.4. Tiempo de Antigüedad en la Institución

El 54% de las personas encuestadas afirma tener más de 11 años en la Institución, dato esencial para dicha investigación, ya que el Programa Permanente de Capacitación Administrativa es de reciente creación, data del año 2008.



5.5.5. Conocimiento del Proceso de Capacitación

De acuerdo a las encuestas realizadas se comprobó que el 87% del Personal de Planta tienen conocimiento de la existencia del Programa Permanente de Capacitación Administrativa y del Proceso de Capacitación que realiza pero, como en todo existe un mínimo de personas que desconocen dicho programa y sus correspondientes actividades.



5.5.6. Cursos de Capacitación realizados con el Patrocinio del Programa Permanente de Capacitación Administrativa

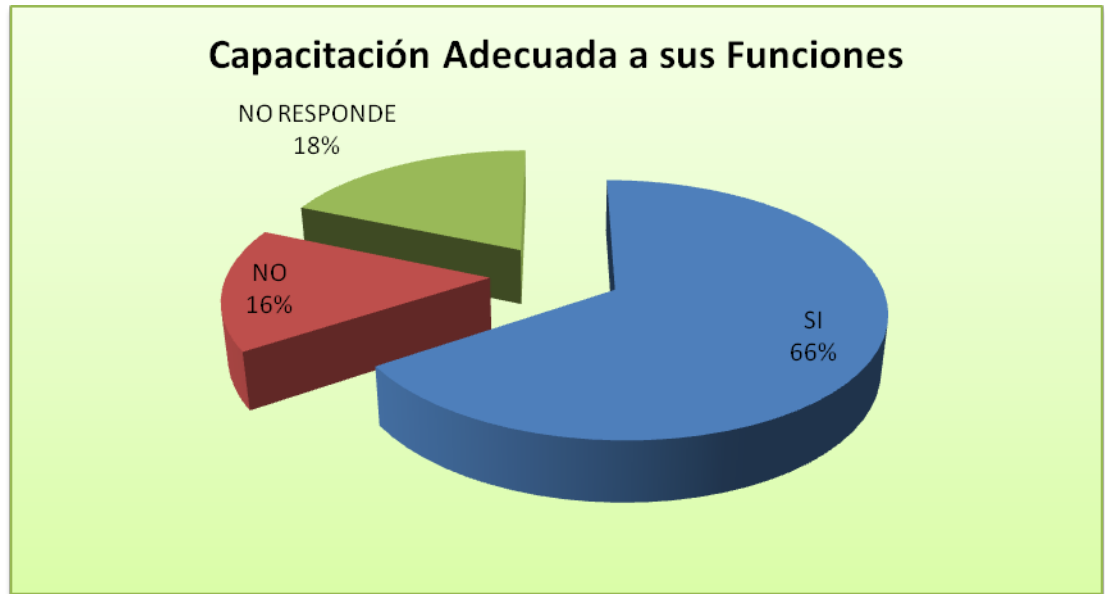
Las encuestas mostraron resultados respecto a, si el Personal de Planta en algún momento desde la creación del Programa Permanente de Capacitación Administrativa tomo algún tipo de curso, taller y seminario, no necesariamente relacionado al área o a las funciones que desempeña dentro de la Institución, sin embargo éstas son de acuerdo a cuan urgente sea inscribirse. El 74% del Personal de Planta indica haber tomado, como mínimo un curso, taller o seminario impartido por el Programa.

5.5.6.1. Cursos Realizados en la última Gestión

El 51% del Personal de Planta indica haber tomado como mínimo un curso, taller o seminario en la última gestión, no necesariamente relacionado con el área o con el cargo en cuestión sin embargo estas son de acuerdo a cuan urgente sea inscribirse.

5.5.7. Curso de Capacitación adecuados a las Funciones

La encuesta al Personal de Planta de la Institución indica que el 66% esta de acuerdo que los cursos, talleres o seminarios son los adecuados mientras que el 16% indica que accedió a los cursos pero, que no son los adecuados para el desempeño de sus funciones. El restante 18% no respondió a la pregunta debido a que no encontró algún curso, seminario o taller de su interés, relacionado al área o cargo que desempeña.



5.5.8. Dificultades enfrentadas en el Proceso de Capacitación

- a) **Etapa de Solicitud.** El 39% del Personal indica haber tenido dificultades, debido a que los cursos, talleres y seminarios impartidos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa estaban en horarios que eran inapropiados respecto a los horarios de trabajo y/o los cupos existentes eran insuficientes.
- b) **Etapa de Aprobación.** El 4% del Personal indica haber tenido dificultades, debido a que en muchas ocasiones deben esperar para poder ser tomados en cuenta para los cursos a los cuales desean inscribirse.
- c) **Etapa de ejecución.** El 4% del Personal indica que existió dificultad en dicha Etapa, el principal inconveniente fue el Factor



Horario, ya que los cursos, seminarios y talleres se realizan en horarios incómodos para el Personal de Planta.

d) Etapa de Evaluación. En dicha etapa el Personal de Planta indica no tener observación y/o dificultad alguna, de manera tal que el porcentaje es de 0.

El 23% del Personal afirma no haber tenido dificultad u observación de ninguna naturaleza en las etapas mencionadas anteriormente, mientras el resto del Personal correspondiente al 17% afirma no conocer las etapas debido a que, no accedieron a cursos, seminario y/o talleres por qué no se relacionaban con el área o el puesto en el cual desempeñan sus actividades, otras de las causales es porque el Personal no sabe de la existencia del Programa de Capacitación y las actividades que desarrolla.

5.5.9. Sugerencias por parte del Personal de Planta sobre la mejor organización del Proceso de Capacitación

Se pregunto si la Organización del proceso podía ser mejorada y de que manera, para este efecto las respuesta fueron afirmativas, el 6% del Personal de Planta dice que está de acuerdo de cómo se lleva a cabo las capacitaciones en la actualidad, el 7% afirma desconocer el Proceso y las etapas de conlleva, sin embargo el 87% indica que debe ser mejorado y las sugerencias fueron las siguientes:

- Mayor difusión de los cursos que realiza el Programa, debido a que la información referente a estos no llega a todas las unidades de la Universidad y cuando el Personal accede a la información correspondiente el tiempo de inscripción caduco.
- El Personal de Planta se refirió al número de cupos de que dispone el Programa Permanente de Capacitación Administrativa, indicando que las plazas son limitadas y no dan lugar a que todo el personal tenga la oportunidad de inscribirse a dichos cursos.
- Eliminar el favoritismo que se muestra a la hora de aprobar las solicitudes de curso de capacitación.



- Los horarios impuestos por el programa no son los adecuados para el Personal, indican que estos deben encontrarse fuera del horario del trabajo y/o en las horas dispuestas específicamente para esto.
- El Personal indica que la capacitación se debe realizar Por Área y/o Por Puesto en el cual desempeñan sus actividades, refiriéndose también a cursos especializados y que estos deben ser de corto periodo de duración, se refirieron también a que la capacitación se realice por Predios.
- Brindar ambientes adecuados para el desarrollo de los eventos internos de capacitación, los equipos deben ser de fácil manejo para el usuario de manera tal que facilite el aprendizaje del individuo.
- Actualización constante de la página web referente a los cursos, seminarios y/o talleres y a los horarios de los mismos.
- Los docentes que imparten los cursos, seminarios y/o talleres deben estar capacitados.

5.6. RESULTADO DE LA ENTREVISTA (MODALIDAD LIBRE) AL RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

5.6.1. Respecto a las Actividades que realiza para la elaboración del Proceso de Capacitación y las herramientas que utiliza

La persona Responsable del Programa Permanente de Capacitación Administrativa indica que las tareas que realiza son:

- Detectar Necesidades de Capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.
- Ejecución de la Capacitación.
- Evaluación de la Capacitación.

Para éste efecto afirma que utiliza las siguientes herramientas:



- Emisión de información de los cursos a través de afiches, carteles y la pagina web.
- Los formularios físicos de cada procedimiento.
- Oferta de capacitación traducida en el número de cursos.
- Reglamento de Capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.
- Emitir informes a mandos superiores.

5.6.2. Determinación de las Necesidades de Capacitación del Personal de Planta

Indica que la detección de necesidades se realiza a través del criterio de la persona Responsable del Programa y el Inmediato Superior. En este sentido es la única herramienta.

5.6.3. Establecimiento del Programa Anual de Capacitación

El Programa se establece en base al criterio de la persona Responsable del Programa, Inmediato Superior y Jefe de Departamento de Recursos Humanos Administrativos, en el cual solo establece el número de cursos, seminarios y/o talleres a realizarse y no así el nombre de estos. Cabe recalcar que el cronograma se cumple, es más, se excede el número propuesto inicialmente.

5.6.4. Personal que interviene en el Proceso de Capacitación

a) Detección de las Necesidades de Capacitación

Interviene la persona Responsable del Programa, Inmediato Superior y Jefe de Departamento de Recursos Humanos Administrativo.

b) Programa Anual de Capacitación

Interviene la persona encargada del Programa, Inmediato Superior y Jefe del Departamento de Recursos Humanos Administrativos.



c) Ejecución de la Capacitación

Interviene el Personal de Planta, encargado del Programa, Inmediato Superior, Jefe del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, Departamento de Administración Financiera y el Personal y/o Persona Capacitadora.

d) Evaluación de la Capacitación

El Personal de Planta, encargado del Programa, Inmediato Superior y el Personal y/o Persona Capacitadora.

5.6.5. Evaluación de los Resultados de la Capacitación Institucional

Indica que los resultados de la capacitación no son evaluados, la persona responsable por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa simplemente entrega un informe de los resultados al Jefe Inmediato Superior, en el cual indica el número de aprobados, reprobados, abandonos y retiros en el caso de los cursos; los seminarios y talleres entrega de informe respecto a el número de personas asistentes y no asistentes.

5.6.6. Dificultades que enfrenta el Organizador del Proceso de Capacitación

A través de la observación directa y la entrevista de modalidad libre realizada a la persona Responsable del Programa, indican que:

- No cuentan con ambiente propio y, en cuanto a las Capacitaciones Internas el ambiente y los equipos no son los adecuados para dictar los cursos de capacitación.
- La información respecto a los cursos a realizarse es despachada, sin embargo no es recibida por todos sus destinatarios, esto provoca que el Personal de Planta no acceda a los cursos, seminarios y/o talleres debido a que al acceder a dicha información las fechas de acceso ya caducaron o no existen cupos disponibles.



- Ampliación de la oficina en la cual desarrolla las actividades referentes al Proceso de Capacitación.
- Inconformidad con horarios de Capacitación.
- Falta de interés del Personal de Planta.
- La página perteneciente al Programa Permanente de Capacitación Administrativa no se encuentra actualizada en cuanto a cursos, seminarios y/o talleres y horarios de los mismos.

5.6.7. Sugerencias para la mejora del Desarrollo del Proceso de Capacitación

La persona Responsable del Programa indica que una mejora significativa para el Desarrollo del Proceso de Capacitación es la adquisición definitiva del ambiente destinado específicamente a dicho programa y sus actividades.

Además sugiere tener un número mayor de Personal a disposición, dedicado exclusivamente a las actividades que realiza el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

5.7. CONCLUSIONES

5.7.1. Conclusiones de las encuestas realizadas al Personal de Planta

Después de realizar el estudio de manera detallada se arribó a las siguientes conclusiones:

- Falta de información respecto a las actividades realizadas por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.
- El personal de planta aunque afirma conocer el Proceso de Capacitación ésta, no está detallada ya que un gran porcentaje desconoce el Programa Anual de Capacitación.
- El Personal de Planta indica que existe favoritismo al momento de solicitar el formulario de inscripción y que los cupos son insuficientes.



- En cuanto a las ejecuciones afirman que no cuentan con ambiente y equipos adecuados.
- El personal de Planta indica que se deben realizar cursos de acuerdo al área o puesto en el cual desempeñan sus actividades.
- En las Capacitaciones internas se deben mejorar los horarios.
- Actualización constante de la página Web del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.
- Los docentes que imparten los cursos, seminarios y/o talleres deben estar a la altura de los eventos, que estén capacitados para brindar dichos cursos.

5.7.2. Conclusiones de la entrevista realizada al Responsable de la Aplicación del Proceso de Capacitación

- Adquirir un ambiente propio, el cual se adecue de manera tal que el personal este cómodo y exista un mejor aprovechamiento de la Capacitación.
- Necesidad de ampliación de la oficina en la cual desarrolla sus actividades referentes al Proceso de Capacitación.
- Necesidad de Personal a disposición para mejorar el Proceso de Capacitación.
- Actualización constante de la página del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.



CAPÍTULO VI

MARCO DE APLICACIÓN

6.1. ANTECEDENTES

La situación diagnosticada se refiere a la disconformidad del Personal de Planta en cuanto al Proceso de Capacitación, requiere de un trabajo de reorganización de funciones y el cumplimiento de las mismas en las diferentes unidades organizacionales que intervienen en los procedimientos.

Además, de la toma de decisiones por la instancia que corresponde de acuerdo a la reglamentación vigente en la Institución y el cumplimiento de instrucciones administrativas, el resultado permitirá una reducción del tiempo y la eficacia de la ejecución del Proceso.

Por otro lado el Nuevo Modelo de Capacitación Administrativa que se desea implementar, propondrá herramientas para un mejor aprovechamiento de los procedimientos pertenecientes al Proceso de Capacitación en específico.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1. Objetivo General de la Propuesta

Crear un nuevo modelo de Capacitación Administrativa que satisfaga las necesidades y expectativas de desarrollo del personal a través de la optimización del proceso de capacitación por medio de los cursos, talleres y seminarios impartidos por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

6.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Identificar los procedimientos de capacitación de la Unidad de Recursos Humanos Administrativos.
- Crear un Nuevo Modelo de Capacitación Administrativa que satisfaga las necesidades y expectativas de desarrollo del



personal para el Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

- Aplicar el Nuevo Modelo en un proceso piloto que en este caso es el Proceso de Capacitación.
- Contribuir en la satisfacción del Personal de Planta de la Institución respecto a los eventos de Capacitación a los que asistan.
- Contribuir a la eficacia en el desarrollo de los procedimientos de capacitación de las actividades del Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

6.3. ALCANCE

La creación del Nuevo Modelo de Capacitación que beneficiara a todo el Personal de Planta y la aplicabilidad del mismo por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos.

El alcance de la presente propuesta consta fundamentalmente de las dos primeras fases (Planear y Hacer) del Círculo de Optimización ya que estas pertenecen a las etapas de desarrollo y aplicación.

En cuanto las fases tres y cuatro (Verificar y Actuar) del Círculo de Optimización al ver observaciones como la reacción de la implantación, cabe recalcar que será parte de la propuesta pero no será implementado.

6.4. PROPUESTA

Para dar solución a las dificultades evidenciadas en el diagnóstico, se traducen en:

- La falta de coordinación en cuanto a las actividades ejecutadas durante la gestión de cada procedimiento de capacitación.
- Demora en los plazos establecidos de acuerdo al cronograma en fechas establecidas por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.



La Propuesta es una metodología denominada “Círculo de Optimización” que se basa principalmente en los Patrones del Ciclo Deming ya que se utiliza las principales etapas del mismo.

Para garantizar el éxito de la propuesta se hace necesario realizar una capacitación sobre los procedimientos que componen el proceso de capacitación.

6.4.1. El Aporte de la Propuesta se enfoca en los siguientes aspectos:

- Simplicidad de la aplicación que servirá para facilitar la actualización de los Eventos de Capacitación.
- Capacitación del Personal de Planta de la Institución de modo que conozcan las etapas a seguir de manera constante.
- Canalización en las sugerencias del Personal de Planta involucrados en el Proceso.
- De cambios simples en los Procesos pero que sean efectivos en los tiempos de duración.
- De retroalimentación en cuanto a información se refiere para posteriormente aplicarla en mejoras para el proceso de capacitación.
- Aplicabilidad practica a diferentes procedimientos adecuando las etapas en beneficio de cada una de ellas.
- Es un aporte la Institución, por que servirá para saber que el actual modelo de capacitación retrasa la ejecución del Programa Anual de Capacitación.

CAPÍTULO VII

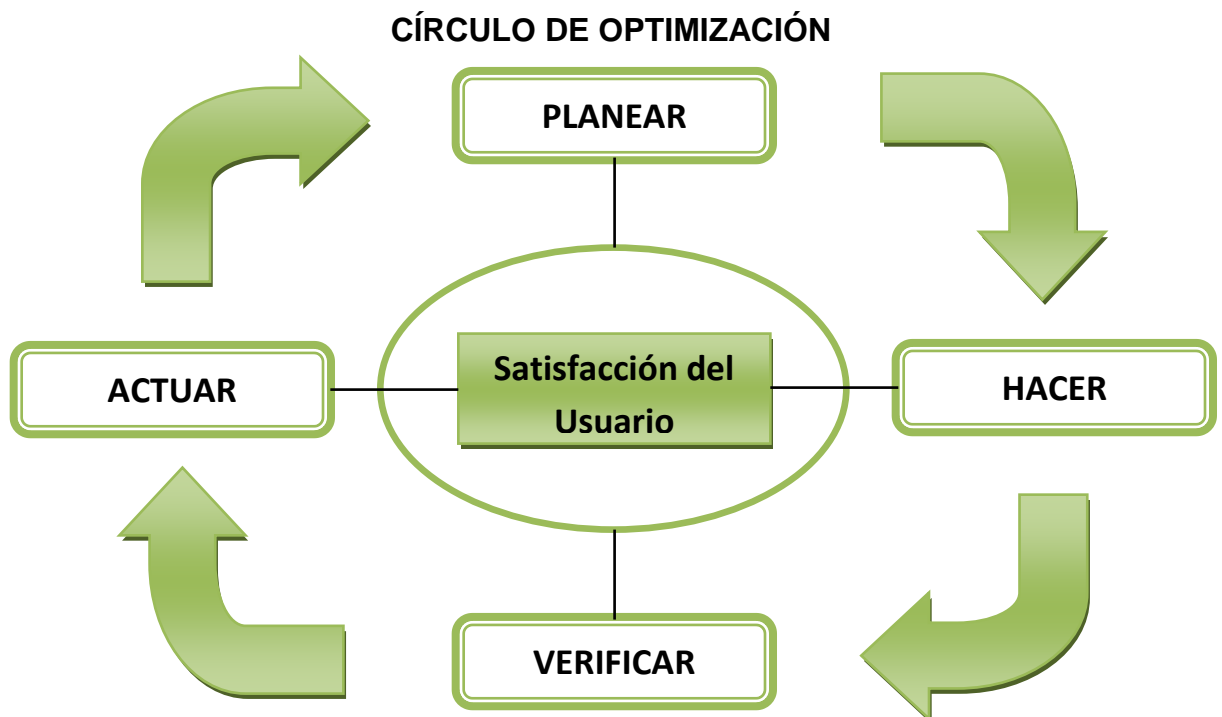
PROPUESTA TÉCNICA

7.1. METODOLOGÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN

De acuerdo a los autores Pastor Pérez y Francisco Múnera el Ciclo de Deming se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlos estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

Entonces el Ciclo de Deming será utilizado como información base para la estructuración del Nuevo Modelo de Capacitación que efectivamente se refiere al círculo de mejoramiento continuo. Pues la metodología propuesta “Círculo de Optimización” consta de cuatro fases pero en este caso, cada fase se divide en sub fases que permitirán desarrollar de manera práctica cada etapa.

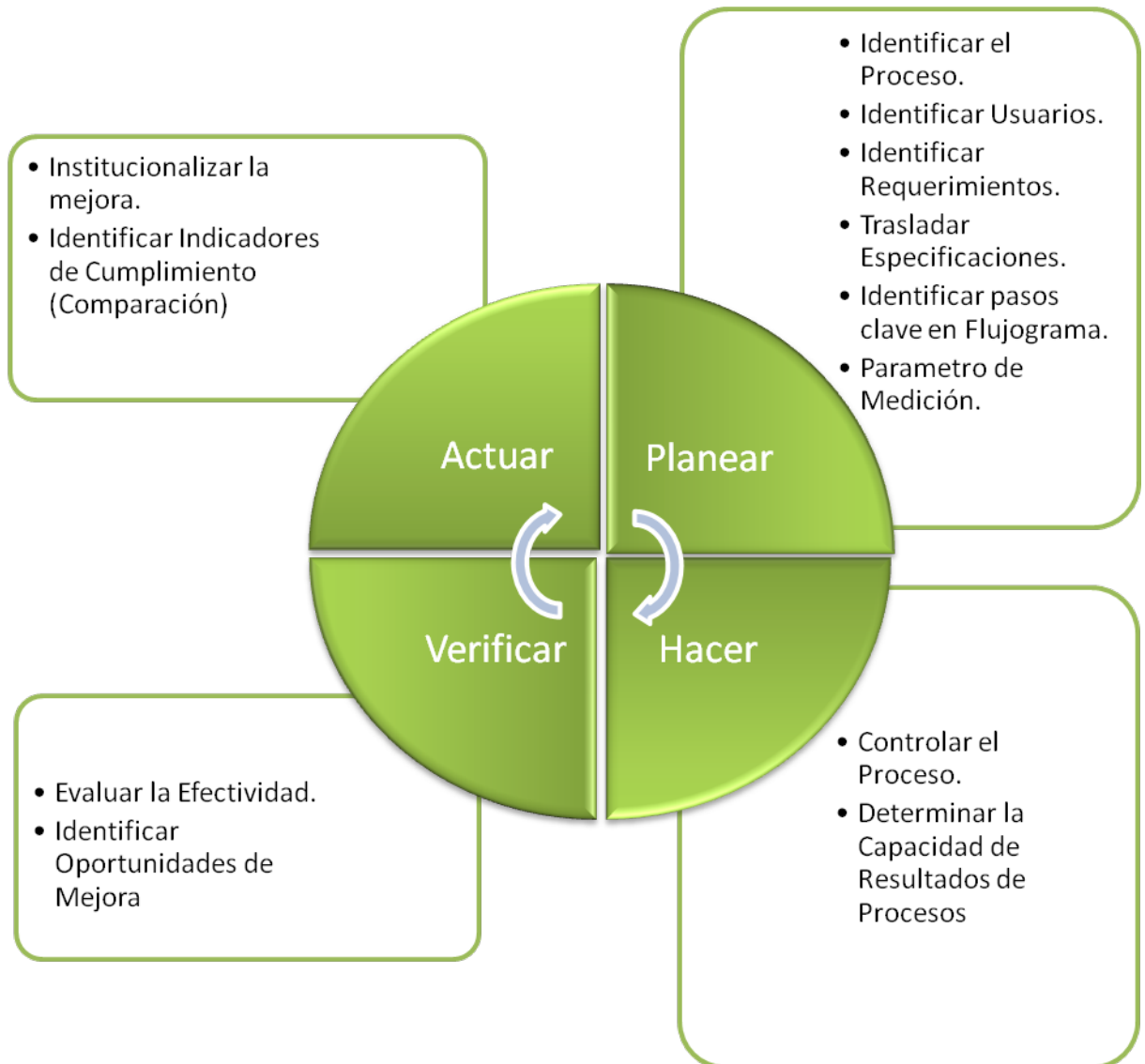
Grafico 1



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2

CÍRCULO DE OPTIMIZACIÓN – SUBFASES



Fuente: Elaboración Propia

Las Fases que componen el Círculo de Optimización son:

7.1.1. Fase I – Planear

En esta fase se definen planes y objetivos, a través de un diagnóstico que permite conocer la situación actual de procesos y procedimientos además de identificar las áreas que necesitan mejoras precisando su problemática y el impacto que puedan tener en la Institución.



Se caracteriza por tener seis sub fases detalladas a continuación:

1. Identificar el Proceso

A fin de contar con una visión integral de la totalidad de procedimientos a cargo del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, es necesario difundir un inventario del Proceso. El inventario deberá incluir los procedimientos que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y que provienen o se complementan en otras unidades.

Como base en el inventario, se clasifica y selecciona los procedimientos que se requiere diagnosticar y mejorar, para esto se determina cuales son los más importantes, los más complejos a los que representan mayor problema.

Nos enfocaremos en el proceso de capacitación productiva por que la Institución así requiere, además que se hace necesario actualizar y mejorar la forma de aplicación de los procedimientos.

En este sentido el inventario es el siguiente:

Cuadro 1

Nº	PROCEDIMIENTOS
1	Detección de las Necesidades de Capacitación.
2	Programación de la Capacitación.
3	Ejecución de la Capacitación.
4	Evaluación de la Capacitación.
5	Evaluación de los Resultados de la Capacitación.

Fuente: Elaboración Propia



2. Identificar Usuarios

En esta etapa se realizó una encuesta al Personal de Planta de la Institución, se consolidó la información obtenida en el relevamiento.

Posteriormente se procedió a la definición de los usuarios (clientes) directos que en ese caso es todo el Personal de Planta que pertenece a la Institución, ya que son quienes perciben de forma directa el proceso de capacitación.

Los Usuarios identificados son:

Cuadro 2

Nº	USUARIOS	ACTIVIDAD
1	Personal de Plantas.	Elabora
2	Encargado del PPCAD.	Elabora
3	Jefe de la División de Desarrollo de Recursos Humanos Administrativos.	Aprueba
4	Jefe del Departamento de Recursos Humanos Administrativos.	Aprueba
5	Director Administrativo Financiero.	Aprueba
6	Máxima Autoridad Ejecutiva	Aprueba

Fuente: Elaboración Propia

3. Identificar Requerimientos del Usuario (Cliente)

De acuerdo a la mención de usuarios realizada anteriormente. En esta etapa se identifica los requerimientos de los Usuarios, para este efecto se aplicó la herramienta de la encuesta (Anexo II).

En este sentido la encuesta fue dirigida al Personal de Planta. Una entrevista de manera informal dirigida a la persona encargada del Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

Entonces se recogieron los siguientes datos:



Cuadro 3

Nº	REQUERIMIENTOS IDENTIFICADOS
1	Información en todas las etapas del Proceso de Capacitación.
2	Sondeos al Personal de la Institución para identificar los cursos necesarios y adecuados para cada cargo.
3	Coordinación de fechas y horarios para la ejecución de los eventos de capacitación.
4	Detalle de los requisitos necesarios para cada solicitud.
5	No limitación de cupos en cuanto a los cursos de capacitación.
6	Justificación sobre las demoras en la aprobación.
7	Mejores condiciones en cuanto a ambiente y equipos.

Fuente: Elaboración Propia

4. Trasladar los requerimientos del usuario a especificaciones

Analizando los requerimientos de los usuarios se determino las siguientes especificaciones:

Cuadro 4

Nº	ESPECIFICACIONES IDENTIFICADAS
1	Mayor información y difusión de los procedimientos.
2	Coordinación de horarios de manera que no afecten el desarrollo de la carga del trabajo.
3	Ejecución de procedimientos de acuerdo al programa.
4	Lista general de respaldo.
5	No limitación de cupos.
6	El ambientes debe ser amplio y los equipos adecuados.

Fuente: Elaboración Propia



5. Identificar pasos claves del proceso (diagrama de flujo)

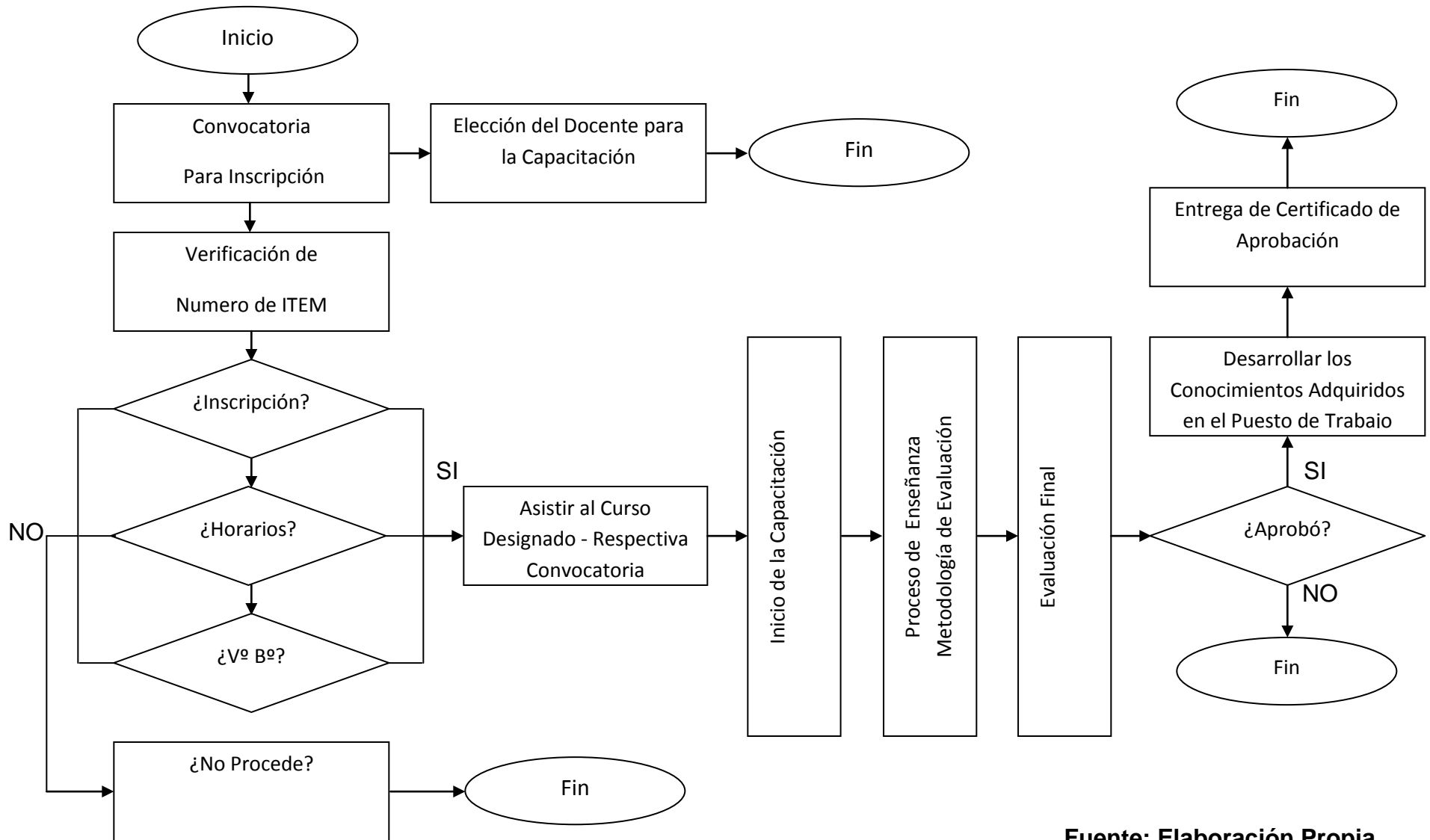
Se identificaron los siguientes pasos claves del proceso de capacitación mismo que se muestra en el siguiente diagrama de flujo.

Detalle de Procedimientos:

- Detección de las Necesidades de la Capacitación.
- Programación de la Capacitación.
- Ejecución de la Capacitación.
- Evaluación de la Capacitación.
- Evaluación de los Resultados de la Capacitación.



Diagrama de Flujo del Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia



6. Identificar y seleccionar los parámetros de medición

Para tener conocimiento de los avances de cada procedimiento, utilizaremos los siguientes parámetros:

Cuadro 5

ÁREA	Nº	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	PRESENTACIÓN
RECURSOS HUMANOS	I ₁	Nº de Cursos Solicitados/Nº de Cursos Aprobados	Dato Anual
	I ₂	Nº de Cursos Ejecutados/Nº de Cursos Programados	Dato Anual
	I ₃	Nº de propuestas realizadas por los empleados	Dato Anual
	I ₄	Nº de horas de formación recibidas por el personal en un año	Dato Anual

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, de acuerdo a los datos obtenidos en esta fase de planteamiento para el nuevo modelo de capacitación:

- Incrementar el número de Personal de Planta Capacitados en la Institución.
- Acrecentar la comunicación en cuanto al proceso de capacitación.
- Efectuar un seguimiento al Programa de Capacitación de la Institución.

7.1.2. Fase II – Hacer

En esta etapa se lleva a cabo los planes que anteriormente se especificaron junto a un control específico para vigilar que el plan se esté llevando a cabo.



7. Controlar el proceso

Para llevar a cabo el control, existen varios métodos, entre ellos el Diagrama de Gantt en el cual podemos medir las tareas y el método.

Pues la ventaja principal de esta grafica es su simplicidad ya que es una forma fácil de programar tareas. Además que La Persona encargada de su seguimiento también lleva por si misma una comunicación valiosa con los usuarios finales.

A continuación tenemos un Diagrama de Gantt que permitirá realizar el seguimiento en una gestión:

Cuadro 6

	Etapa	Fecha Inicio	Fecha Final	Semestre 1						Semestre 2					
				En	Fb	Mz	Ab	My	Jn	Jo	Ag	Sp	Oc	Nv	Dc
1	Sesión de Sensibilización del personal														
2	Seguimiento al programa de capacitación														
3	Acciones correctivas y preventivas a deficiencias identificadas														
4	Mejora continua en los procesos de capacitación														

Fuente: Elaboración Propia



7.1.3. Fase III – Verificar

En la etapa de verificación se establece un indicador de medición donde se comparan los resultados planeados con aquellos que se obtuvieron con los cambios efectuados.

8. Evaluar la efectividad

En esta etapa del nuevo modelo de capacitación solo se desarrollara, siempre y cuando siempre se hayan aplicado los procedimientos modificados utilizando las herramientas que corresponden para este proceso. Ya que la efectividad de su aplicación es el resultado de la experiencia de su aplicación, además de que los usuarios perciban los cambios efectuados. Se debe realizar una evaluación a la práctica docente, de manera tal que se obtengan datos referentes al proceso de capacitación del curso, taller y/o seminario (Anexo III).

9. Identificar oportunidades de mejora

De acuerdo a los resultados identificados en la anterior etapa se presentara oportunidades de mejora, en cuanto a la aplicación o desarrollo de cada etapa.

Para que de esa forma el Circulo de la Optimización vuelva a iniciar en la siguiente fase.

7.1.4. Fase IV – Actuar

10. Institucionalizar la mejora

En esta sub fase es necesario haber experimentado los cambios del nuevo modelo propuesto, estos cambios serán percibidos una vez que sean efectivos. Sin embargo en el caso de que no hayan sido percibidos los cambios propuestos por el nuevo modelo, se debe actuar inmediatamente reformando desde la primera fase.



Por cual la comparación se realizara entre el Programa Anual de Capacitación de una gestión y los resultados obtenidos durante la aplicación de la propuesta, existiendo entre ellos la diferencia de una gestión.

Donde se verifica el porcentaje de evento ejecutados versus los programados, entonces se podrán observar los resultados obtenidos.

11. Identificar identificadores de cumplimiento

Además se debe encontrar un modelo externo para aplicar la comparación de los resultados evidenciados en la Institución.

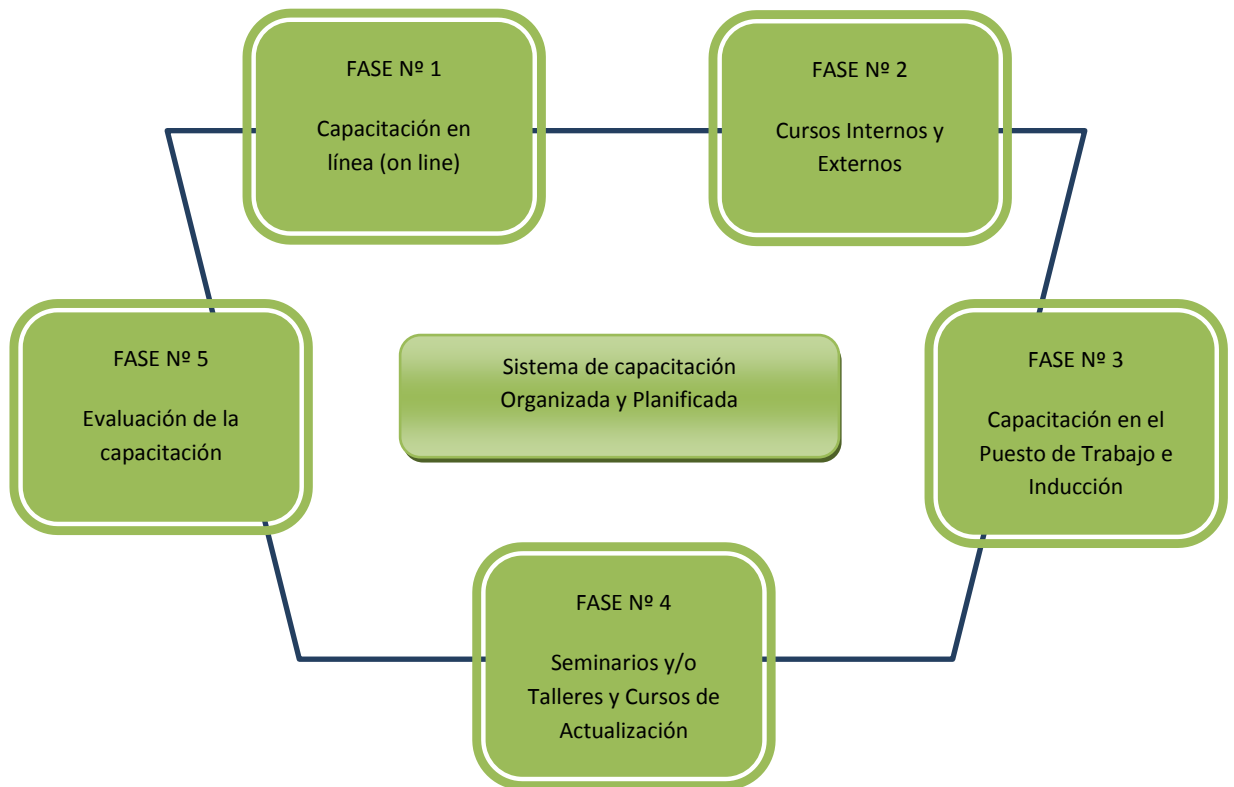
En este caso la Universidad mayor de San Andrés es una Institución Pública y para este fin la comparación se debe realizar, los procedimientos de capacitación versus la Norma Básica o en todo caso con el Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.

7.2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN ORGANIZADA Y PLANIFICADA

El sistema de capacitación organizada y planificada debe contribuir de manera directa al desenvolvimiento del personal de planta, es preciso desarrollar el programa con una exposición de tal manera que sea participativa, oportuna y confiable, se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias de desarrollo respecto a un área determinada de actividad.

El presente programa de capacitación está constituido por los programas genéricos (considerados dentro de la normativa vigente) y programas específicos (responsabilidad de desarrollo de cada entidad del sector público) que en forma prioritaria son calificados en el diagnóstico elaborado anteriormente. Este sistema de capacitación organizada y planificada se sistematiza de la siguiente forma:

Grafico 3



Fuente: Elaboración propia

7.2.1. Lineamientos Estratégicos del Sistema de Capacitación Organizada y Planificada

7.2.1.1. Capacitación en línea (on-line)

Se formula la implementación de este programa de capacitación en línea en la cual el personal de planta podrá acceder a un sitio donde podrán incrementar y reforzar sus conocimientos sobre temas de desarrollo de manera dinámica.

Esta capacitación en línea informará al personal de planta de manera permanente sobre los temas a ser capacitados ya sea para los seminarios externos e internos que se otorgarán. Así mismo, puede involucrar una mayor aprehensión de conocimientos por ser un método más dinámico.



7.2.1.2. Inducción

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa como mínimo las siguientes características:

- a) La institución, visión, misión, su organización y objetivo social.
 - b) Los derechos del personal de acuerdo con el reglamento interno del trabajo.
 - c) Las normas reglamentos y controles.
 - d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades.
- Otros asuntos relacionados con su cargo.

7.2.1.3. Capacitación en el Puesto de Trabajo

Se desarrolla en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el jefe inmediato, la instrucción se hace individual o en grupo.

7.2.1.4. Cursos Internos

Consiste en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés Institucional, los mismos que se organizan en el ambiente destinado para este fin, con la participación del personal de planta. Teniendo como mínimo una duración de 40 horas.

7.2.1.5. Cursos Externos

Los Cursos Externos es un método que se empleará dentro de la propuesta como apoyo para la realización profesional proporcionando al personal de planta beneficios en cuanto a adquisición de nuevos conocimientos fuera del horario laboral.



Estos cursos externos serán de la siguiente manera:

Cuadro 7

CURSO EXTERNO	TEMÁTICA
Seminarios	Se proporcionará información sobre seminarios que se realizara en institutos, consultorías y universidades.
Cursos de Educación Superior	Se proporcionara información y requisitos acerca de diplomados, postgrados y maestrías que puedan ser de interés para los servidores públicos.
Cursos de Desarrollo Organizacional y Cursos de Desarrollo Personal	Se proporcionará información sobre cursos a dictarse tanto de desarrollo organizacional como personal en instituciones especializadas sobre temas de esta índole.

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.6. Seminarios/Talleres

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en 3 fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirían funcionarios de la Institución.

7.2.1.7. Cursos de Actualización

El programa de cursos de actualización viene a constituirse en una etapa posterior al diagnóstico de necesidades y consta de una programación de la capacitación mediante módulos específicos, elementos de la ejecución y posteriormente la evaluación de la capacitación. Se aplicara la siguiente metodología:

➤ **EXPOSITIVA**

Es utilizada como aquella técnica que consiste en la presentación oral de un tema específico. Su propósito es transmitir información de un determinado tema, propiciando la



comprensión del mismo. Para ello se cuenta con el facilitador, utilizando como medio de apoyo diapositivas y exposición con preguntas, favoreciendo principalmente al personal de planta.

Los instructores deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. El instructor estará en constante contacto con los aprendices y de él dependerá la formación de los mismos en relación a la asimilación y comprensión del personal de planta.

➤ **PREVENTIVA.**

La cual tiene por objeto la preparación del personal de planta, para enfrentar con éxito la adopción de nuevas formas de trabajo, las cuales se convierten en estrategias, permitiendo una mejor atención al beneficiario y público en general, llevando a cabo una estrecha relación al proceso de desarrollo de la institución.

7.2.1.8. Estudio de Casos

Se considera necesario acudir al estudio de casos como una vía que favorece a resolver problemas de mayor dificultad, pues permite un conocimiento y raciocinio del personal que facilita la caracterización tanto de sus debilidades como de sus potencialidades, hecho que posibilita una actuación cada vez más intencionada que garantiza la predicción de este curso de desarrollo.

Sin lugar a duda el estudio de casos se considera un modelo de enseñanza que se basa en casos concretos de temas relevantes e importantes que enfrentan las personas en determinados momentos y circunstancias, es por ese motivo que se proporcionará estudio de casos que sean afines al desempeño de sus funciones. Los temas que



se brindaran dentro de este método serán varios dependiendo del curso interno de capacitación que se esté efectuando.

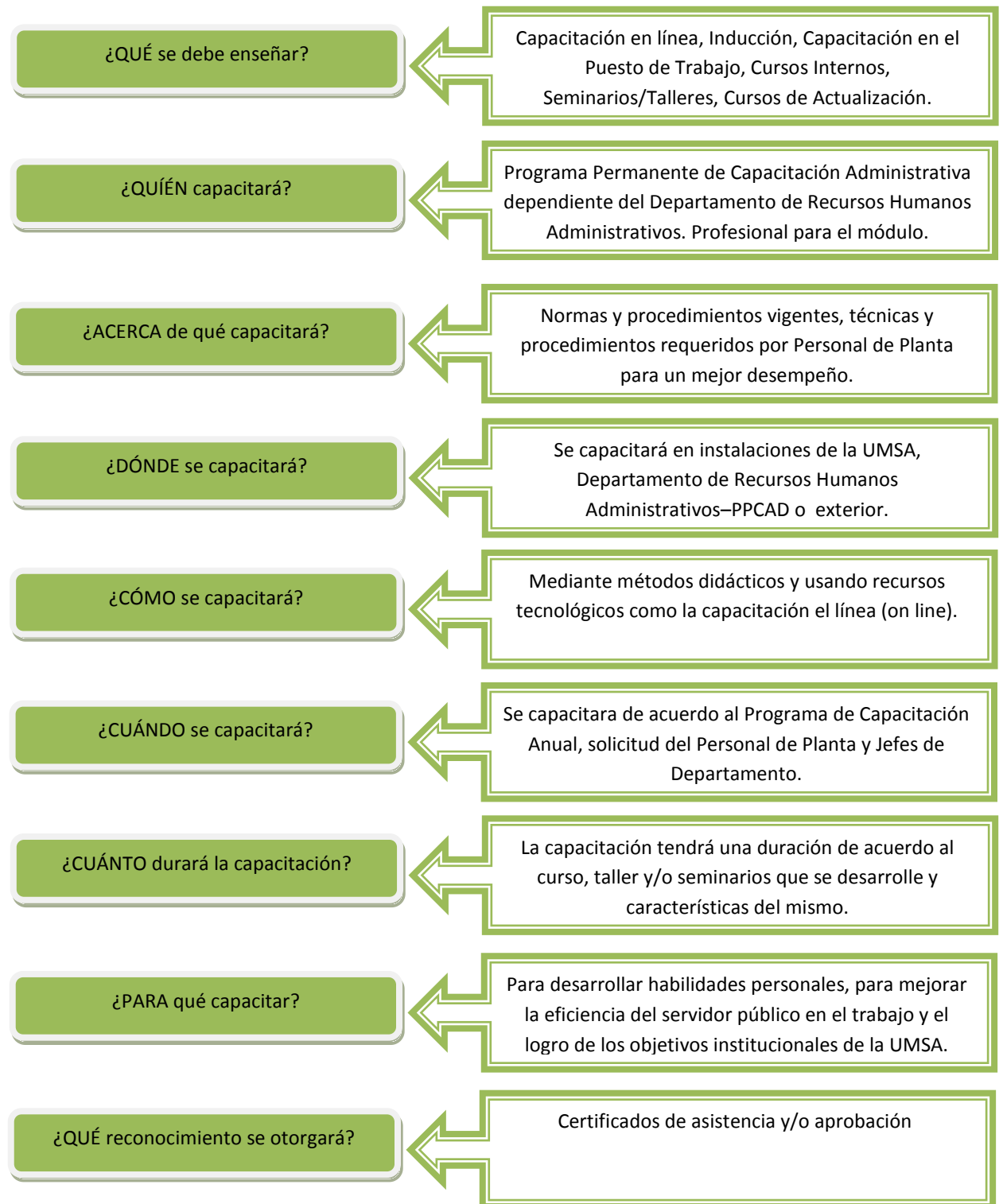
7.2.2. Programación de la Capacitación

En la programación de la capacitación se toma en cuenta elementos propios para el entrenamiento que debe hacerse principalmente al personal de planta en la institución.

Para la elaboración de los programas de capacitación se especifica los detalles de la programación:



Grafico 4



Fuente: Elaboración propia



7.2.3. Ejecución de la Capacitación

El éxito de la ejecución dependerá del interés, esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, estos deberán reunir ciertas cualidades personales:

- Facilidad para los recursos humanos.
- Motivación por la función.
- Capacidades didácticas.
- Conocimientos de la especialidad.

7.2.4. Evaluación de la Capacitación

- ❖ La evaluación se realiza mediante exámenes parciales.
- ❖ Prácticas en aula y si así se requiere prácticas para la casa.
- ❖ El puntaje referente al curso será acumulativo asignando un porcentaje a las actividades desarrolladas en el tiempo de realización del mismo.
- ❖ Un mínimo de asistencia del 80% durante la ejecución del curso.
- ❖ Existirá una nota mínima de aprobación del 70% del total acumulado.
- ❖ Posterior lectura y análisis de la misma con los participantes.

Respecto a los talleres y/o seminarios:

- ❖ Se proporcionará listas de asistencia, en la cual el participante firmará su ingreso y salida.

Se pretende lograr con los cursos, talleres y/o seminarios:

1. En el Nivel Organizacional debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia y clima organizacional.
- Mejoramiento de la relación entre institución y personal.

2. En el Nivel de Recursos Humanos debe proporcionar resultados como:

- Aumento de las habilidades y conocimientos.



- Cambio de actitud y de comportamiento.

3. En el Nivel de Operaciones y Tareas debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la competitividad.
- Mejoras en el proceso.
- Mejoramiento de la atención al usuario.

7.2.5. Evaluación de los Resultados de la Capacitación de los Cursos

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- A.** Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desempeño de los servidores públicos.
- B.** Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

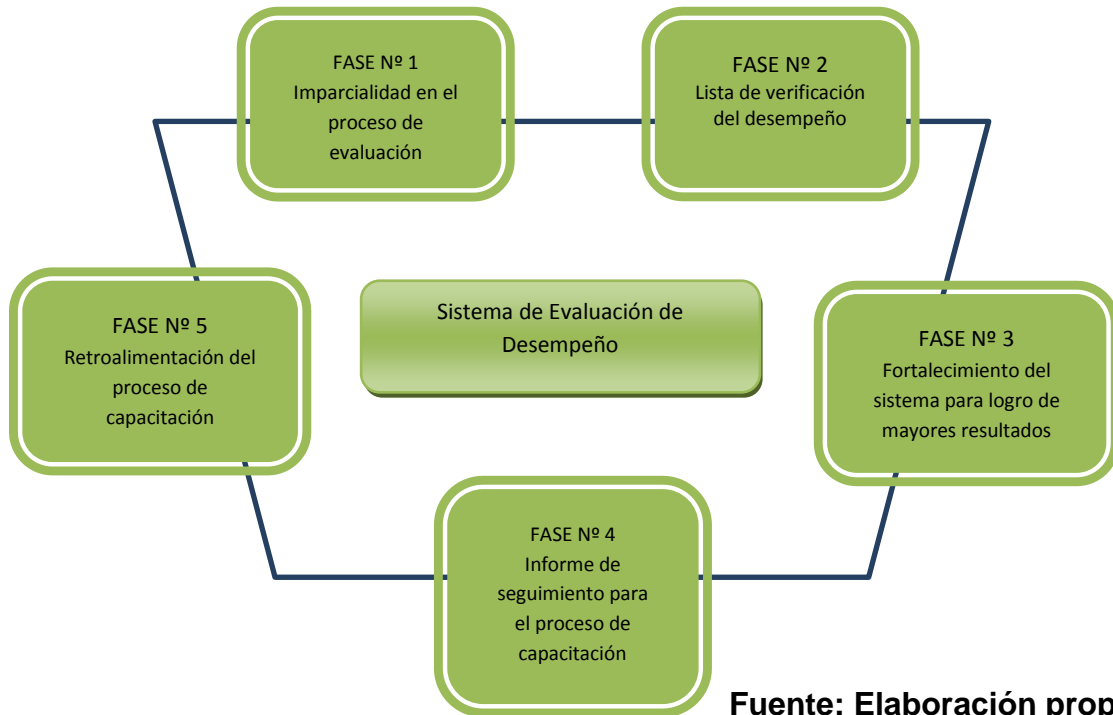
7.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño **muestra claramente los resultados de la capacitación** y motivación, nos permite hacer un seguimiento sobre la implementación de la capacitación, poder medir y retroalimentar entre otros a los Recursos Humanos.

Una premisa para la elaboración de este sistema es complementar el trabajo que realiza el Departamento de Recursos Humanos Administrativos-Programa Permanente de Capacitación Administrativa, elevando el control de los servidores en relación al desempeño que realizan.

Este sistema está elaborado para diseñar e implementar evaluaciones con sus respectivos informes en base a los resultados de evaluación que se darán tanto en los cursos, seminarios y/o talleres de modalidad presencial y otro que,

debido a ciertas circunstancias se realizar en línea. Esta evaluación del desempeño se divide de la siguiente manera:

Grafico 5

Fuente: Elaboración propia

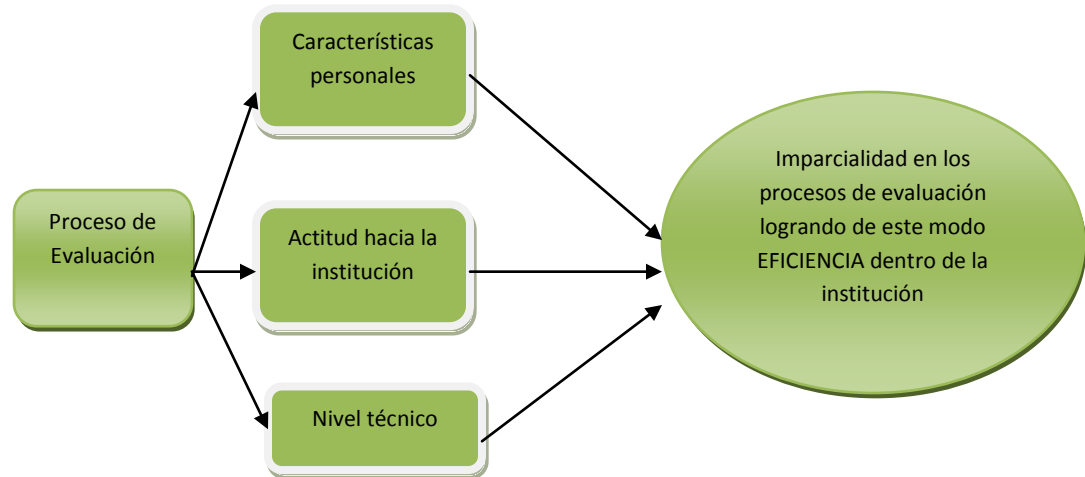
7.3.1. Lineamientos Estratégicos para el Sistema de Evaluación del Desempeño

7.3.1.1. Imparcialidad en el Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño se realizará de manera imparcial ya que como política se tiene la igualdad de oportunidades. Este proceso toma en cuenta las siguientes características:

1. Características personales, para medir todas aquellas características que ayudan al desarrollo del puesto que se encuentran ejecutando.
2. Actitud hacia la institución, buscando la interrelación entre los objetivos que tiene la institución y las metas personales de cada servidor.
3. Nivel técnico, para medir el nivel de experiencia y desenvolvimiento del servidor en base a conocimientos técnicos y habilidades psicosociales.

Grafico 6



Fuente: Elaboración propia

7.3.1.2. Lista de Verificación del Desempeño

Este método sirve no solo para valorar el desempeño sino para registrarlo, de acuerdo a las normas establecidas dentro del SAP este método servirá como soporte técnico para complementar el sistema de evaluación del desempeño ya existente. La premisa de este método es describir las características y rendimiento del personal de planta de acuerdo a las variables del ambiente y la relación con los demás compañeros de la Institución. Este instrumento deberá permitir, conocer las potencialidades que deberán ser aprovechadas dentro de la evaluación.

El informe de avance se realizará de manera trimestral al personal de planta de la Universidad Mayor de San Andrés (Anexo IV).

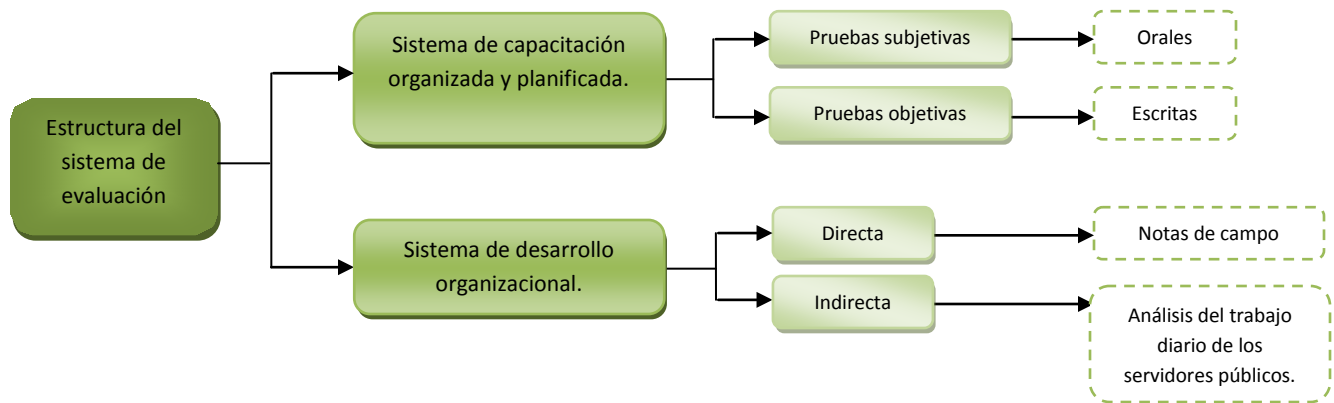
7.3.1.3. Fortalecimiento del Sistema para el logro de Mayores Resultados

La evaluación que se realizara tiene como objetivo fortalecer el sistema de evaluación del desempeño ya existente dentro del Departamento de Recursos Humanos Administrativos, una premisa que

hace diferente la evaluación es la interrelación que brinda dentro de todos los aspectos de la propuesta.

El sistema de evaluación consta de un sistema de control referente a todos los aspectos de la propuesta, dando de este modo mayores resultados al momento de fortalecer la evaluación:

Grafico 7



Fuente: Elaboración propia

7.3.1.4. Informe de Seguimiento para el Proceso de Capacitación

Dentro de la evaluación de los servidores públicos de la Universidad Mayor de San Andrés, un informe de Seguimiento será utilizado por el responsable del monitoreo y control, el cual contara con datos e información relevante en cuanto al avance de la capacitación que realizan en un lapso determinado, mostrando así el desarrollo y la adquisición de conocimientos que el servidor obtuvo con el proceso de capacitación (Anexo V).

7.3.1.5. Retroalimentación del Sistema de Evaluación en el Proceso de Capacitación

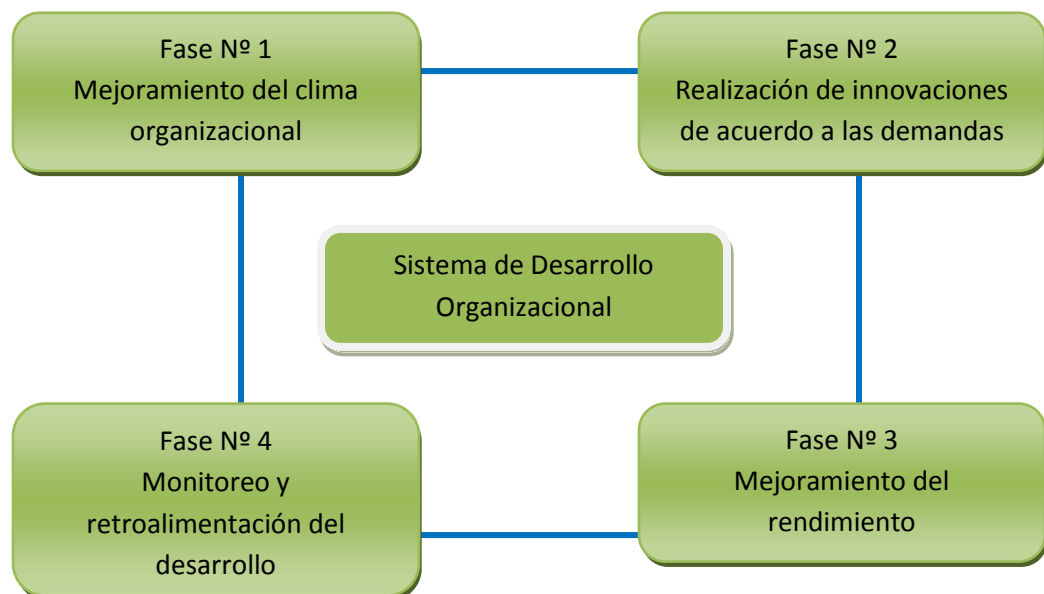
Esta retroalimentación existente dentro de la evaluación del desempeño tiene la finalidad de generar valor al modelo sistémico y estratégico ya que con este, se podrá crear desarrollo organizacional dentro de la institución.

7.4. SISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este sistema es proponer la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, el cual permitirá identificar y controlar los inconvenientes que se presenten en el proceso operacional, que en su mayoría se producen por faltas humanas.

La relación entre los jefes inmediatos con sus subordinados puede considerarse como buena, no obstante, no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual.

Grafico 8



Fuente: Elaboración propia

7.4.1. Lineamientos Estratégicos para el Sistema de Desarrollo Organizacional

7.4.1.1. Mejoramiento del Clima Organizacional

Para la mejora del clima organizacional se tiene previsto modificaciones del ambiente de trabajo como ser:

- Aumento de iluminación.
- Reestructuración del ambiente aprovechando los cambios.



7.4.1.2. Realización de Innovaciones de Acuerdo a la Demanda

El propósito de proponer innovaciones de acuerdo a las demandas conlleva la responsabilidad de cambiar de manera parcial el modo de actuar del personal de planta hacia la institución creando para ello un clima organizacional adecuado a la esencia de la institución. Es en ese sentido que se plantea tres cambios innovadores para mejorar la eficiencia:

Cuadro 8

CAMBIOS	IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS
Estructural	Sistemas de información oportuna e inmediatos facilitados por el Departamento de Recursos Humanos Administrativos. Incrementar la responsabilidad individual en la planeación.
Tecnológicos	Implementar procesos empresariales o tecnológicos con mayor flujo de información. Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales para mejorar la comunicación asertiva del Personal de Planta.
Culturales	Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la institución desarrollando su nivel de entusiasmo y satisfacción. Mejoramiento de la competencia interpersonal entre el personal de planta. Desarrollo de una creciente comprensión entre el personal y jefes inmediatos a fin de reducir las tensiones

Fuente: Elaboración propia

7.4.1.3. Mejorar el Rendimiento

Se pone énfasis en el rendimiento del personal de planta ya que estos son los activos más importantes que posee la institución, es por esa razón que con el desarrollo organizacional se logrará el mejoramiento del rendimiento controlando los resultados de la capacitación y motivación otorgada al personal de planta. En la siguiente tabla se muestran los elementos a evaluar.

Cuadro 9

ELEMENTOS A EVALUAR	ASPECTOS A EVALUAR	CRITERIOS	EVALUADOR
SISTEMA DE CAPACITACIÓN ORGANIZADA Y PLANIFICADA	Método de Estudio de casos.	El nivel de participación de los servidores.	DRHA.
	Capacitación en línea (online).	Nivel de aceptación del método.	DRHA.
	Cursos.	Resultados de la evaluación	DRHA.
	Seminarios y/o Talleres.	Resultados de la evaluación	DRHA.
SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Establecimiento de relaciones entre objetivos institucionales y los logros de la capacitación.	Desarrollo organizacional	Planificación y DRHA.
	Fortalecimiento del sistema para el logro de mayores resultados	Emprendimiento de los servidores	DRHA.
	Optimización de recursos.	Desempeño laboral.	DRHA.
	Retroalimentación del proceso de capacitación.	Resultados obtenidos.	DRHA.

Fuente: Elaboración propia

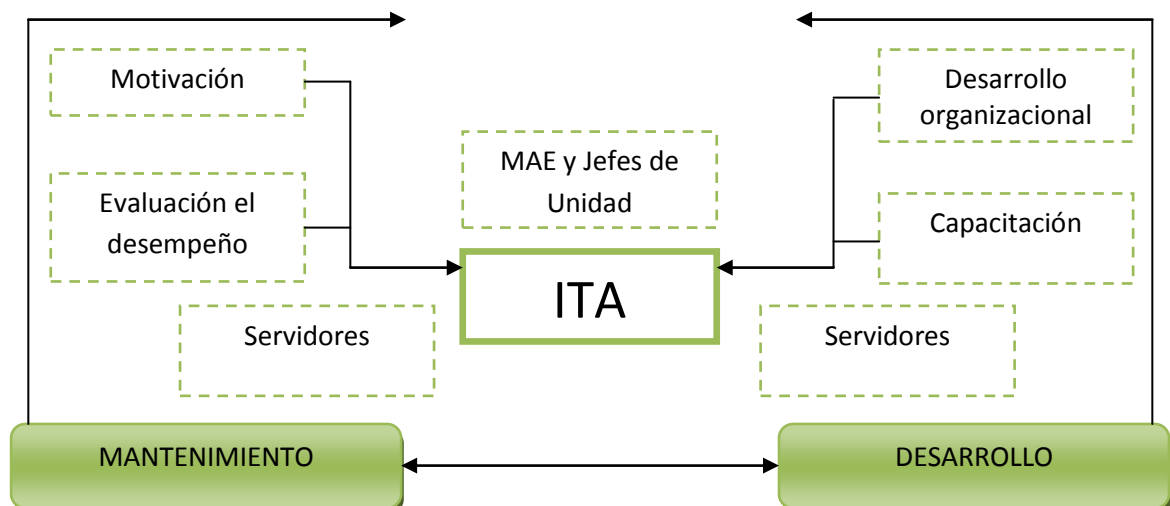
7.4.1.4. Monitoreo y Retroalimentación del Desarrollo Organizacional

Una de las mayores carencias que manifiestan el personal de planta en múltiples organizaciones y por ende en la Universidad Mayor de San Andrés, es el bajo nivel de reconocimiento y retroalimentación que recibe.

La retroalimentación específica y objetiva es fundamental para la Universidad Mayor de San Andrés, gestión del desarrollo organizacional de la institución. Se pretende una retroalimentación con un enfoque de competencias con un sistema que se centra en aquellos elementos del comportamiento de una persona que hace que sea efectiva o competente en una actividad o tarea específica, esas competencias que se pretende desarrollar están relacionadas con el desarrollo de recursos humanos.

Es por ese motivo que esta retroalimentación plantea una trilogía entre institución, mantenimiento y desarrollo, trilogía en la que cada uno de estos elementos está vinculado uno con otro y la existencia de cada uno depende de la existencia del otro como se observa en el siguiente gráfico.

Grafico 9



Fuente: Elaboración propia



7.5. PRESUPUESTO

El presupuesto asignado por la Universidad Mayor de San Andrés al Programa Permanente de Capacitación Administrativa es de Bs. 100,000.00 en la gestión, debiendo hacer rendición de cuentas la persona encargada a la finalización de cada curso, seminario y/o taller.

Se estima la suma de Bs. 5,000 por cada proceso de capacitación realizado por el Programa Permanente de Capacitación Administrativa.

El presupuesto asignado, si bien, es utilizado en los proceso de capacitación (cursos, talleres y/o seminarios), dicho programa también incurre en gastos de adquisición de equipos y sus respectivos accesorios (laptops, notebooks, impresoras, otros), material de escritorio (papel, tinta para impresora, etc.), refrigerio (personal de planta, coordinadores, docentes.) y otro tipo de gastos para poder llevar a cabo el proceso de capacitación.

El Programa Permanente de Capacitación Administrativa cuenta con un ambiente que no es propio, equipos de computación que pertenecen al programa y el presupuesto mencionado.



CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

8.1.1. Introducción

Actualmente dentro de la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.) Departamento de Recursos Humanos Administrativos (D.R.H.A.), Programa Permanente de Capacitación Administrativa (P.P.C.A.D) se tiene como base fundamental un sistema rudimentario y obsoleto con respecto a la capacitación, motivación y evaluación del desempeño al personal; es por este motivo que la propuesta está dirigida a la gestión de la institución con un enfoque dirigido a un proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles de la organización, humanos, técnicos y económicos para la creación de nuevos conocimientos, generando ideas que permitan obtener nuevas formas de administrar puesto que la innovación técnica administrativa y eficiencia no se refiere solo a equipos sino a realizar las actividades de diferente manera.

Después de una valoración cuidadosa y exhaustiva en base a las conclusiones y experiencias vividas durante la presente gestión, se recomienda:

8.1.2. Institucional

El Departamento de Recursos Humanos Administrativos (D.R.H.A.) a través del Programa Permanente de Capacitación Administrativa (P.P.C.A.D) debe transformar sus procesos relacionados a los recursos humanos de manera más dinámica y eficaz, para otorgar servicios de excelencia a trabajadores que han culminado sus servicios activos. En tal sentido que la institución sea un referente de los servicios públicos.



8.1.3. Técnico

Contar con recursos humanos altamente calificados en cada una de sus unidades de trabajo: profesionales, técnicos superiores, operativos y servidores de apoyo logrando de este modo que todos tengan objetivos comunes de servicio a la población adulta.

8.1.4. Atención operativa

Dotarle a la Universidad Mayor de San Andrés agilidad, eficiencia, precisión en el manejo de la información, tratamiento y culminación de los servicios en todas las unidades y/o áreas de la institución, a través de la innovación técnica administrativa.

8.1.5. Proyección y Potenciamiento

En base a los cambios en la tecnología y los objetivos institucionales, proyectar una mejora continua de los procedimientos que se implementan potenciando y ajustando transformaciones requeridas de acuerdo a la necesidad del personal de planta.

Por otra parte, se recomienda al Departamento de Recursos Humanos Administrativo que, a través del Programa Permanente de Capacitación Administrativa debe implementar la propuesta del presente modelo sistémico y estratégico, con la finalidad de incrementar el nivel de la competitividad y mejorar el desempeño de las funciones del personal de planta.

Para que la Innovación Técnica Administrativa en el área de Desarrollo Organizacional tenga éxito en la institución se recomienda:

8.2. RECOMENDACIONES

En base a los cambios en la tecnología y los objetivos institucionales, proyectar una mejora continua de los procedimientos que se implementan



potenciando y ajustando transformaciones requeridas de acuerdo a la necesidad del personal de planta.

Por otra parte, se recomienda al Departamento de Recursos Humanos Administrativo que, a través del Programa Permanente de Capacitación Administrativa debe implementar la propuesta del presente modelo sistémico y estratégico, con la finalidad de incrementar el nivel de la competitividad y mejorar el desempeño de las funciones del personal de planta.

Para que la Innovación Técnica Administrativa en el área de Desarrollo Organizacional tenga éxito en la institución se recomienda:

- Reajustar el subsistema de capacitación para desarrollar nuevas habilidades y destrezas obteniendo un efecto positivo sobre la competitividad, actitudes y comportamientos por parte del personal de planta.
- Diseñar el subsistema de motivación para crear un ambiente propicio, donde el personal de planta se siente complacido realizando sus funciones y de esta manera lograr un clima organizacional adecuado.
- Reajustar el subsistema de evaluación del desempeño para que el personal de planta tengan los lineamientos adecuados al momento de ser evaluados y exista un real compromiso y desarrollo junto con la institución.



BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto. "ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS"
Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill México 2002

Stephen Robbins, Mary Coulter. "ADMINISTRACIÓN"

Chiavenato Idalberto. "INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"
Primera edición. Editorial Mc Graw Hill México 1993

Mondy Wayne, Robert Noe. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
Novena edición. Editorial Prentice Hall México 2005

Werther William, Keith Davis. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y
RECURSOS HUMANOS" Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill México 1996

Rodríguez Valencia Joaquín. "ADMINISTRACIÓN MODERNA DEL
PERSONAL" Quinta edición. Editorial Ecafsa México 2000

Chiavenato Idalberto. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN" Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill México 2006

Alles Martha. "DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS,
GESTION POR COMPETENCIAS" Segunda edición. Editorial Granica Buenos
Aires 2006

Chiavenato Idalberto. "GESTION DEL TALENTO HUMANO" Tercera edición.
Editorial Mc Graw Hill México 2007

Koontz Harold, Weihrich Heinz. "ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA
GLOBAL" Décima Segunda edición. Editorial Me Graw Hill México 2006

Robbins Stephen. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" Décima Tercera
edición. Editorial Prentice Hall México 2009

Chiavenato Idalberto. "ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS,
EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES" Octava edición. Editorial
Mc Graw Hill México 2007



Drucker Peter. "LA INNOVACIÓN Y EL EMPRESARIO INNOVADOR" Editorial Edhasa México 2004

Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James. "LAS ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESOS" Editorial Irwin

Arandia Sarabia Lexín. "MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE" Cuarta edición. Editorial Catacora La Paz – Bolivia

Quiroga Gustavo Leos. "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"

Pozo Navarro Fernando. "LA DIRECCIÓN POR SISTEMAS"

Kreiner Robert, knicki Angelo. "COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES" Editorial Mc Graw Hill México

Rico Rubén Roberto. "CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL"

Benjamín Franklin Enrique. "ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS"

Nasaaki Imai. "KAIZEN, LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA"

Quiroga Gustavo Leos. "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA"

Requisitos ISO 9001:2008. "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD"

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. "GUÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS"

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

LEY 2027 "ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO" del 27/10/1999

LEY 1178 "DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES" del 20/07/1990

DECRETO SUPREMO No 26115 "SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL" del 2003

Anexos

ANEXO V

INFORME DE SEGUIMIENTO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

INFORME DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
Nombre:	Inicio de Capacitación:
Nivel académico:	Finalización de la
Edad:	Capacitación:
Correo Electrónico:	
Cargo:	
Función principal:	
Curso Interno de Capacitación:	
Calificación otorgada del Instructor	
Aspectos Positivos del servidor público:	Aspectos Negativos del servidor público:
Complementación de los Cursos:	
Calificación otorgada del Calificador	
Aspectos Positivos del servidor público:	Aspectos Negativos del servidor público:
Estudio de Casos:	
Lecturas Guiadas:	
Análisis del Rendimiento:	
Aspectos Positivos del servidor público:	Aspectos Negativos del servidor público:
Observaciones y Recomendaciones del Evaluador	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV

EVALUACIÓN A LA PRÁCTICA DOCENTE

Instrumento de Evaluación a la Práctica Docente					
Docente:					
Nombre del Curso de Capacitación:					
Número de Alumnos en el Grupo:					
EL DOCENTE	Escala de Valoración				
	5	4	3	2	1
1. Al Inicio del curso se informa con los estudiantes acerca de los conocimientos previos que tiene la materia.					
2. Explica los objetivos, contenidos y criterios de evaluación del curso al iniciar.					
3. Crea un ambiente propicio para el aprendizaje.					
4. Muestra el dominio de la materia.					
5. Vincula los nuevos conocimientos con el puesto de trabajo.					
6. Explica o ejemplifica con claridad.					
7. Fomenta el dialogo, la reflexión, la participación critica propositiva y el trabajo en equipo de los estudiantes.					
8. Promueve la aplicación de los conocimientos adquiridos.					
9. Utiliza diferentes estrategias didácticas para promover el aprendizaje.					
10. Usa diverso recursos didácticos para el desarrollo del curso acordes a las estrategias de enseñanzas.					
11. Promueve el uso de las TIC' s.					
12. Emplea diversas actividades e instrumentos para evaluar.					
13. Retroalimenta los contenidos de la materia para que los estudiantes adquieran mayores dominio de los mismos.					
14. Asesora de manera individual o grupal, de acuerdo con las necesidades que presentan los estudiantes.					
15. Respeta la los estudiantes.					
16. Al momento de esta evaluación ha cumplido con los objetivos de este curso.					
17. Recomendaría a este docente para que continúe impartiendo esta materia.					
18. Me gustaría llevar otro curso con este Docente.					

Comentarios o sugerencias con relación al desempeño del Docente

Nota: Los Ítems 1, 17 y 18 se contestan **SI** o **NO**

ANEXO III

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Instrucciones: Marque cada uno de los conceptos que se aplican al servidor público citado.	
Nombre del servidor: Área y/o Unidad: Calificador: Fecha:	
Puntuación	Conceptos Marquen aquí
	1. El servidor público trabaja tiempo extra para concluir su trabajo cotidiano.
	2. El servidor mantiene su área de trabajo bien ordenada y limpia.
	3. Como colaboración ayuda a otros que lo necesitan.
	4. El servidor planifica sus actividades de trabajo antes de iniciarlo.
	5. El servidor público escucha los consejos que le den otros, pero es raro que los siga.
	6. El servidor cuenta con un nivel alto en la toma de decisiones.
	7. El servidor público muestra características dinámicas al momento de desempeñar sus funciones.
	8. Cuenta con un nivel alto de pro-actividad.
	9. Cuenta con facilidad de expresión.
	10. Trata de profundizar sus conocimientos para explotar sus habilidades.
	11. Posee un alto grado de integración e interrelación con sus colegas.
	12. Es respetuoso con la autoridad y compañeros de trabajo.
	13. Tiene disciplina al momento de realizar su trabajo a tiempo
	14. Muestra interés por los problemas de la unidad.
	15. Se adapta rápido al cambio.
TOTAL DE TODA LA PUNTUACIÓN.	

ANEXO II

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al Personal de Planta de la U.M.SA.

Datos Referenciales

Edad	20 – 30 años		31 – 40 años		41 – 45 años		Más de 46 años			
Sexo	Femenino		Masculino							
Máximo Nivel Académico Alcanzado	Bachiller		Egresado		Licenciado		Diplomado		Maestría	

Le pido a usted cordialmente responder de manera de manera clara y objetiva a cada interrogante como también marcar la respuesta que corresponda, su colaboración será de gran ayuda.

1. ¿Cuánto tiempo de antigüedad tiene usted en la U.M.S.A.?

0 – 1 año		2 – 5 años		6 – 10 años		Más de 11 años	
-----------	--	------------	--	-------------	--	----------------	--

2. ¿Tiene conocimiento de la existencia de del Programa Permanente de Capacitación Administrativa?

SI	
----	--

NO	
----	--

3. ¿Usted recibió algún curso de Capacitación por el Programa Permanente de capacitación Administrativa?

SI	
----	--

NO	
----	--

Si la respuesta es afirmativa ¿Cuántos cursos realizo en la última gestión?

-
-
-
-
-

4. ¿Considera usted que los cursos de capacitación fueron los adecuados a las funciones que desempeña?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

5. ¿Qué dificultades enfrento cuando fue parte del Proceso de Capacitación?

- Etapa de solicitud.....
- Etapa de aprobación.....
- Etapa de ejecución.....
- Etapa de evaluación.....

6. ¿Cree que el proceso de Capacitación de la Institución puede ser organizada de mejor manera?

SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Si la respuesta es positiva ¿Qué sugerencias daría para mejorar el Proceso de Capacitación?

-
-
-
-

ANEXO I

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

n = Tamaño de la Muestra	= ?
N = Tamaño de la Población	= 1363
Z = Nivel de confianza del 95% que representa el	= 1,96
e = Margen de error 5%	= 0,05
P = Probabilidad del éxito	= 0,95
Q = (P – 1) Probabilidad de fracaso	= 0,05

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{[(N - 1) * e^2] + (Z^2 * P * Q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05 * 1363}{[(1363 - 1) * 0,05^2] + (1,96^2 * 0,95)}$$

$$n = \frac{248,714788}{3,587476}$$

$$n = 69,328628^*$$

(*)**Nota:** para un mejor estudio y mayor facilidad de manejo de los resultados, se realizaran 70 encuestas.