



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo Final para Optar por el Título de Maestría en
Gerencia de Recursos Humanos

**Propuesta de Mejora al Programa de Capacitación del
Personal Administrativo de la Dirección de RR. HH.
MINERD (Sede Central).**

Sustentante:

Rosalía de los Santos Alcántara
2017-1527

Asesor

Ivelisse Y. Comprés Clemente

Santo Domingo

Agosto 2019

RESUMEN

El siguiente estudio estuvo centrado en el mejoramiento del programa de capacitación implementado al personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, y se realizó con el fin de identificar los conocimientos con que cuenta el personal y conocer de qué habilidades carece. Se establecieron objetivos en beneficio de los colaboradores y de la organización tales como: satisfacer las necesidades de capacitación del personal para el desarrollo del mismo, para que sean más competitivo y productivo, transferir conocimientos en bienestar de la organización como un efecto multiplicador. Este estudio estuvo sustentado en una investigación descriptiva y de carácter exploratorio que busca especificar de una forma lógica las limitaciones o carencia de conocimiento que pudiera tener el personal, a lo que se aplicó el método inductivo y de análisis. Se aplicaron entrevistas y encuestas a directivos y empleados como herramienta que pudieran evidenciar el resultado arrojado del estudio, las informaciones que se obtuvieron producto de las tabulaciones de las encuestas y el análisis de las entrevistas revelaron las debilidades y las oportunidades de mejora que se podrían llevar a cabo en el proceso de adiestramiento, con la realización de la propuesta para mejorar el programa de capacitación a implementar con el personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

ABSTRACT

Following study was focused on the improvement of the training program implemented to the administrative staff of the Human Resources Department of the Ministry of Education, and was carried out in order to identify the knowledge that he staff has and know what skills it lacks. Objectives were established for the benefit of employees and the organization such as: meet the staff training needs for the development of them, so that they are more competitive and productive, knowledge in the welfare of the organization as a multiplier effect. This study was based on a descriptive and exploratory research that seeks to specify in a logical way the limitations or care of knowledge that the staff could have, to which the inductive and analysis method was applied. Interviews and surveys were applied to managers and employees as a tool that had evidence of the study's results. The information obtained because of the surveys tabulations and the analysis of the interviews revealed the weaknesses and opportunities for improvement that may be carried out in the training process, with the realization of the proposal to improve the training program to be implemented with the administrative staff of the Human Resources Department of the Ministry of Education.

INDICE

INDICE DE TABLAS.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I: CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1.1 Antecedentes históricos de la capacitación.....	5
1.2. Conceptos de capacitación.	7
1.2.1 Definición.	7
1.2.2 Objetivo de la capacitación.	9
1.2.3 Proceso de capacitación.	10
1.2.3.1 Determinar necesidades de capacitación	12
1.2.3.2 Programa de entrenamiento o capacitación.....	19
1.2.3.3 Implementación de la capacitación	24
1.2.4 Evaluación del resultado.	25
1.3 Desarrollo de carreras.....	26
1.4 Importancia del proceso de capacitación a nivel público o privado.	28

CAPITULO II: MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPUBLICA DOMINICANA

2.1 Reseña histórica.....	31
2.2 Logo de la empresa.....	33
2.3 Marco legal.....	33
2.4 Filosofía Institucional.....	35
2.4.1 Misión.....	35
2.4.2 Visión	36
2.4.3 Valores.....	36
2.5 Responsabilidad social.....	37
2.6 Cartera de servicio	37
2.6.1 Dependencia.....	39
2.7 Estructura orgánica	41
2.7.1 Educación de calidad (Estrategias).....	43
2.7.1.1. Desarrollo Sostenibles	43

2.7.1.2 Metas del objetivo de desarrollo sostenible4 “educación de calidad”	45
2.7.1.3 Sobre hoja de ruta del ODS4	47
2.7.2 Metas Institucionales	50
2.8 Tipo de investigación	52
2.8.1 Descriptiva	52
2.8.2 Exploratorio	53
2.9 Métodos de la investigación	53
2.9.1- Método inductivo	53
2.9.2- Método de análisis	53
2.10 Herramientas	53
2.10.1 Entrevista	54
2.10.2 Objetivo de la entrevista	54
2.10.3 Encuesta	54
2.10.4 Objetivo de la encuesta	54
2.11 Creación de cuestionario	54
2.12 Aplicación de cuestionario	54
2.12.1 Tamaño de la muestra	55
2.13 Análisis de la encuesta	60
2.14 Análisis de la entrevista	62
2.15 Diagnostico	64

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS MINISTERIO DE EDUCACION DE LA REPUBLICA DOMINICANA (SEDE CENTRAL)

3.1 Detalles de la propuesta de mejora al programa de capacitación del personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos del MINERD.	69
3.2 Justificación	70
3.3 Objetivos	70
3.3.1 Objetivo general	70
3.3.2 Objetivos específicos	70
3.4 Estrategias	71
3.5 Beneficios	74
3.5.1 Beneficios Para el colaborador	74

3.5.2 Beneficios para la organización	74
3.6 Pautas para desarrollar el programa de capacitación.	75
3.7 Financiamiento	76
3.8 Presupuesto	76
3.8.1 Indicadores financieros	78
3.9 Recursos	79
3.9.1 Recursos Humanos.....	79
3.9.2 Recursos Materiales	79
3.10 Cuadro de mando integral (CMI).	81
3.11 Retorno de la inversión (ROI).....	83
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de Capacitación	11
Tabla 2 Técnicas de Capacitación.....	23
Tabla 3 Ejecución de Capacitación	24
Tabla 4. Capacitación recibida.	56
Tabla 5. Capacitación del área de trabajo.	57
Tabla 6. Capacitación acorde con el puesto.....	57
Tabla 7. Capacitación Cubren necesidades.	58
Tabla 8. Capacitación de interés	58
Tabla 9. Comité de capacitación.	59
Tabla 10. Capacitación atendiendo a las necesidades.....	59
Tabla 11. Capacitación en área de trabajo.....	60
Tabla 12 Presupuesto de capacitación.....	77
Tabla 13 Cuadro de Mando Integral	82

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por permitirme alcanzar este momento tan especial de mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles por lo que he tenido que pasar para llegar hasta aquí, por enseñarme a valorar cada día y apreciar lo que él me ha dado.

A mi madre: Maximina

Por haberme enseñado esos valores que me han permitido ser cada día una mejor persona, inculcar en mí la cualidad de la responsabilidad, gracias por tus consejos, por tu admirable esfuerzo de sacarme adelante aun con tu nulo nivel académico, porque ni siquiera sabías escribir tu nombre. Gracias por todo, madre adorada, como me gustaría que pudiera abrazar este momento conmigo, pero Dios te tenía algo mejor y por eso te mandó a buscar. Te amaré por siempre. Ver anexo I

A mi familia:

Aquilino Suero mi esposo y mis hijos, Aquilenyi, Aquileidi y Aquilewri a quienes les agradezco por ayudarme y cooperar con mis compromisos del hogar y a quienes les pido excusa por el nivel de abandono en que lo sumergí durante estos dos años. Gracias los amo. Ver anexo 2

A mi jefa: Licda. Vivian Báez Báez (Directora de RR.HH. del MINERD)

No tengo modo alguno de agradecerle, por haberme dado la oportunidad de ser parte de su equipo de trabajo, aun sin conocerme, a usted le debo muchos de mis logros tanto personales como académicos, gracias por confiar en gente humilde como yo, deseo que continúe siendo ese maravilloso ser humano siempre presto a ayudar. Dios la guarde. Ver anexo 3

Al Lic. Andrés de las Mercedes (Director Ejecutivo de INAFOCAM)

Gracias por poseer la cualidad de un auténtico servidor público, de adornar su nivel jerárquico de la amabilidad y el don de escuchar a quienes les abordan. desde lo más profundo de mi ser, mil gracias por ser parte del logro de una de mis metas. Ver anexo 4

A mi amiga: Jennifer Piñeiro

Se me cortan las palabras, es infinito mi agradecimiento a esa persona que literalmente me llevo de las manos durante estos dos años de maestría. Dios mueve sus siervos como le place y él me colocó en el lugar perfecto en mi primer día de clase, me colocó a tu lado, gracias por tu esmero y dedicación para ayudarme. Gracias a doña Rosa, por dar vida a un ser tan especial. Ver anexo 5

A mis hermanas (Margarita y Fernanda)

A quienes les agradezco el apoyo brindado a nivel general y sobre todo en mis momentos de agobio. Gracias las adoro.

A mis compañeras de clase:

A todas esas bellas damas que fueron participé de este proceso y que directa o indirectamente me apoyaron, en especial a Dania Rodríguez, la linda #3. Gracias por brindarme tu amistad y tu apoyo.

A mi asesora: Ivelisse Y. Comprés Clemente

Por compartir con mi persona su vasto conocimiento, por su apoyo, su paciencia y motivación durante todo el proceso de tesis. Gracias.

En general a todos MIL GRACIAS por cada uno de sus aportes.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia se ha observado la forma como ha evolucionado el concepto y la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, como una estrategia clave para el éxito y el crecimiento de la misma, Gestión Humana además de preservar los intereses de sus trabajadores, debe velar por el desarrollo de su capital humano, otra forma de motivar y beneficiar su labor, es la de proporcionar las herramientas de competitividad, conocimiento y habilidad para desempeñarse no solo en sus puestos de trabajo, sino en su vida personal y profesional, formando a colaboradores cada vez más capacitados para afrontar los retos y las diferentes situaciones que día a día forman parte del enriquecimiento intelectual y empírico de las personas.

Con este proyecto se quiere analizar el estado en el que se encuentra actualmente el proceso de capacitación implementado por el área de Recursos Humanos del Ministerio de Educación para todos sus colaboradores, con el interés de desarrollar una propuesta de mejoramiento, que beneficie a la empresa y a sus trabajadores de una manera más efectiva, para los cuales se inició con un proceso investigativo formando el marco teórico, donde define la capacitación desde el punto de vista de diferentes autores, su importancia en las organizaciones y el impacto que causa en el personal, dando como resultado la base teórica, donde se sustentan una serie de conceptos básicos, en los cuales, se abordan los términos del elemento estudio que han permitido determinar las herramientas a implementar para evaluar la situación actual de la organización en cuanto a capacitación y a la detección de sus necesidades. Fueron realizadas entrevista y encuesta a directivos y personal operativo para recoger el parecer de ellos, atendiendo a que la capacitación se debe extenderse a los encargados de departamento, los cuales también requieren ser capacitados si existe la necesidad.

Se pretende el logro de los objetivos propuestos tanto generales como específicos, como es satisfacer las necesidades de capacitación del personal, que se llevara a cabo primero detentando las necesidades, es decir realizando un diagnóstico de la misma y luego con la implementación de la capacitación acorde al requerimiento, también es de interés el logro del siguiente objetivo que es, formar a colaboradores productivos y competitivos para su desarrollo y de la organización.

De forma estratégica se realizarán inducciones y reinducciones de modo que los colaboradores tengan más conocimientos acerca de la organización y puedan alinearse más con sus objetivos, también se plantea cambiar la forma de inventariar las necesidades tomando como parámetro el análisis de la organización total, el análisis del talento humano y el análisis de las operaciones y las tareas. se utilizarán las entrevistas de salida como otra forma de inventariar necesidades, puesto que informaciones que recogen en ellas reflejan en las mayorías de los casos la realidad de la organización.

Para la obtención de las informaciones teóricas que sirven de soporte a este estudio se utilizaron múltiples fuentes literaria de diferentes autores que proporcionaron los datos, que de forma satisfactorias permitieron la creación de este proyecto. Para la puesta en marcha de la realización de este estudio se presentaron algunas dificultades que de alguna forma interrumpieron un poco la investigación tales como; resistencias para autorizar que se dieran algunas informaciones internas de la organización, así como las funcionalidades del proceso de capacitación actual como tal y también para la aplicación de la entrevista a los directivos ya que por lo general son personas con muchas ocupaciones y su disponibilidad de tiempo es limitada. La encuesta a los colaboradores se tomó un poco de tiempo, pero al final se pudo concretizar. Dicho esto, se puede decir que este estudio está estructurado en tres capítulos, El primero busca proporcionar una clara definición de los conceptos de capacitación

y todo lo relativo a la misma, tipos, antecedentes, importancia y la incidencia que tiene en los colaboradores que la reciben.

El segundo capítulo, trata todo lo referente a la organización en que se basa el estudio, cuyo objetivo es dar a conocer todo lo concerniente al Ministerio de Educación, que es la organización objeto de este estudio, llámese como nace, su trayectoria, evolución, misión, visión, como está constituido y los servicios que ofrece.

El tercer capítulo contempla la propuesta de mejora al plan de capacitación, donde se plantea el proceso a seguir, los objetivos, las estrategias y las tácticas que se llevaran a cabo para la ejecución de la misma.

CAPITULO I: CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Es propio que producto de los avances del mercado laboral las organizaciones tomen en cuenta la capacitación y desarrollo de su personal, es por eso la realización de este trabajo de investigación basado en la elaboración de una propuesta de mejora al programa de capacitación del personal administrativo de la dirección RR.HH. del ministerio de educación. La investigación busca congregar los aspectos importantes de la capacitación, de modo que el análisis de las informaciones recolectada proporcione herramientas útiles para realizar dicha propuesta.

Para tener dominio del tema y destacar su importancia se consideraron conceptos emitidos de eminentes escritores, quienes poseen basto conocimiento sobre el mismo.

Según (Chiavenato I. , 2002), el concepto de entrenamiento o capacitación tienen significados diferentes “Anteriormente algunos especialistas de RR.HH. creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual las personas se preparan para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En realidad, se considera un medio para desarrollar habilidades en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los adjetivos organizacionales y sea cada vez más valiosos contribuyendo con los resultados del negocio. El término entrenamiento agrega valor al personal, a la organización y a los clientes”.

Teniendo en cuenta que el fin de la capacitación es garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, se hace necesario que dicho hábito haga parte de las estrategias organizacionales que se aplica a todos los niveles y área de la

empresa, y es el contante cambio del mundo lo que genera su importancia, toda vez, que es necesario que las organizaciones se adecuen de forma rápida y efectiva a las necesidades del mercado. Se deberán generar planes o programas de capacitación eficaces, que no pueden diferenciarse entre grandes, medianas o pequeñas empresas, ya que cualquiera de ellas debe enfrentar situaciones previsibles o situaciones imprevisibles, para las cuales las maquinas no están preparadas, y donde la participación intelectual de los colaboradores será la diferencia. Existen diversos estudios frente al tema de los planes de capacitación y las etapas que ella quiere para ser efectiva, sin embargo, este documento acota una de ellas como soporte para identificar los principales factores a tener en cuenta para su implementación en cualquier organización. Más allá de su complejidad (Carrillo, 2012)

1.1 Antecedentes históricos de la capacitación

En lo comienzo del desarrollo de las industrias a mediados del siglo XVIII y principio del siglo XIX fue, que la capacitación para el trabajo logra un desarrollo, fruto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada.

Las pasadas civilizaciones transmitía sus conocimientos y habilidades en forma directa, luego más adelante, una persona experimentada facilitaba la información necesaria para llevar a cabo algún oficio a un principiante que luego se hace responsable del trabajo. Ya más cercanos se inició el sistema de:

- Maestro quien era propietario de herramientas y materiales y les enseñaba a los principiantes un oficio en particular.
- Aprendices o Principiantes vivían con el maestro y ayudaban a la producción.
- Los oficiales quienes completaban su proceso de aprendizaje, pero no llegaban a ser maestro que para otra por tal distinción tenían que

construir una obra para que sea evaluada por un maestro, si era aprobado podía apertura su taller.

“La capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus económico de artesanos y comerciantes. Con la revolución industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de los objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único es que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto provocó la revolución industrial junto con los problemas, fe los obreros y la explotación de los mismos. A medida que los empresarios fueron adquiriendo mayor crecimiento y desarrollo para su empresa fueron entrenando a los trabajadores no solo en las actividades que realizaban sino en diversas actividades y así es como empiezan a participar más en los procesos que llevan a cabo. L industrialización los llevo al cambio de los adjetivos y métodos y estos a su vez propicio unas gras demanda en la mano de obra capacitada para el manejo de maquina nuevas”. (Catarina, 2019)

Hoy en día la capacitación en todos los niveles compone una de las invenciones más valiosa de los recursos humanos y se considera una de las principales fuentes de riqueza para el personal en la organización, puesto que ayuda a tener una mayor productividad, mejor ambiente laboral y a especificar las áreas donde se deben realizar las capacitaciones. Las empresas han tomado conciencia de que la relación que se da entre la productividad y el factor humano es porque los empleados están motivados. Ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar dirigir y controlar las operaciones de forma eficaz en las organizaciones.

1.2. Conceptos de capacitación.

Por lo general cuando las organizaciones ven el proceso de capacitación como un requisito legal, que genera gastos se originan situaciones no agradables, mas no así, si el criterio es diferente y se visualiza como una inversión en sus recursos intangibles, entonces se vislumbra un crecimiento de la organización y al del individuo como tal mejorando su desempeño (Carmona, 2010).

1.2.1 Definición.

A continuación, se presentan diferente teoría o definiciones sobre capacitación. Capacitación “entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente s aspecto de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (Chiavenato I. , 2011)

Capacitación “es el proceso Educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (Chiavenato I. , 2011)

Capacitación “es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor”. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)

Dicho esto, la capacitación lo que hace es permitir desarrollar los conocimientos y que se adquieran habilidades que determinarán el desempeño favorable de los colaboradores en sus puestos de trabajo, mayor motivación y cambio en la actitud. Sin lugar a duda debe ser de prioridad de la organización o de la alta gerencia capacitar a su personal, para lograr ser más competitivos.

Para Chiavenato la capacitación está contenida en cuatro formas de cambio de la conducta, que son:

- “Transmisión de información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: Información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse. En ella se mejoran las habilidades y destrezas, se capacita para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.
- Desarrollo o modificación de actitudes: En general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.
- Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede ser dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando a gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.” (Chiavenato I. , 2017)

1.2.2 Objetivo de la capacitación.

Veremos a continuación los objetivos de la capacitación y su enfoque

- Entrenar al personal para la realización de las diferentes actividades que implica el puesto.
- Facilitar oportunidades para el desarrollo del individuo, no solo para el puesto que ocupa, sino para cualquier actividad que pueda desempeñar.
- Fomentar cambio en los colaboradores a modo de crear un clima laboral agradable entre ellos y aumentar su motivación en el desempeño de sus funciones.

“La capacitación, además de ocuparse de la información las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización” (Chiavenato I. , 2009)

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es un compromiso administrativo. Dicho en palabras llanas el proceso de capacitación es responsabilidad de los administradores y encargados de las organizaciones, a quienes se les debe asesorar para que asuman ese compromiso. Cuando en la capacitación se cumplen con lo ante expuesto, los colaboradores gozan de confianza, seguridad, mejor dominio de los procesos y muy buen clima laboral, generando mejor beneficio a la organización.

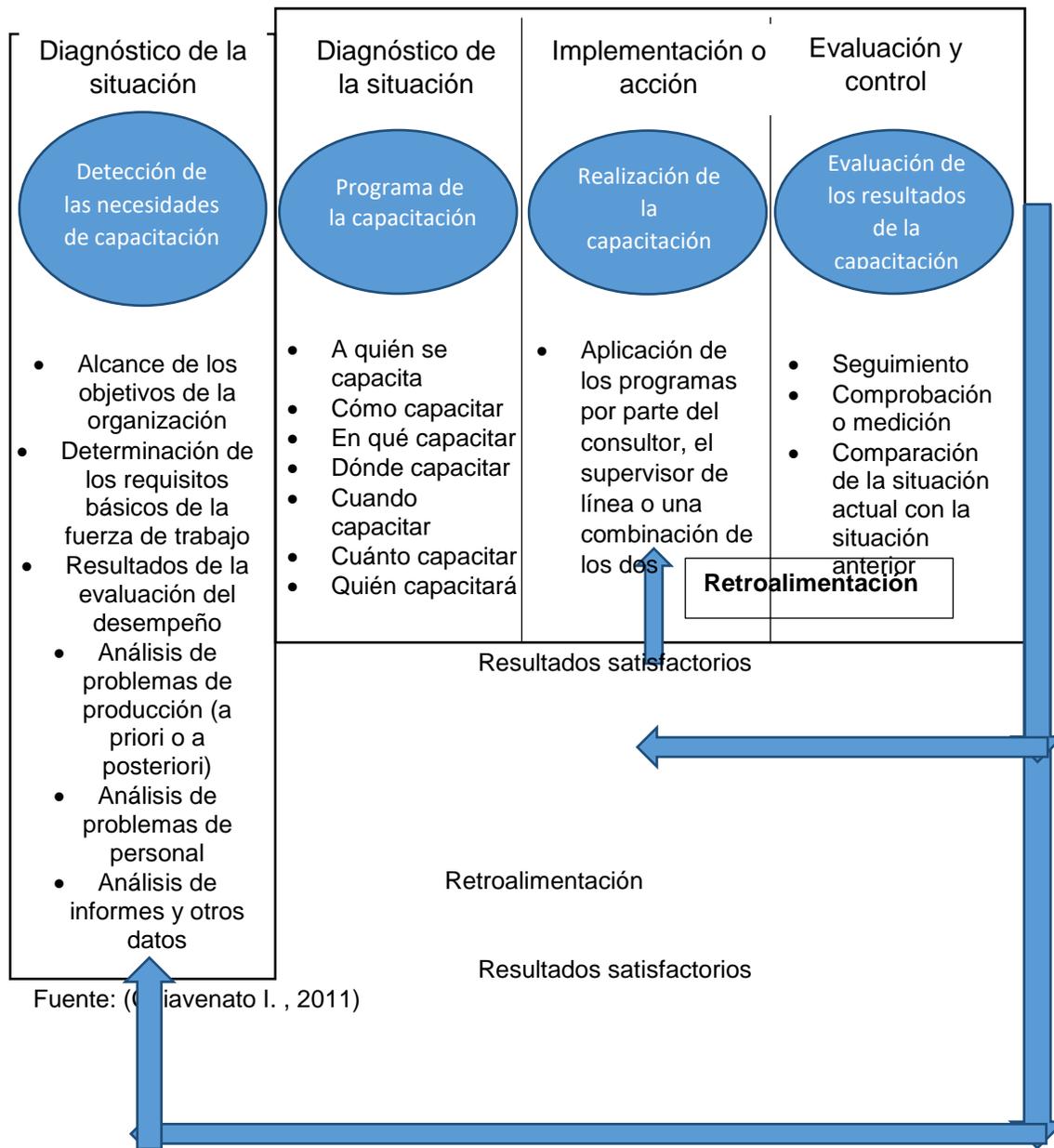
1.2.3 Proceso de capacitación.

Se hace necesario implementar o llevar a cabo un proceso de capacitación y para eso se deben aplicar las fase o etapas que enuncia Chiavenato, que van a permitir el éxito de dicho programa logrando que tanto la organización como los empleados se beneficien.

- ✓ “Inventario de necesidades de entrenamiento o capacitación (Diagnóstico).
- ✓ Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- ✓ Implementación y ejecución.
- ✓ Evaluación de resultados.

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de staff, puede asumir diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado en el organismo de staff hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea. La situación preferida sería un modelo equilibrado en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene asesoría especializada del organismo de staff, en forma de inventario de necesidades, diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo” (Chiavenato I. , 2011)

Tabla 1 Proceso de Capacitación



1.2.3.1 Determinar necesidades de capacitación

Si se quiere obtener buenos resultados con la capacitación, es necesario, primero conocer Cuan valioso es capital humano que tiene la organización, es decir con que personal cuenta, cuáles son sus habilidades, conocimientos y destrezas y que tan comprometido están con los objetivos de la organización y segundo saber si tiene clara su misión, visión, objetivos. Todo con el fin de reunir información relevante de cada uno, para determinar si carecen de conocimientos y habilidades que impidan satisfacer las necesidades de los clientes y maximizar las utilidades de la organización.

En su libro Administración de los Recursos Humanos Chiavenato dice: que el inventario de necesidades ocurre en los siguientes niveles de análisis:

- “Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
- Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento.
- Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades”. (Chiavenato I. , 2011)
- Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema Organizacional.

“El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo (su misión, sus objetivos, sus recursos y la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

En este sentido cabe destacar que el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.), evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del

entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a la nueva demanda. Las necesidades deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente” (Chiavenato i. , 2011)

Es necesario que la capacitación se realice de manera seguida, aun cuando el colaborador mantenga un buen desempeño, es como una especie de educación continua, que arrojará como resultado, que el individuo tenga mayores conocimientos y por ende un desempeño más elevado.

- Análisis del talento humano como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema de Entrenamiento.

“El análisis del talento humano procura verificar si los colaboradores son suficientes, tanto cuantitativamente como cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseado por la organización.

Es de recomendación del autor que el análisis de los recursos humanos tenga como soporte el estudio de los aspectos siguientes:

- a) Número de empleados en la clasificación de cargos.

- b) Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- c) Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
- d) Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- e) Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- f) Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- g) Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
- h) Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- i) Potencialidades de reclutamiento interno.
- j) Potencialidades de reclutamiento externo.
- k) Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutarle.
- l) Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
- m) Índice de ausentismo.
- n) Índice de rotación de fuerza laboral
- o) Descripción del cargo.

Estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa” (Chiavenato i. , 2011)

- Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de Adquisición de Habilidades

“Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de

habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de operaciones es el que determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

- Estándares de desempeño para la tarea o puesto.
- Identificación de tareas que componen el puesto.
- Forma de cómo debe desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
- Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea”. (Chiavenato I. , 2011)

Más simple el análisis de operaciones consiste en fragmentar los puestos, dando lugar de esa manera a contactar la destrezas y conocimientos que se le exige a modo personal a los individuos para desempeñar el puesto, es decir prepara la capacitación para cada puesto.

- Medios para inventariar necesidades de entrenamiento.

“La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas

en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
- Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la
- capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

- Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
- Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación”. (Chiavenato I. , 2011)

A estos puntos se le debe prestar mucha atención, tener siempre presente la necesidad del individuo de capacitarse, cada administrador debe asegurarse de que los miembros del personal cuenten con el entrenamiento necesario para realizar sus funciones. Estos métodos o evaluaciones tienen que identificar las necesidades de capacitación tanto en las áreas especializadas y la que no lo son.

“Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

- Indicadores a priori: son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
 - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - b) Reducción del número de empleados.

- c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d) Sustituciones o movimientos de personal.
- e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- f) Expansión de los servicios.
- g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
- i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación.

a) Problemas de producción, como:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
- Comunicación deficiente.
- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- Gastos excesivos para el mantenimiento
- de las máquinas y los equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.
- Poca versatilidad de los empleados.
- Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

b) Problemas de personal, como:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o nulo interés por el trabajo.

- Falta de cooperación.
- Número excesivo de faltas y reemplazos.
- Dificultad para obtener buenos elementos.
- Tendencia a atribuir faltas a los demás
- Errores en la ejecución de órdenes”. (Chiavenato I. , 2011)

No es un secreto que el conglomerado de estos factores antes expuestos, dan apertura a necesidades de capacitación, por tanto, la organización debe estar preparada para responder a esos requerimientos en el momento que se sean necesario para evitar males mayores que repercutan en perjuicio de la misma, tales como baja producción, disminución en su cartera de clientes todo producto de falta de capacitación de su personal.

Luego de tener el diagnóstico de las capacitaciones requeridas, se da paso a lo que sería el programa de capacitación, el cual está orientado a efectuar cambios de importancia en la vida del individuo, estimulando sus habilidades y capacidades específicas para que el mismo tenga un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

1.2.3.2 Programa de entrenamiento o capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación y la clara definición de los objetivos de la misma constituyen a la buena elección de los métodos a utilizar para dicha evaluación, pudiendo establecer el éxito del programa.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles y Bohlander, enuncia las siguientes:

- “Capacitación en el puesto, método por el cual el empleado adquieren experiencias prácticas con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

- Capacitación de aprendizaje práctico, en este el trabajador que ingresa a un oficio que requiere habilidades, recibe instrucciones y adquiere experiencias en los aspectos teóricos y práctico del trabajo tanto dentro como fuera de él.
- Capacitación cooperativa, en este programa se combina la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.
- Prácticas profesionales en este programa por lo general es patrocinado de manera conjunta por universidades y academia que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de tener experiencia real, mientras descubren como se desenvuelve en la empresa.

Capacitación gubernamental” (Bohlander, 2011)

Con lo adelanto de la tecnología llámese hardware y software se han originado en el mercado una gran variedad de dispositivos de capacitación que prometen ser más eficientes que los métodos habituales y que acompañado de buenas técnicas puede hacer la diferencia en el proceso.

“Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?

- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?
- Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o
- Definición de serán capacitadas:
 - Número de personas.
 - Tiempo disponible.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.

- Características personales de conducta.
- a) Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- b) Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario ocasión propicia.
- c) Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 - a. 11- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia”. (Chiavenato I. , 2011)

Adicional a esto, el programa de capacitación debe ser planificado y estar vinculado a la calidad de los instructores y a las características de quienes van hacer instruido, estos factores van a incidir en el éxito del programa

- Tecnología educativa de entrenamiento.

Ya habiendo validado el grado de habilidades y conocimientos que la organización espera alcanzar con el programa, se realiza la elección de la técnica y métodos a implementar teniendo presente que se realice con menor esfuerzo, tiempo y dinero. Las técnicas se pueden clasificar en base: A su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

Tabla 2 Técnicas de Capacitación

	Orientadas al contenido	Orientadas al proceso	Mixtas de capacitación
Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización	Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora.	Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento.	Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.
Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo	Programa de inducción o de integración a la empresa	Capacitación después del ingreso al trabajo	Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación
	Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará.	La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos: 1- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio). 2-La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).	Fuera del lugar de trabajo
			Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación
			Fuera del lugar de trabajo.
		programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo.	

Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

1..2.3.3 Implementación de la capacitación

Es una de las etapas más importante del proceso de ejecución de la capacitación, esta parte supone una relación estrecha entre la persona guía y el aprendí. Los aprendices son aquellos individuos de las organizaciones que requieren cierto entrenamiento o desarrollar sus habilidades en actividades específicas.

Tabla 3 Ejecución de Capacitación

Factores	Definición
Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización	La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
La calidad del material de capacitación presentado.	El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.	La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno.
La calidad y preparación de los instructores.	El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa.
La calidad de los aprendices.	La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

Es un compromiso del área administrativa llevar a cabo el proceso de capacitación y debe asegurarse de tener los instructores necesario y que estén capacitado para su conducción es recomendable que a este tipo de persona se le dé cierto de adiestramiento en los procesos a realizar.

1.2.4 Evaluación del resultado.

Es aquí la etapa final del proceso de capacitación, lo más idóneo es que el programa se evalué ante durante y después e incluso luego de que los colaboradores retornen a sus actividades normales esto va a permitir determinar en qué medida se lograron los objetivos deseados por la organización en relación al, mejoramiento del desempeño de los colaboradores, en donde lo más tímido se desarrollan convirtiéndose en colabores capaz. Para evaluar el éxito obtenido, se toma en cuenta lo siguientes:

- “Constatar si la capacitación ha producido las medicaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

- En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
 - Aumento de la eficacia organizacional
 - Mejoramiento de la imagen de la empresa
 - Mejoramiento del clima organizacional
 - Mejores relaciones entre empresa y empleado
 - Facilidad en los cambios y en la innovación
 - f. Aumento de la eficiencia, etc.

- En el nivel del talento humano.
 - ✓ Reducción de la rotación del personal
 - ✓ Disminución del ausentismo
 - ✓ Aumento de la eficiencia individual de los empleados
 - ✓ Aumento de las habilidades de las personas
 - ✓ Elevación del conocimiento de las personas
 - ✓ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.
-
- En el nivel de las tareas operacionales.
 - Aumento de la productividad
 - Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
 - Reducción del ciclo de la producción
 - Mejoramiento de la atención al cliente
 - Reducción del índice de accidentes.
 - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos”
- (Chiavenato I. , 2011)

1.3 Desarrollo de carreras

Según Chiavenato, “el desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados.

Las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras según Chiavenato son:

Centros de Evaluación: Técnicas de selección de talentos humanos, como entrevistas, ejercicios dirigidos y juegos de empresas utilizados en centros de evaluación. Estos centros proporcionan retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándolos a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.

- Pruebas psicotécnicas: Utilizadas en la selección de personal, sirven para ayudar a los empleados a comprender mejor sus intereses y habilidades.
- evaluación del desempeño: Otra fuente de información valiosa sobre el E desarrollo de la carrera.
- Proyecciones de ascenso: Juicios hechos por los gerentes respecto del avance potencial de los subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar las personas que presenten gran potencial de progreso y también ayudan a los empleados a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- Planeación de reemplazo: Se concentra en la preparación de las personas para cubrir posiciones más complejas.

Además de estas herramientas, existen los siguientes esquemas de concentración para los empleados:

- Asesoría individual de carreras: Ayuda a cada empleado a examinar sus A aspiraciones de carrera. Incluye la responsabilidad del cargo actual, intereses y objetivos del empleado.
- Servicios de información a los empleados: Ofrecen a los empleados información con respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite ofrecer diversidad de intereses y aspiraciones de la organización que puedan servir a las personas. Los más comunes son:
 - Sistemas de información sobre vacantes: En los cuales la organización anuncia la oferta de cargos y refuerza la noción de que la organización promueve desde el interior.

- Inventarios de habilidades: Banco centralizado de datos de las habilidades, capacidades conocimientos y educación de los empleados, utilizando para proporcionar una idea de las necesidades de entrenamiento y desarrollo de la fuerza laboral e identificar los talentos existentes (Banco de Talentos).
- Mapa de carreras: Especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles en la organización, así como las etapas y los peldaños existentes y los medios para llegar hasta allá.
- Centro de recursos de carrera: Colección de materiales para el desarrollo de carrera; por ejemplo, biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software.” (Chiavenato I. , 2011)

1.4 Importancia del proceso de capacitación a nivel público o privado.

Para saber la importancia que tiene el proceso de capacitación en las organizaciones, es necesario ver la reflexión planteada por Trevor Bentley en su libro “Capacitación empresarial”: “desafortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera como un costo, un gasto, mas no como una inversión. La cantidad que la mayor parte de la organización invierten en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser un gesto de buena fe, pues solo comprenden una fracción minúscula de los ingresos corporativos”. (Leon, 2013)

Afortunadamente, hoy en día gran parte de las organizaciones no tienen este concepto, porque se han dado cuenta que, de no capacitar su personal, mas adelante le resultara más costoso, lo que podría incidir en el no crecimiento de la organización, como hace mención Ricardo León “En la actualidad capacitación de los recursos humanos es la a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también son una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan la eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de su personal debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez redundando en los beneficios de la empresa". (Leon, 2013)

Sin lugar a duda, no importa cuál sea el estatus de la organización, ya sea esta pública o privada siempre será vital la capacitación de su personal, por que facilitara el desarrollo del mismo dentro y fuera de la organización, sin contar con que la misma tendrá un personal competente y productivo que trabajara en pro del cumplimiento de los objetivos y metas planteado por la organización. Cabe destacar, que la responsabilidad del proceso de capacitación recae sobre la dirección Gestión Humana quienes son los encargados de proporcionar a los involucrados las herramientas necesarias en materia de conocimientos, para que no solo logren desempeñar su labor, sino que sean más eficientes competitivos y altamente capacitados para ocupar cargos de mayor importancia y responsabilidad.

La finalidad de ello es que las personas cumplan con el objetivo de crecer profesionalmente dentro de la organización y se encaminen junto con ella a lograr las metas, proyectos y desafíos a los que se tienen que enfrentar día a día.

La capacitación se ha convertido en un principio de exploración de mucha importancia en cuanto a las personas se refieren, puesto que a través de ellas se obtiene un beneficio recíproco al involucrar al colaborador y permitirle que conozca más de la empresa, esta permite que el colaborador se especialice y fortalezca sus conocimientos para su desarrollo y la de la organización. Con frecuencia las organizaciones han comprendido, que la capacitación eleva el

desempeño en el trabajo y genera en los colaboradores mayor confianza, creatividad e innovación dando como consecuencias mejor resultado en sus operaciones. instruir o formar al colaborador en su lugar de trabajo evita en muchas ocasiones dificultades que pueden darse de la formación fuera de este.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de las áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de Recursos Humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediablemente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización de modo que se evidencien los logros obtenido por el buen desenvolvimiento en la ejecución de las tareas del colaborador.

Se concluye el capítulo con la importancia de la capacitación en cualquier sector ya sea público o privado y se han reunido en este marco teórico aspecto importante de la capacitación, el paso que sigue a continuación es conocer sobre la organización en la que se basara la investigación, con el propósito de reunir los conocimientos necesario para presentar dicha propuesta, basada en la mejora al Programa de capacitación del personal administrativo de la dirección de RR. HH. MINERD.

CAPITULO II: MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPUBLICA DOMINICANA

A continuación, se presenta como ha sido el desarrollo o como ha ido evolucionando el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) a través del tiempo, logrando posicionarse entre los líderes del sector educativo.

Para el compendio de la información que se muestra a continuación se tomaron en consideración diversas fuentes registrada en archivos, en base de datos y pagina web del MINERD, facilitando la manera de presentar de forma precisa la información básica de la organización.

Para introducir el tema, se hará referencia en primer lugar a la reseña histórica que nos muestra cómo ha sido su trayectoria, así como los cambios estratégicos que han puesto en ejecución para lograr la transformación del sistema educativo público dominicano, y que le han permitido seguir con su objetivo de ser la mejor elección a nivel educativo en República Dominicana. Se presentará su cartera de servicios, organigramas y otros aspectos a tomar en cuenta para dicha investigación.

2.1 Reseña histórica

“Desde el año 1844 la función de educación ha estado adscrita a dependencias estatales diversas, las cuales han ido evolucionando no solamente con respecto de su nombre, sino también desde el punto de vista estructural y funcional.

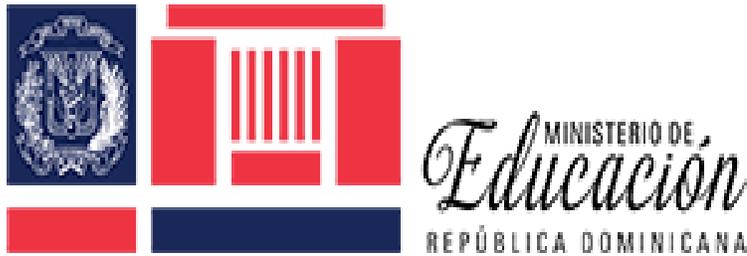
La función de educación fue responsabilidad del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública desde el año 1884 hasta el año 1916. Suprimido este ministerio mediante la Ley No. 79 del 28 de enero del año 1931. Otra ley, la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, asigna las atribuciones de la instrucción pública y las bellas artes a la Superintendencia General de Enseñanza.

Luego, el 30 de noviembre del año 1934 mediante la Ley 786 fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. Con este hecho el limitado término instrucción dio paso a un concepto más abarcador, educación. Más tarde, en el año 1965, el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre le transfirió a esta Secretaría de Estado las funciones relacionadas con cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, asumiendo el nombre de Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (SEEBAC).

Desde el año 1951 hasta mediados del año 1997, la SEEBAC funcionó de conformidad con la Ley Orgánica No. 2909 de fecha 5 de junio del año 1951, la cual estableció durante ese período la base normativa que rigió la vida institucional del Sistema Educativo Dominicano.

Con la Ley No. 66'97 de fecha 9 de abril del año 1997, pasó a denominarse Secretaría de Estado de Educación y Cultura (SEEC). Más tarde, con la creación de la Secretaría de Estado de Cultura y transferencia de la función cultural, la cartera queda con el nombre de Secretaría de Estado de Educación (SEE) mediante la Ley No. 41-00 del veintiocho (28) de junio del año 2000. Con la promulgación de la nueva Constitución y el Decreto No. 56/10 del seis (6) de enero del año 2010, la SEE cambia de nombre por el de Ministerio de Educación (MINERD)" (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018).

2.2 Logo de la empresa



2.3 Marco legal

1. "Constitución de la República Dominicana
2. Ley Orgánica de la Administración Pública No. 247-12
3. Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 No. 1-12.
4. Ley General de Educación No. 66'97, sus reglamentos y ordenanzas complementarios:
 - Decreto No. 645-12 que establece el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación
 - Decreto No. 639-03 que establece el Reglamento del Estatuto del Docente.
 - Ordenanza No. 01'2015 que establece el currículo revisado, actualizado y validado para la educación inicial pública y privada a partir del año escolar 2015'2016.
 - Ordenanza No. 02'2015 que establece el currículo revisado, actualizado y validado para la educación primaria pública y privada a partir del año escolar 2015'2016.
 - Ordenanza No. 01'2017 que establece el proceso de validación del diseño curricular revisado y actualizado del primer ciclo del nivel secundario y su sistema de evaluación para la educación pública y privada en el año escolar 2016'2017.

Ordenanza No. 22'2017 que establece el proceso de validación del diseño curricular revisado y actualizado y el sistema de evaluación de la modalidad académica del nivel secundario para la educación pública y privada en el año escolar.

5. Ley No. 41-08 de Función Pública y sus reglamentos complementarios: Decreto 523-09, Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración

Pública: que tiene por objetivo desarrollar las disposiciones de la Ley 41-08 que regulan las relaciones del trabajo y conducta entre los organismos del Estado y los funcionarios y servidores públicos.

Decreto 251-15, Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal para Ocupar Cargos de Carrera Administrativa en la Administración Pública: que establece los principios, las normas, los procedimientos técnicos y la metodología que regirán la aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal para ocupar cargos de Carrera Administrativa General en la Administración Pública Dominicana. Decreto 525-09, Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y funcionarios de la Administración Pública: que establece la metodología y los procedimientos que rigen la Evaluación del Desempeño y la Promoción de los Servidores de la Administración Pública con las excepciones que señala la Ley 41-08 de Función Pública.

Decreto 527-09, Reglamento de Estructura Organizativa, Cargos y Política Salarial: que establece las normas y procedimientos para la creación, clasificación, modificación y supresión de los cargos presupuestados del personal de las instituciones definidas en el ámbito de aplicación, así como lo referente a la política salarial del sector público. Decreto 528-09, Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Administración Pública: que define las

funciones, estructura interna y organización de la Secretaría de Estado de Administración Pública, así como el nivel de autoridad e interrelación de sus funcionarios, en virtud de la aplicación de los principios de centralización y descentralización operativa. 6. Ley General de Comunicaciones No. 153-98. 7. Ley No. 200-04, del 28 de julio de 2004, Ley General de Libre Acceso a la Información Pública y su reglamento: Decreto No. 130-05 que aprueba el Reglamento de Ley General de Libre Acceso a la Información Pública y Decreto No. 143-17 que establece las Comisiones de Ética Pública de las instituciones del Estado. 8. Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y su reglamento: Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No.1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública. 9. Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06 y su reglamento: Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No.1 para la Ley No. 498-06, de planificación e Inversión Pública. 10. Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la República Dominicana No. 139'13. 11. Ley Orgánica de la Policía Nacional No. 590'16". (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.4 Filosofía Institucional

Las filosofías de las organizaciones están orientada a los valores, a la práctica y a lo que creó la organización que es, está son definida con total claridad, ya que se le considera la razón de ser de la organización, que le recuerda quienes son y hacia dónde quiere llegar, los colaboradores deben estar alineado con la misma para que se puedan alcanzar los objetivos deseados. A continuación, la filosofía por la que se rige el ministerio de educación

2.4.1 Misión

“Garantizar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad, mediante la formación de hombres y mujeres libres, éticos, críticos y creativos; capaces de construir una sociedad libre, democrática, justa y solidaria y de esta forma contribuir al desarrollo nacional y al suyo propio

2.4.2 Visión

Ser opción principal de servicio educativo para los dominicanos y dominicanas de toda posición socio-cultural e individual proporcionando cobertura, calidad y condiciones óptimas para su permanencia.

2.4.3 Valores

- ✓ Identidad: Estamos convencidos y nos reconocemos ciudadanos al servicio de la educación, lo que nos orienta y concede la libertad y el compromiso de elegir qué queremos ser como nación y la manera de lograrlo, de conformidad con nuestras características socio-culturales e individuales.
- ✓ Justicia y equidad: Procedemos en igualdad de condiciones y oportunidades, en un ambiente institucional que garantiza a todos y todos los medios para incrementar el talento y la capacidad de inventiva necesarios para ser autosuficientes y responsables de sí mismos, sin discriminación de raza, credo, estado físico, intelectual o social.
- ✓ Calidad y búsqueda de excelencia: Mantenemos altos niveles de eficiencia y eficacia, formalizando servicios educativos de óptima efectividad para sustentar nuestra misión y visión.
- ✓ Desarrollo integral: Estamos comprometidos con el desarrollo de las capacidades de las personas para hacer y ser, mediante el mejoramiento continuo y sostenido de sus condiciones sociales, tanto individuales como colectivas.
- ✓ Compromiso y responsabilidad: Nos involucramos de manera consciente y bien intencionada con las metas y el logro efectivo de objetivos institucionales; reflexionamos y valoramos las consecuencias de nuestros actos, la obligación de resarcirlos y de cómo afrontarlos de forma positiva e íntegra.” (2018)

2.5 Responsabilidad social

Esta institución actúa en favor de la comunidad en general, el bienestar de las personas y la preservación y cuidado de la naturaleza, queriendo en cierto modo disminuir los efectos negativo ocasionado por las faltas de conciencias de los seres humanos.

“Muestra de ello, es que de acuerdo a la ley 179-03 todos los estudiantes del nivel medio deben cumplir con las 60 horas establecidas del servicio social, las cuales son un requisito para obtener el título de bachiller.” (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018) . Ver anexo 6, 7 y 8.

2.6 Cartera de servicio

En breve, se hace mención de los servicios que brinda el Ministerio de Educación y la posterior descripción de lo mismo, una institución educativa de carácter público, a los cuídanos que les requieren, siempre ha pegado a la calidad, la eficiencia, acorde a los cambios que sufre el sector educativo.

Los servicios que ofrece el Ministerio de Educación en la ordenanza N° 03-2013 se aprueba la siguiente estructura académica, que establece tres niveles educativos de seis años cada uno, divididos en dos ciclos de tres años.

“Educación inicial/atención integral a

- ❖ La primera infancia.

Es el primer nivel educativo y se imparte antes de la educación primaria en coordinación con la familia y la comunidad. Está dirigido a la población infantil comprendida desde cero hasta los seis años. El último año será obligatorio y se inicia a los cinco años de edad.

❖ Educación primaria.

Es la etapa del proceso educativo que se imparte antes de la educación secundaria.

Se inicia ordinariamente a los seis años de edad y comprende las edades entre 6 y 12 años.

❖ Educación secundaria.

Constituye el período posterior al nivel primario. Tiene una duración de seis (6) años divididos en dos ciclos. Cada uno dura tres (3) años. Ofrece una formación general y opciones para responder a las aptitudes, intereses, vocaciones y necesidades de los estudiantes, para insertarse de manera eficiente en el mundo laboral y/o estudios posteriores. Comprende las edades de 12 y 18 años.

❖ Educación técnico profesional.

Es una modalidad de la educación secundaria que permite a los estudiantes obtener una formación general y profesional que los ayude a adaptarse al cambio permanente de las necesidades laborales para ejercer e integrarse con éxito a las diferentes áreas de la actividad productiva y/o continuar estudios superiores. Esta modalidad ofrecerá diferentes menciones y especialidades, de acuerdo a las características y necesidades locales y regionales del país, de manera que contribuyan a su desarrollo económico y social. Está dirigida a jóvenes de 16 a 18 años. Descripción de los principales servicios 6

❖ Educación de personas jóvenes y adultas.

Es el proceso integral y permanente, destinado a lograr, tanto la formación de los adultos que por diferentes motivos no pudieron recibir la educación sistemática regular, como la de aquéllos, que, habiéndola recibido a nivel básico y a nivel medio, deseen adquirir formación en el campo profesional para integrarse al desarrollo laboral, productivo del país y para su autorrealización.

❖ Alfabetización de adultos.

Su objetivo es reducir el índice de analfabetismo en el país, se complementa con conocimientos básicos y elementos que conducen a facilitar el ejercicio de una actividad ocupacional”. (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.6.1 Dependencia

Para el Ministerio de Educación es importante dar a conocer las dependencias con la que está relacionado, para general confianza, respeto y garantía de que son organizaciones solidas y confiables que poseen los recursos necesarios para llevar a cabo cualquier proceso en el área educativa o afines en la que se desarrollan. Es por ello que los ciudadanos de República Dominicana han elegido al Ministerio de educación como la entidad educativa que formara a sus hijos.

“INAIPI

Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia (INAIPI), responsables de gestionar la prestación de servicios de atención integral de calidad a niños y niñas durante la Primera Infancia, es decir de 0 a 5 años de edad, y a sus familias.

IDEICI

El Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa es un organismo público, descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación, de carácter técnico, cuyo accionar se concentra en el campo de la evaluación y la investigación en el área educativa.

ISFODOSU

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña es una institución de educación superior de formación docente de carácter estatal y de servicio público. Formamos profesionales de la educación, buscamos soluciones a los problemas de la educación, desarrollamos nuevos conocimientos, los integramos al

patrimonio intelectual del país, asumimos y promovemos los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática.

INAFOCAM

Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio que tiene como función, coordinar la oferta de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal de educación en el ámbito nacional.

INABIMA

El Instituto Nacional de Bienestar Magisterial tiene como propósito coordinar un sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados.

INABIE

El Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil tiene como propósito coordinar un sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados.

ARS SEMMA

Administradora de Riesgos de Salud de los Profesores Dominicanos y empleados administrativos del Ministerio de Educación.

INEFI

El Instituto Nacional de Educación Física es el organismo responsable de coordinar, supervisar y evaluar los planes y programas de desarrollo de la Educación Física y el Deporte Escolar, para garantizar una educación integral de

calidad, en los niveles Inicial, Básico y Medio en las instituciones educativas públicas y privadas del país”. (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.7 Estructura orgánica

Los organigramas de las organizaciones son figuras informativas que permiten observar la distribución de los diferentes cargos y niveles de mando que estas poseen, permitiendo identificar los cargos existentes, también ayudan para crear planes de capacitación útiles que conceda al colaborador desarrollar sus habilidades y los conocimientos en cuanto a liderazgo para un buen desempeño de sus funciones.

Para mejor interpretación a continuación el organigrama del Ministerio de Educación.

2.7.1 Educación de calidad (Estrategias).

El Ministerio de Educación plantea las estrategias a implementar para seguir brindando una educación de calidad a corto, mediano y largo plazo.

2.7.1.1. Desarrollo Sostenibles

“Los Estados miembros de las Naciones Unidas, entre ellos la República Dominicana, adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en septiembre de 2015, los cuales constituyen una agenda ambiciosa y universal para el desarrollo sostenible, para las personas, el planeta y para la prosperidad.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un compromiso intergubernamental y un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad”. Incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental; y reflejan la dimensión de la nueva agenda universal. El desarrollo sostenible se sustenta en 5 objetivos fundamentales:

1. Personas – acabar con la pobreza y el hambre.
 2. Planeta – proteger al planeta de la degradación.
 3. Prosperidad – garantizar que todos los seres humanos puedan disfrutar vidas prósperas y gratificantes.
 4. Paz – fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas.
 5. Alianzas – movilizar los recursos que se necesitan para implementar esta agenda mediante una revitalizada Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
- La educación, constituye un elemento central en la consecución de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se articula a esta agenda como un objetivo en sí mismo (ODS4), además de que se encuentra mencionada en las metas de otros ODS como el Fin de la Pobreza (ODS1), Salud y Bienestar (ODS3), Igualdad

de Género (ODS5), Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS8), Producción y Consumo Sostenible (ODS12) y Acción por el Clima (ODS13).

-Principios fundamentales de la educación 2030

- La educación es un derecho fundamental y habilitador. Para lograr este derecho, los países deben garantizar el acceso en condiciones de igualdad a una educación y un aprendizaje inclusivos, equitativos y de calidad, sin dejar a nadie atrás. La educación ha de aspirar a la plena realización de la personalidad humana y promover el entendimiento mutuo, la tolerancia, la concordia y la paz.

- La educación es un bien público. El Estado es el principal responsable de la protección, el respeto y el cumplimiento del derecho a la educación. Dado que es una tarea compartida con el conjunto de la sociedad, la educación precisa de un proceso inclusivo de formulación y aplicación de políticas públicas. De ahí que tanto la sociedad civil como las y los docentes y educadores, el sector privado, las comunidades, las familias, las personas adultas, los jóvenes, los niños y niñas desempeñen por igual un papel fundamental para hacer realidad el derecho a una educación de calidad.

El papel de los Estados es esencial a la hora de establecer los parámetros y regularlas normativas.

- La igualdad de género está íntimamente ligada al derecho a la educación para todos. El logro de la igualdad de género precisa de un enfoque basado en los derechos que garantice que niños, niñas, hombres y mujeres tengan acceso en las diferentes etapas educativas y las completen y, además, se vean empoderados por igual durante el proceso educativo y como resultado del mismo.

- El ODS 4 también pretende garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a otras oportunidades de aprendizaje para jóvenes y adultos a lo largo de toda la vida.

- Renovado hincapié en el aprendizaje eficaz: el ODS 4-Educación 2030 redobla su interés en el aprendizaje eficaz y la adquisición de conocimientos, capacidades y competencias relevantes. Así lo expresan las metas y los indicadores mundiales sobre enseñanza primaria y secundaria y la que atañe a la alfabetización de jóvenes y adultos.

- Renovado hincapié en la pertinencia del aprendizaje: otro aspecto innovador del ODS 4-Educación 2030 es la importancia que otorga a la pertinencia del aprendizaje, tanto en términos de competencias técnicas y profesionales para un trabajo decente”. (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.7.1.2 Metas del objetivo de desarrollo sostenible4 “educación de calidad”

- “Velar por que todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces.

- Para 2030, velar por que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y a una enseñanza preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.

- Para 2030, asegurar el acceso en condiciones de igualdad para todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

- Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para

acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

- Para 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad de las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad, a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.
- Para 2030, garantizar que todos los jóvenes y al menos una proporción sustancial de los adultos, tanto hombres como mujeres, tengan competencia de lectura, escritura y aritmética.
- Para 2030, garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y de la contribución de la cultura al desarrollo sostenible, entre otros medios.

-Medio de implementación ODS4.

4a- Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.

4b- De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos,

científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo.

4c- De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo”. (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.7.1.3 Sobre hoja de ruta del ODS4

“El Ministerio de Educación (Minerd) lidera el Comité Técnico Interinstitucional para el ODS 4 y tiene la responsabilidad junto al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (Mescyt) y el Instituto de Formación Técnico Profesional (Infotep), con la participación de otras instituciones públicas y privadas, de la elaboración e impulso de la Hoja de Ruta Nacional para este objetivo.

La Hoja de Ruta Nacional del ODS4 pretende la efectiva implementación de la Agenda 2030 para avanzar hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos. La Hoja de Ruta es un paso para articular los principios, compromisos y prioridades acordados por los gobiernos en la Declaración de Buenos Aires (2017) y para la implementación del ODS4-E2030 en América Latina y el Caribe (2018).

La Hoja de Ruta establece las políticas, las estrategias e iniciativas claves para avanzar en las prioridades educativas nacionales con una mirada de largo plazo apoyada en información relevante sobre indicadores educativos que puedan ser actualizados periódicamente.

Esta Hoja de Ruta Nacional se basa en los logros educativos alcanzados y los desafíos pendientes en el marco de los compromisos nacionales de largo plazo

acordados tanto en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2030 y que han sido concretados y alineados en el mediano plazo en los planes estratégicos del MinerD, Mescyt e Infotep. El Ministerio de Educación ha alineado totalmente su Plan Estratégico Institucional 2017-2020 a la Agenda 2030, así como su Plan Operativo Anual y en la actualidad trabaja para diseñar e impulsar, junto a diversos actores locales y nacionales, la Hoja de Ruta del ODS4 hasta el 2030.

-Avances del trabajo interinstitucional entre minerD, mescyt e infotep para impulsar la hoja de ruta del ODS4

El MinerD, Mescyt e Infotep participan activamente, tanto en la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel Político para el Desarrollo Sostenible, creada por el presidente Danilo Medina mediante el Decreto 23-16, con el fin de propiciar la implementación de la Agenda 2030, como en la “Subcomisión de Personas”, encabezada por el Gabinete de Políticas Sociales.

Esta subcomisión es responsable de la coordinación y articulación para la ejecución específica de cinco ejes fundamentales para alcanzar los ODS. Estos ejes son: disminución de la pobreza, seguridad alimentaria, salud y bienestar para todos, educación de calidad e igualdad de género.

Como hitos fundamentales del proceso, se destacan:

- Participación en la Misión MAPS: misión desarrollada a solicitud del Gobierno por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), y que produjo como resultado una propuesta de aceleradores para el logro de los ODS en el país.
- Participación activa en la Subcomisión Personas como parte integral de la mesa de coordinación para los ODS vinculados con lo social, y aportando 40

informaciones claves en términos programáticos y de indicadores para la elaboración del Informe Nacional Voluntario de ODS que fue presentado en julio en las Naciones Unidas.

- Participación en el comité de indicadores liderado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE).
- Participación en la consulta con instituciones gubernamentales para la revisión y enriquecimiento del Informe Nacional Voluntario.
- Realización de un encuentro de socialización del proceso de ODS con áreas sustantivas del Ministerio de Educación con la participación del Gabinete de Políticas Sociales y la Comisión Nacional para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Realización de un encuentro de socialización del proceso de ODS con instituciones gubernamentales vinculadas al sector educativo y la participación del Gabinete de Políticas Sociales y la Comisión Nacional para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, e iniciado mapeo de oferta programática de estas instituciones vinculadas a los ODS.

-Proceso de consulta para la hoja de ruta nacional del ODS

Entre noviembre y diciembre del 2018 fue realizado un amplio proceso de consulta a actores y sectores comprometidos con el avance de la educación dominicana. Este proceso consultivo incluyó el desarrollo de mesas de trabajo para discutir avances y desafíos al 2030 del sistema educativo dominicano como se detalla a continuación:

- 18 Juntas regionales de Educación consultadas con la participación de 174 personas.
- 400 especialistas representantes de 84 instituciones públicas y privadas en coordinación con la Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC).

- Representantes consultados de instituciones que trabajan por la inclusión de personas con discapacidad.
- Representantes consultados de instituciones que trabajan por la promoción de la igualdad y equidad de género.
- Representantes consultados de instituciones de educación superior, coordinados por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.
- Representantes consultados de instituciones que trabajan la formación técnica, coordinados por el Infotep.

Es importante destacar que el Ministerio de Educación participa en América Latina y el Caribe de forma activa en importantes espacios y procesos de alineación de agendas a nivel del ODS4. Entre estos espacios se destacan el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Unesco y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). De igual modo el MinerD ha estado presente en varios foros internacionales relacionados con este tema, celebrados en Argentina, Costa Rica, Bolivia y Alemania.

Como parte del apoyo al proceso de consulta, el Ministerio de Educación diseñó la línea gráfica a utilizar a nivel nacional para el ODS4 en todos los documentos y materiales comunicacionales, además de infografías con los datos actualizados de cada meta. Todos los materiales producidos en las mesas de trabajo pueden ser consultados en el portal de IDEC www.idec.edu.d". (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.7.2 Metas Institucionales

“El Ministerio de Educación para garantizar el derecho a la educación, establece en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020, diez (10) grandes intervenciones alineadas con las metas trazadas por la Agenda Educativa 2030 de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), suscrito por el país. También

tomó como referentes en el plano nacional los acuerdos contenidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en el Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030, en el Programa de Gobierno 2016-2020 y además consideró algunas medidas pendientes del Plan Decenal 2008- 2018. A nivel internacional, además de los ODS, fueron referentes importantes los compromisos establecidos en las Metas Educativas Iberoamericanas 2021 y en la Política Educativa Centroamericana 2013-2021.

El plan Estratégico 2017-2021 contiene 11 objetivos generales, 50 estrategias, 361 acciones y 90 indicadores de resultados.

Estas diez (10) grandes intervenciones son:

1. Educación Primaria y Secundaria
2. Primera Infancia y Educación Inicial
3. Educación Técnico Profesional y en Artes
4. Apoyo a Poblaciones en situaciones de vulnerabilidad.
5. Alfabetización y Educación de Personas Jóvenes y Adultas
6. Currículo y Evaluación
7. Instalaciones escolares más seguras, inclusivas y sostenibles
8. Formación y Desarrollo de la Carrera Docente
9. Reforma, Modernización Institucional y Participación Social
10. República Digital

Otro instrumento importante que complementa el plan estratégico de educación 2017-2020 y tiene como propósito impulsar la calidad de la educación, lo constituye las políticas educativas priorizadas “Desarrollo del Currículo por Competencia, Formación y Desarrollo de la Carrera Docente, Centros Educativos

Sostenibles” y el Plan de Reforma y Modernización Institucional para la Calidad Educativa (Premice).

En esta entrega de la Memoria Institucional se presentan aquellas acciones que tuvieron impacto en la comunidad educativa, en el ámbito de calidad, cobertura, equidad y género. Las mismas se presentan en el marco de las estrategias de las 10 intervenciones citadas”. (www.ministeriodeeducacion.gob.do, 2018)

2.8 Tipo de investigación

La investigación es un método que se aplica para conocer a fondo un tema y general nuevos conocimientos relacionado con el mismo y existen diferentes tipos de investigación tales como:

2.8.1 Descriptiva

Este estudio o investigación se considera de aspectos descriptivos ya que obtenida las informaciones persigue especificar de una forma lógica las limitaciones o carencia de conocimiento del personal administrativo de RR.HH. a medida que se profundiza acerca de las necesidades de los involucrados se tomaran decisiones más acertadas.

Este estudio descriptivo busca las características del universo de la investigación, con este se marcan las conductas, las actitudes de la población investigada y de acuerdo a los objetivos planteados se señala el tipo de descripción que se va a realizar.

Con este estudio se requiere ciertos niveles de conocimientos, este permite adaptarse o ajustarse al tipo de investigación que se ha desarrollar, también permite el análisis del proceso de capacitación luego de la recolección de información y perspectivas que tienen los empleados acerca del proceso

2.8.2 Exploratorio

Este estudio es de carácter exploratorio ya que representa la observación investigación de las necesidades de capacitación de esta población o grupo de persona, a través del cual se procura general conocimiento que aumente la investigación en el tema. Este estudio representa uno de los primeros acercamientos en cuanto forma de representación e identificación de los grupos relacionados. A través de éste, se intenta generar un conocimiento que permita un incremento en las investigaciones en el tema y, además, construir una mirada desde los mismos actores del proceso.

2.9 Métodos de la investigación

A continuación, se mostrarán los diferentes métodos que darán premisas particulares para una conclusión general en este estudio.

2.9.1- Método inductivo

Se aplica el método inductivo ya que a través de sus técnicas se recopilan los datos para llegar a la verdad del objeto estudio teniendo las pruebas que permiten comprobar el objetivo general Planteado redactado en el ante proyecto sobre la propuesta de mejora al programa de capacitación del Ministerio de Educación

2.9.2- Método de análisis

Se emplea el método de análisis, ya que este permite ir de lo compuesto a lo simple y fracciona las partes para que se estudien por separado para la obtención de un mejor resultado.

2.10 Herramientas

Se utiliza la entrevista y la encuesta como herramienta para obtener una gran cantidad de información con cada una de ellas, relativo al tema en cuestión con el fin de llevar a cabo nuestra propuesta

2.10.1 Entrevista

Esta será efectuada al director de Recursos humanos y al encargado de capacitación.

2.10.2 Objetivo de la entrevista

Es contactar la importancia que tiene para la gerencia contar con un programa de la capacitación eficaz para sus empleados.

2.10.3 Encuesta

Para recolectar la información necesaria, que permitirá el cumplimiento de los objetivos, se diseñó una encuesta la cual dio a conocer la opinión y percepción que tienen los colaboradores el Ministerio de Educación sobre el proceso de capacitación que actualmente posee. Para la aplicación de esta encuesta al personal administrativo del área de RR.HH. fue necesario diseñar un cuestionario con pregunta enfocada al tema en cuestión. Ver anexo 9

2.10.4 Objetivo de la encuesta

- Analizar la importancia de la capacitación para los colaboradores.
- Indagar si los empleados están capacitados para el puesto que desempeñan.

2.11 Creación de cuestionario

Las preguntas formuladas y la metodología de las respuestas, pueden observarse a continuación: Ver anexo 10

2.12 Aplicación de cuestionario

Para la aplicación de la encuesta al personal de RR.HH. MINERD, fue necesario diseñar dos cuestionarios que se emplearon según el nivel, es decir los

cuestionarios se aplicaron uno a los directivos con preguntas enfocadas en su visión como líder con respecto al proceso de capacitación de la organización y otro al personal general, en la que se conoció la posición de la persona frente a la capacitación que recibe en su cargo.

2.12.1 Tamaño de la muestra

Una parte fundamental para realizar un estudio de cualquier tipo es obtener unos resultados confiables y que puedan ser aplicables. Es impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una población, por lo que la solución es llevar a cabo el estudio basándose en un subconjunto el cual es denominado muestra.

Teniendo en cuenta lo anterior, para efectos del presente trabajo, se obtuvo la muestra aplicando al personal de Recursos Humano del MINERD que tiene 182 la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

n=	Tamaño de la muestra	?
N=	Tamaño de la población (personas que están directamente por la Compañía)	182
p=	Probabilidad de ocurrencia	50%
q=	Probabilidad de no ocurrencia	50%
e=	Margen de error	5%
Z=	Margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, Z= 1,96)	1.96

$$n = \frac{(3.84) (0.5*0.5)182}{(0.05*0.05) (182-1) +(3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25*182}{(0.0025) (181) + 0.96}$$

$$n = \frac{174.72}{1.4125} = 123.6 = 124$$

2.13 Tabulación de la información

Una vez obtenida la información mediante la aplicación de la encuesta, se presenta la forma en la que se procedió a la tabulación de la información recolectada.

Tabla 4. Capacitación recibida.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	99	80%
No	25	20%
Total	124	100%

Fuente 124 encuestados

De los 124 encuestados, 99 respondió haber recibido algunas capacitaciones para un 80% y 25 contestaron no haber recibido ninguna capacitación para un 20%, aunque el porcentaje que respondió que sí, representa más de la mitad del 100% de la población encuestada.

Tabla 5. Capacitación del área de trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	83	84%
No	16	16%
Total	99	100%

Fuente 99 encuestados que ha recibido capacitación

Para esta pregunta, de los 99 encuestados que han recibido capacitación, 83 contestaron que, si para un porcentaje de 84% y 16 contestaron que no, que las capacitaciones no han sido referentes a su área o puesto de trabajo, para un 16%.

Tabla 6. Capacitación acorde con el puesto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	77	78%
No	22	22%
Total	99	100%

Fuente 99 encuestados que ha recibido capacitación

Los resultados obtenidos con esta pregunta donde de los 99 encuestados 77 dice sí, que representan una calificación 78% y un 22 dice que no para un 22%, que dichas capacitaciones no lo mantienen acorde con las competencias.

Tabla 7. Capacitación Cubren necesidades.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	66	53%
No	58	47%
Total	124	100%

Fuente 124 encuestados

La respuesta a esta pregunta arroja como resultado que 66 de los encuestados respondió que sí, para un porcentaje de 53% de los colaboradores y 58 dice que no, para un porcentaje de 47%.

Tabla 8. Capacitación de interés

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	79	80%
No	20	20%
Total	99	100%

Fuente 99 encuestados

Las respuestas que se adquirieron con esta pregunta fueron de 79 de los encuestado dijo que si, para un porcentaje de 80% y del total de las personas encuestada solo 20 contestaron que no, para un 20%.

Tabla 9. Comité de capacitación.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	82	66%
No	42	34%
Total	124	100%

Fuente 124 encuestados

Dado los resultados obtenidos en esta pregunta se puede observar que 82 de los encuestados respondieron que sí, para un 66% de los colaboradores, y 42 respondieron que no para un 34%.

Tabla 10. Capacitación atendiendo a las necesidades.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	75	60%
No	49	40%
Total	124	100%

Fuente 124 encuestados

Mediante la repuesta a esta pregunta donde 75 de los colaboradores respondió que sí, el 60% mas no así 49 dijo que no, para un 40% que el programa de capacitación no se está llevando a cabo atendiendo a las necesidades.

Tabla 11. Capacitación en área de trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	116	94%
No	8	6%
Total	124	100%

Fuente 124 encuestados

Finalmente, los resultados arrojados en esta última pregunta, donde 116 respondió que sí, para un porcentaje de 94% de los colaboradores encuestados dicen que si es necesario la capacitación en los puestos de trabajo y 8 personas dice que no, para un 6%.

2.13 Análisis de la encuesta.

Los resultados arrojados en la encuesta realizada al personal administrativo del área de RR. HH del MINERD, han permitido estimar cuán importante es para ellos la capacitación, el cual es uno de los objetivos de la encuesta. Un 99% de los colaboradores encuestados ha recibido algún tipo de capacitación ya que es de su interés y de la empresa que estos aumenten sus conocimientos a través de la capacitación, porque genera beneficios para ambos.

Ellos expresan que una capacitación oportuna de los colaboradores que forman parte de la organización y de lo que van a pertenecer a ella, aporta al desarrollo y la motivación de los mismos. Esto con la finalidad de elevar tanto la competitividad, como el talento con que cuenta la organización. El porcentaje que no ha recibido ninguna capacitación es inferior, es de 26%, quienes cuenta que no se les da, a los colaboradores de nuevo ingreso ningún tipo de inducción, lo

que provoca, que si algunos de ellos tienen ciertas deficiencias o ausencia de conocimiento por así llamarle en área que se supone debieran manejar, no cubrirían la brecha en la inducción, puesto que no se realiza, lo que conllevaría que a los mismos les tome mayor tiempo adaptarse al área de trabajo. Por lo que ellos aseguran que se les debe dar un entrenamiento en lo que sería su área de trabajo, especificarles las funciones del puesto y demás, según lo expuesto los colaboradores debe aprender en la marcha, lo que genera en ocasiones que se cometan errores a la hora de realizar ciertas tareas.

Dicho esto, el objetivo secundario de esta encuesta que consiste en indagar si los colaboradores están capacitados para el puesto que desempeñan, se puede determinar luego de un periodo de tiempo transcurrido del colaborador en la organización en donde este demuestra que tiene las competencias para desempeñar el cargo, ya que de inicio no hay un proceso de evaluación para determinarlo.

Los resultados logrados permitieron conocer el alcance y el enfoque del programa de capacitación para el personal, pues de acuerdo con los resultados obtenidos se logró determinar que los temas impartidos han sido de interés para el personal, como también de gran utilidad ya que elevar los niveles de satisfacción, motivación, experiencia y sentido de pertenencia, es decir que si el tema a tratar no es de su interés los colaboradores tienden “aburrirse” y no aprovechan la capacitación lo que puede ocasionar que tomen sus actividades cada vez más repetitivas y monótonas, lo cual genera un ambiente de insatisfacción, perjudicando sus niveles de creatividad y motivación.

2.14 Análisis de la entrevista

El objetivo de las preguntas realizadas en la entrevista fue la de conocer la importancia que tiene la capacitación para los cargos de responsabilidad y liderazgo del MINERD y saber su parecer sobre el proceso de capacitación implementado por Gestión Humana para todo el personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos de la organización.

Dado que la pregunta también estuvieron enfocada en conocer la periodicidad en las que se están desarrollando los programas de capacitación; según los resultados obtenidos y de acuerdo con la descripción del proceso, también se logró analizar que los programas de capacitación se realizan de acuerdo con las necesidades encontradas, es decir que en el proceso, se ve reflejada la forma en la que exista una constante capacitación y actualización de los programas del plan de entrenamiento; pues dado que se trata de una organización que se encuentra en constante evolución y mejoramiento de sus servicios a nivel educativos, también los programas de capacitación deben acoplarse a las demandas que se puedan presentar o a las que ya se estén presentando. La capacitación debe ser un elemento muy importante y más cuando se trate de un cambio en la organización, pues allí siempre se presentan rechazos y comportamientos negativos por parte de las personas, por ello es importante que la organización mantenga informado al personal y le haga saber que es parte del cambio y no un elemento más que tiene que acoplarse a él.

Fueron entrevistado la directora de gestión de personal, quien considera la capacitación de los colaboradores, como un ente importante en toda organización ya que esta aporta destreza y desarrollan los conocimientos para un mejor desempeño de los empleados, agrego también, que para que se realicen la capacitaciones, estas deben estar contemplada en el presupuesto anual llámese (POA) y que aunque reconoce que no se cubre todas las brechas o las

necesidades de capacitación requerida se hace todo el esfuerzo posible para lograrlo. Explica que para mejorar el programa es necesario lo siguiente:

-Dependiendo los temas las capacitaciones deberían ser algo más que una charla de un par de horas.

-Que no fuera obligatoria ya que muchas veces la gente asiste solo por requisito, pero realmente no le aporta nada, en cambio sí lo hace voluntariamente es porque realmente le interesa capacitarse.

-Fomentar y brindar mayores cursos relacionados con la logística, pero que no sean únicamente para los más altos cargos.

-Dar certificaciones de las capacitaciones recibidas para incentivar al personal asistente.

-Buscar convenios o alianzas con entidades reconocidas, que otorguen becas a los empleados del MINERD para cursar diplomados, maestrías y un sin número de capacitaciones más.

Se entrevistó a la encargada de capacitación de personal ya que existe un departamento, la cual coincidió de manera muy similar con las respuestas de la directora de gestión.

Estas entrevistas permitieron conocer la apreciación positiva o negativa que tienen los cargos directivos frente al proceso, si estaban de acuerdo con la forma en que se ha implementado el mismo y si llenó sus expectativas conforme a las premisas para las que fue creado.

Con este estudio se ha considerado que el proceso de capacitación en una empresa, es importante para todos los empleados y para la misma organización, ya que, si no existiera, el personal no podría conocer su trabajo, ni desempeñarse de mejor forma en él, pues no tendría todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades reflejadas en sus actividades, ni mucho menos para darle a la organización los resultados esperados. Por ello esta cuestionarte realizada a los directivos ayudo a conocer la importancia que le da la organización al proceso de capacitación.

2.15 Diagnostico

Luego de la aplicación de los instrumentos y de su posterior análisis se lleva a cabo el proceso o la etapa del diagnóstico, cuyo objetivo es comparar los resultados para precisar las necesidades encontrada, y realizar una propuesta de capacitación acorde a la misma.

Para efectos del presente trabajo, se ha considerado que para la realización del diagnóstico, además de la información presentada en capítulos anteriores, es necesario conocer la situación actual del proceso de capacitación, mediante la obtención de información de los colaboradores de la empresa, con el fin de conocer la manera como se está implementando, el efecto que tiene en las personas y, finalmente, saber si se está cumpliendo con el objetivo de detectar y suplir las necesidades de capacitación de los empleados de la Compañía, con el propósito de garantizar y brindar un excelente servicios y, al mismo tiempo, aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y experiencia de los funcionarios del Ministerio de Educación.

El diagnostico ocurre luego de realizarse dos cuestionarios, uno para entrevista de los directivos del área de Recursos Humanos del MINERD y el otro para la realización de la encuesta al personal administrativo, para conocer a fondo si

existen debilidades en el proceso de capacitación que pudiera afectar de forma negativa el buen desarrollo de las funciones de los colaboradores.

En la encuesta aplicada al personal en general estos expusieron sus opiniones con relación a las capacitaciones que han recibidos para el desempeño cotidiano de sus funciones en sus respectivas áreas, así como los beneficios que esta pudieran general a sus vidas personal.

Aunque los porcentajes en sentido general, en cuanto a las repuesta de las preguntas fueron favorables para la organización, los colaboradores muestran interés en estar al día en cuanto a nuevas técnicas, métodos y o sistemas relacionados con su área de trabajo, lo que refleja sus aspiraciones a crecer tanto personal como profesional, para no quedarse rezagados en cuantos a sus conocimientos y brindar mejor beneficio a la organización.

Por otro lado, del resultado obtenido en la aplicación de la encuesta, realizada de forma individual a los directivos arrojó repuestas muy similares a la de los colaboradores, en cuanto al sentir de ellos, sobre el programa de capacitación, que, aunque resaltan lo bueno y que tan importante es para la empresa que sus empleados estén capacitados, no dejan de reconocer que existen brechas que deben trabajar.

Con ambas encuestas se pudo recoger información que permitieron diagnosticar las necesidades de capacitación de la organización y tener una visión de las capacitaciones más relevante y poder establecer una jerarquización de acuerdo a los porcentajes obtenidos en el formato aplicado para su efecto.

En el consolidado de los resultados y por lo expresado por los directivos de forma textual, se logró detectar la necesidad urgida y que requiere de un nivel de

profundidad avanzado como lo es, que los colaboradores reciban capacitaciones más especializada tales como:

- ✓ Diplomado
- ✓ Especialidad
- ✓ Maestría

de acuerdo al puesto o función que desempeñan para el desarrollo de sus conocimientos y aumentar sus competencias. De forma general se puede decir que la necesidad detectada requiere de conocimiento de alto nivel y que serán resuelta en la propuesta de mejora al programa de capacitación de acuerdo al nivel requerimiento.

Ya que para que la organización obtenga el desarrollo y el rendimiento esperado es necesario que los colaboradores realicen con eficiencia su trabajo, que lo conozcan y enfrenten las situaciones del día a día. Por ello, es importante que en Ministerio de educación reconozca las necesidades de entrenamiento que actualmente tiene el personal, con el fin de proporcionar a los empleados las herramientas de conocimiento y especialización en los puestos, para que los colaboradores puedan tener un mejor desempeño en su trabajo, reflejados en la eficiencia financiera, la satisfacción del talento humano, la satisfacción de los usuarios y la excelencia operacional.

Este capítulo ha dado a conocer todo lo relativo a la organización a la que se le va a realizar dicha propuesta, en este caso al departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, nos habla de sus inicios, como ha sido su trayectoria, su portafolio de servicios y los valores que lo acompañan la ejecución de los servicios brindados que ayudan a que su misión se pueda cumplir. Se desarrollaron y fueron ejecutadas a lo largo del mismo, las herramientas tales como la entrevista y el cuestionario que permitirían la detección de las necesidades de capacitación que pudieran existir en los colaboradores, tanto de

nivel gerencial como simples operativos para de esa forma crear una propuesta de capacitación que suplas las necesidades encontradas.

La entrevista que se le realizará a los directivos, refleja que en cierto modo están de acuerdo con que al colaborador se capaciten, pero existen brechas que pudiesen mejorar, por otro lado con la encuesta aplicada a los colaboradores están parcialmente satisfecho con las capacitaciones básicas, por lo que el diagnóstico realizado a dicha encuesta se proponen implementar capacitaciones de niveles superiores, para de ese modo incidir en desarrollo de los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS MINISTERIO DE EDUCACION DE LA REPUBLICA DOMINICANA (SEDE CENTRAL)

Gracias a la información obtenida a lo largo del presente trabajo, a continuación, se presenta la propuesta para mejorar el programa de capacitación del personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos. MINERD, cumpliendo así el objetivo principal del presente proyecto.

La propuesta que se enuncia tiene la intencionalidad de que el proceso objeto de estudio supla las necesidades de capacitación del personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores, necesarios para un mejor desempeño en el trabajo, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización.

Es importante resaltar que se debe implementar un plan de capacitación teniendo en cuenta las funciones de cada uno de los cargos y responsabilidades que se adhieren a él, pues, aunque muchos temas de capacitación pueden ser de interés general, no todos aplican al cargo, pues se estaría perdiendo la esencia de la capacitación que no es solo la de transmitir conocimiento sino también la de crear utilidad y aplicación para el personal que la está recibiendo. Puesto que esta se considera como un proceso educativo de carácter estratégico aplicado de forma organizada y sistemática mediante el cual el personal adquiere y desarrolla conocimientos y destrezas específicas relativo a su responsabilidad laboral, lo que le permite de cierta forma cambiar su actitud frente a aspecto de la organización.

La escogencia de los temas es importante, porque estos son los que complementan el conocimiento de los empleados para mejorar su rendimiento y eficiencia, por ello es primordial, que antes de programar los temas que se llevarán

a cabo en un plan de capacitación, se conozca la opinión de los colaboradores, con el fin de que se tengan en cuenta, temas de entrenamiento que sean de interés, utilidad y que permitan un mejor desempeño en su labor. Hay también que enfatizar que es claro que, para los cargos directivos, el proceso de capacitación es muy importante y por ellos también proponen mayor eficiencia en el proceso y divulgación del mismo, puesto que no solo les ayuda a especializarse más en su trabajo, sino que también permitirá que sus colaboradores tengan un mayor conocimiento y habilidad en las tareas que realizan.

3.1 Detalles de la propuesta de mejora al programa de capacitación del personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos del MINERD.

Basado en lo anterior, a continuación, se formula la propuesta de mejoramiento sustentada en la información obtenida de los empleados, el análisis de las entrevistas y los conocimientos obtenidos del marco teórico, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta.

Concientizar al Ministerio de Educación sobre la importancia del proceso de capacitación y que debe incluirla entre sus planes estratégicos, pues es una de las herramientas que generan valor a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales repercuten en el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de servicios , el reconocimiento positivos de los ciudadanos, la satisfacción de los usuarios y la excelencia operacional. Una vez la organización se dé cuenta de la opinión de las personas expresada en las encuestas en el capítulo anterior y el análisis desarrollado a lo largo del presente proyecto, se espera reconozca, la herramienta de competitividad que la capacitación ofrece tanto a los resultados de las operaciones como a sus colaboradores.

3.2 Justificación

Las organizaciones hablan del talento humano como herramientas esenciales y competitivas para el logro de los objetivos corporativo. Por lo que con este estudio se busca poner en práctica los conocimientos adquirido a lo largo de la maestría, que unificado con la experiencia laboral y los resultados arrojados por dicho estudio permitirán ver las posibilidades de mejora al programa de capacitación implementado por la dirección Recursos Humanos del MINERD de acuerdo a las necesidades.

Este estudio logrará promover en los empleados las bondades del programa de capacitación, señalándoles que mediante el adiestramiento adecuado obtienen herramientas que les permitirán desarrollar mejor las labores y les ayudará a tomar decisiones acertadas evitando así la evasión de responsabilidades. Esta propuesta creará conciencia a los colaboradores en que cada uno de ellos es dueño de su destino y por lo tanto son responsables de lo que pase con su desarrollo y crecimiento en su desempeño personal y profesional.

3.3 Objetivos

La presente propuesta es planteada con miras a cumplir los objetivos enunciado a continuación:

3.3.1 Objetivo general

Satisfacer las necesidades de capacitación del personal administrativo del área de recursos humanos del MINERD, contribuyendo al desarrollo de sus conocimientos y habilidades para un mejor desempeño personal y profesional.

3.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Concientizar los directivos acerca de la capacitación oportuna al personal.

- ✓ Formar colaboradores productivos y competitivos para el desarrollo de ellos mismos y de la organización.
- ✓ Motivar la creatividad y la colaboración entre los colaboradores para trabajar en beneficio de la organización.
- ✓ Transferir la información y conocimientos en bienestar de la organización

3.4 Estrategias

Se ha considerado que el primer paso para que la capacitación cumpla con los objetivos esperados, es dar a conocer a los colaboradores el plan estratégico de la organización mediante la inducción y reinducción, de esta forma se puede alinear el proceso actual con la planeación estratégica y con la función de sus empleados, La reinducción, es una herramienta mediante la cual los colaboradores con trayectoria en la compañía se pueden identificar más con la misma.

Asimismo, se planteará el alcance de los objetivos con claridad, para que el programa de capacitación tenga los resultados esperados, de tal forma que estos apunten al desarrollo de las personas y al de la organización. El MINERD debe conocer cuáles son los resultados que espera con la capacitación, pues si no se tiene claro el concepto, tampoco habrá claridad para los líderes de los proyectos quienes son los que deben fomentar la cultura de la capacitación en los colaboradores, así como la divulgación de la misma a través del intranet del MINERD o cualquier otro medio de comunicación. El personal a capacitar tiene que estar comprometido con la misma.

Se replanteará la forma de inventariar necesidades, pues, aunque se plantean las formas para hacerlo, no cubren todas las necesidades de los empleados de una organización, pues se tienen que enfocar primero, en el análisis de tres pilares muy importantes y planteados dentro del marco teórico:

- Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
- Análisis del talento humano: Sistema de entrenamiento.
- Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades.

Esto debido a que de ellos se desprenden los medios o herramientas para inventariar las necesidades presentadas en cada una de ellas. Así mismo el procedimiento debe ser divulgado entre los directivos de la empresa para inventariar sus necesidades y las de su personal, así presenten todas las necesidades de la organización, para implementar programas de capacitación que cubran estas necesidades y se cumpla con el objetivo para el cual fueron creadas. También se sugiere incluir otras herramientas para la detección de necesidades como la entrevista de salida y otra que debe resaltar es la elección o escogencias realizada por los directivos, al personal destacado en sus labores, con el fin de desarrollar sus conocimientos en niveles superiores, como diplomados y maestría, creando la oportunidad para el desarrollo y capacitación continua.

Con esta propuesta se fomentará en reconocimiento y la importancia del papel de los directivos o líderes en el desarrollo de la planeación estratégica, pues son los que se encuentran a la cabeza de los proyectos y de ellos dependen el éxito de las operaciones en las áreas en las que se desempeñan. Proporcionarles a ellos las herramientas de competitividad para enfrentar situaciones y construir equipos de trabajo capaces de afrontar cualquier dificultad. Por ello es necesario que el plan de capacitación incluya una mayor especialización en la formación de los directivos para que sean capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas, para bien del personal a su cargo y de la organización. Como cada cargo tiene función diferente, se enfocará el estudio en capacitaciones según las funciones y habilidades necesarias no solo para ocupar el cargo, sino para especializarlos y hacerlos más hábiles y competitivos, para la solución de problemas y para proponer mejoras o alternativas que generen un valor agregado en sus funciones o tareas. Para esto se plantea revisar los temas de capacitación

requerido contra las descripciones y perfiles de los cargos contempladas dentro de los procesos de Gestión Humana.

De forma táctica se capacitará no solo a la persona que opera determinado sistema, sino también a una segunda persona, para que también conozca el sistema y se desenvuelva en él, como una especie de entrenamiento cruzado, pues en dado caso que falte la primera persona, no se pare la operación lo que representaría una debilidad notoria para la organización, sino que inmediatamente se pueda ubicar a la otra persona que ya conoce el proceso y no permita que la actividad se frene por falta de personal que posea el conocimiento necesario para desarrollarse en otros puestos de trabajo. El planteamiento de esta propuesta es para no limitar el conocimiento de los empleados a una sola especialidad o campo de acción.

Igualmente se incluirá en el programa de capacitación, la forma en la que se puedan postular los colaboradores del área de RR.HH., en otras áreas que se encuentren vacantes y que cumplan con el perfil o los conocimientos que se necesitan para ocuparlos. Para llevar a cabo esta propuesta se utilizará la red intranet, donde se publicarán las vacantes de los cargos que se presenten. Así el MINERD podrá aprovechar la experiencia, trayectoria y conocimientos de los empleados que deseen formar parte del proceso de selección, para ocupar otros cargos de mayor nivel y responsabilidad. Se entiende que esta propuesta puede ser provechosa para la organización pues se disminuyen los costos y el tiempo empleado al seleccionar y contratar un nuevo personal.

Por último y de mucha importancia, donde se hará un mayor énfasis , es que teniendo en cuenta la ayuda que pueden brindar diferentes organizaciones afines al Ministerio de Educación, tales como: (INAFOCAN) el cual es un institutos, universidades, el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT) se sugiere la creación de convenios con estos organismos para la otorgación de becas al personal seleccionado por los encargados de los diferentes

departamentos que componen la Dirección de Recursos Humanos con el fin de cursar las capacitaciones de niveles superiores mencionadas en párrafos anteriores.

3.5 Beneficios

Es muy cierto que el avance y el desarrollo de las organizaciones van alineado con las competencias, con el grado de satisfacción y que tan identificado está el colaborador con los objetivos de la misma. Por lo que ambos deben unir esfuerzos para que mediante los procesos de capacitación potencien de forma significativa los beneficios que esto puede arrojarles. Por lo anterior, se puede decir que el programa de capacitación se enfoca en entrenar los empleados en sus diferentes áreas, con el fin de que los colaboradores participen activamente en las actividades y temas de capacitación que la organización ha destinado para ellos, pues una persona correctamente capacitada para determinada labor, se convierte en una persona indispensable y valiosa para la empresa, pues no solamente cumple de una mejor forma su tarea y en el menor tiempo posible, sino que eleva sus niveles de satisfacción y autoestima, pues sabe que es un talento importante.

3.5.1 Beneficios Para el colaborador

- Le permite un mejor ejercicio de sus funciones.
- Ayuda a resolver problemas y a la toma de decisiones.
- Formar líderes y mejorar la comunicación.
- Permite lograr metas individuales.
- Fortalece la seguridad en sí mismo de cada empleado.
- Permite una continua actualización de conocimientos y habilidades

3.5.2 Beneficios para la organización

- Genera mayor rentabilidad.
- Tener RR. HH competitivos
- Disminuye la necesidad de supervisar las tareas.

- Reduce accidentes de trabajo.
- La empresa mejora su imagen.
- La relación jefe y subordinado funciona mejor.
- Al optimizar la operación del empleado reduce costos.

3.6 Pautas para desarrollar el programa de capacitación.

El departamento de capacitación tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de capacitación atendiendo a las necesidades requeridas por los encargados de los diferentes departamentos que componen Recursos Humanos del Ministerio de Educación, para ellos y para el personal a su cargo. que estén debidamente sustentada con base a la detección estratégicas de necesidades. Las capacitaciones se realizarán en las organizaciones tales como: institutos, universidades con la que se hayan hechos convenios previos para tales fines y el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) que es un ministerio que tiene acuerdos nacionales e internacionales. El programa responderá a las capacitaciones de temas generalizado, desarrollo personal, niveles técnicos y gerenciales, se impartirán a través de talleres, seminarios y pasantías, pero se hará un mayor enfoque en capacitaciones de educación continuada de niveles superiores.

Los colaboradores a capacitar también tendrán su nivel de responsabilidad, debe acudir rigurosamente y aprobar el programa, de modo que puedan presentar su certificado del título obtenido, para acreditar la finalización de la capacitación, evidenciar los conocimientos adquirido, mediante el efecto multiplicador o transferencia de conocimientos. En caso de que un colaborador no apruebe el programa de capacitación y no tenga una causa justificable de fuerza mayor, evaluada y aprobada por el departamento de capacitación, habrá un régimen de consecuencia para él, que va desde: si tiene una beca otorgada por otra institución en base a convenios con el Ministerio de Educación y la abandona sin causas justificadas, se le sancionara de modo que no se le otorgara más ese beneficio y si

son estudios pagado por la organización deberá reembolsar a la misma el 80% del costo total de la capacitación recibida. En caso de que la capacitación se valla a realizar en el exterior se debe cumplir con cierto requisito y es, que él o los colaboradores a capacitar debe tener un nivel de grado aprobado y dicho programa debe estar vinculado al puesto que ocupa o para el que se estuviera preparando, si fuera el caso.

3.7 Financiamiento

Para llevar a cabo el programa, el departamento de capacitación a incluido en el Plan Operativo Anual (POA) su presupuesto anual, el cual le permitirá ejecutar todas las actividades que en él se haya registrado, con un presupuesto disponibles de RD\$ 13,627,400.00 (trece millones seis cientos veinte y siete mil cuatrocientos pesos oro 00/100) para realización del proceso de formación y capacitación anual, este monto será extraído de un fondo general, hasta su liquidación.

Si ocurriera una eventualidad y existiera una actividad que no se haya programado y por ende, no esté registrada en dicho POA, el encargado de capacitación solicitará, con la debida justificación anexa a la Dirección de Recursos Humanos que diligencié mediante oficio su aprobación con las autoridades correspondiente. De ser aprobada se emitirá un informe para que se proceda a la ejecución de dicha actividad.

3.8 Presupuesto

Cuando se habla de presupuesto, se hace referencia al costo ó capital que se invertirá en dicho programa y que va a permitir llevar a cabo el proceso de formación y capacitación de los colaboradores para mejorar su desempeño y su productividad

Tabla 12 Presupuesto de capacitación

Actividad	Presupuesto por actividad	Insumos				Fuente de financiamiento
		Identificación	Cantidad	Costo unitario (RD\$)	Monto total	
Preparación de logística para el proceso de capacitación al personal del MINERD	6,252,000.00	Alimentación y bebidas para personas	1,500	800.00	1,200,000.00	Fondo general
		Contratación de empresa	50	100,000.00	5,000,000.00	Fondo general
		Gasoil	200	260.00	52,000.00	Fondo general
Realización de maestrías al personal estratégico.	4,000,000.00	Servicio personal administrativos RR.HH.	16	250,000.00	4,000,000.00	Fondo general
Compra de materiales y equipos para proceso de capacitación	867,800.00	Trípode para cámara	2	2,100.00	4,200.00	Fondo general
		Impresora	2	3,000.00	6,000.00	Fondo general
		Cartucho para impresora	70	3,500.00	245,000.00	Fondo general
		Tinta para impresora	34	12,000.00	408,000.00	Fondo general
		Memoria externa USB	250	600.00	150,000.00	Fondo general
		Folder	110	120.00	13,200.00	Fondo general
		Disco versátil digital en blanco	1,500	23.00	34,500.00	Fondo general
		Puntero	12	575.00	6,900.00	Fondo general
Realización de acciones y logísticas para realizar la capacitación	2,507,600.00	Contratación de institución formadora	2	1,213,750.00	2,427,500.00	Fondo general
		Libreta	2,100	35.00	73,500.00	Fondo general
		Bolígrafo	550	12.00	6,600.00	Fondo general
Total	RD\$13,627,400.00					

Fuente: Elaboración propia

3.8.1 Indicadores financieros

A través de los indicadores financieros las organizaciones determinan los problemas potenciales que pudieran existir en cuanto a la eficiencia operativa, así como sus áreas a mejorar y apoyar la definición de acciones y medidas de corrección, que generen un impacto positivo a futuro tanto financiero como operativamente dentro de la organización. También permite evaluar los resultados, la gestión y los movimientos financieros realizados, emitir diagnósticos, determinar tendencias para realizar proyecciones y que se vean reflejados en los estados financieros a corto y largo plazo.

La importancia de los indicadores financieros radica principalmente en poder visualizar cuantitativamente el estado de una empresa, organización o proyecto en términos de resultados de las operaciones, solvencia, eficiencia, rendimiento, que van a permitir establecer el grado de liquidez, su capacidad de generar efectivo y conocer la capacidad de pago de las obligaciones adquiridas y a su vez sirven de herramientas para generar soluciones, tomar decisiones estratégicas de tipo económico y financiero, apoyando el crecimiento de la organización.

VAN

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha acogido a la tasa y, además, se

ha generado una ganancia o beneficio adicional. La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{INVERSION}$$

MIR

Es una herramienta que permite analizar sistemáticamente el diseño de las regulaciones, evaluar sus objetivos e impacto potenciales, a fin de asegurar que los beneficios de estas sean superiores a sus costos.

3.9 Recursos

La capacitación se puede decir que es un proceso que lleva a la mejora continua y a la implementación de nuevas formas de trabajo, ya que agiliza los procesos y hace que las organizaciones tengan un valor agregado, pero para llevarla a cabo es necesario el uso de recursos, los cuales no son más que cada uno de los aspectos que intervienen en la realización o ejecución del programa de capacitación.

3.9.1 Recursos Humanos

La planeación de los Recursos Humanos, es uno de los procesos básicos para el desarrollo eficaz de la implementación de la capacitación y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos que forman parte del programa, los constituyen: los colaboradores a capacitar, los facilitadores o instructores capacitados en las diferentes ramas de los temas incluidos en el programa.

3.9.2 Recursos Materiales

Al momento de realizar un proceso de capacitación se requiere del uso de materiales que serán la materia prima y el soporte, en que se sustentará la implementación de la misma, también se toman en consideración el análisis de

los siguientes aspectos: actividades; que son los quehaceres que se llevan a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil.

- Recursos Tecnológicos:

Estos recursos se constituyen en un elemento importantísimo al momento de realizar un proceso de capacitación ya que los recursos informáticos audiovisuales son herramienta que permiten el buen desarrollo del proceso y le da la facilidad el personal a capacitar de tener un mejor entendimiento de los temas que se imparten mediante el uso de esas herramientas. Dentro de los recursos tecnológicos se encuentran: Los proyectores, mesa de trabajos, pizarra, equipo multimedia.

-Recursos Infraestructura:

La importancia que tiene la infraestructura física en el desarrollo y la implementación de un proceso capacitación e vital, ya que la infraestructura, además de otros factores, es señalada como un elemento determinante para el logro de la misma, es decir, el entorno físico en el cual se lleva a cabo una capacitación tiene una importante repercusión en la eficacia de la misma ya que la adquisición de habilidades puede verse adversamente afectada por el ambiente en los cuales los participantes y por qué no, lo mismo capacitadores se sientan incómodos, o cuando las instalaciones no cumplen con los elementos requeridos que generen bienestar a los participantes y personal docente. Las instalaciones deben contar con iluminación y circulación de aire suficientes, espacio adecuado para el tamaño del grupo que se va a capacitar, asientos cómodos más bien ergonómico y suficientes para todos los participantes, ausencia de ruido en áreas adyacentes durante las sesiones y tener acceso a servicios sanitarios y al agua.

-Documentación:

Existen materiales didácticos excelentes que pueden ayudar a impartir y/o a mejorar la capacitación y pueden servir de apoyo en la labor como tal. Estos materiales didácticos pueden ser seleccionados de los realizados por editoriales o aquello que pudieran ser creado por la misma organización en base a los objetivos que se persiguen. Los tipos de documentos que pudieran bien utilizarse en el proceso serían material educativo o de estudios que guarden relación con los temas a implementar, así como formulario de evaluación, manuales de procedimientos y cuadernos de trabajo.

3.10 Cuadro de mando integral (CMI).

Saber construir e informar la estrategia corporativa con el propósito de alinear los recursos financieros y los colaboradores en una misma trayectoria no es tan fácil, por lo que implementar un cuadro de mando resulta de muy buena ayuda para conseguirlo. Por medio de indicadores, tales como objetivos, estrategias, tácticas y de más, se logran capturar informaciones que permiten dar un seguimiento periódico al logro de los objetivos instituido de manera previa en el desarrollo de las estrategias. Es decir que el CMI lo que hace es medir los avances de las actividades que se realizan en las organizaciones.

Tabla 13 Cuadro de Mando Integral

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsables	Fecha de realización
Concientizar a los directivos sobre la capacitación	Realizar reuniones donde se planteen temas sobre la capacitación	Reconocerle su importancia como alta gerencia en las planeaciones estratégicas.	Recursos Humanos	Primer trimestre del año
	Especificar que de ellos depende el éxito de las operaciones de las áreas a capacitar.			
Formar colaboradores productivos y competitivos	Proporcionar mediante capacitación las herramientas necesaria para desarrollar sus conocimientos y habilidades	Ejecutar el proceso de capacitación con contenido alineado al logro de las estrategias.	Departamento de capacitación	Durante un año
	Focalizar estudios para que tengan la capacidad de solucionar problemas			
Transferir información y conocimientos	Capacitar a los colaboradores a modo que tengan conocimiento de las funciones que se realizan en diferentes puestos.	Efectuar entrenamientos cruzados entre los colaboradores para que tengan conocimiento de otras áreas.	Encargado de departamento	periodo será establecido por los encargados de la áreas.
	Realizar Transferir información y conocimientos un adecuado proceso de inducción donde se transfiera de entrada información relevante.			

Fuente: Elaboración propia

3.11 Retorno de la inversión (ROI)

Como es conocido ROI son las siglas en inglés (Return On Investment) para referirse al porcentaje que se calcula en base a la inversión y los beneficios obtenidos, de modo que se pueda conseguir la ratio del retorno de inversión.

Es un indicador utilizado por los financieros y ejecutivos de las organizaciones para validar la rentabilidad de los proyectos o de las inversiones. El mismo puede ser aplicado a niveles menores dentro de la estructura organizacional para micro proyectos u oportunidades mejoras a implementar.

Para los niveles jerárquicos de la organización la capacitación es una necesidad y la consideran una herramienta diferenciadora que incide en el crecimiento y la competitividad de la organización, la capacitación impacta de forma directa en el mejoramiento de la productividad, eleva la calidad, reduce los costos y el tiempo en la realización de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Al momento de medir los beneficios que genera su inversión, es decir las ganancias percibidas de manera intuitiva se crean situaciones, pero a través del ROI se busca eliminar cualquier preocupación, añadiendo un ratio que permita medir o imputar resultado preciso a cada inversión.

Para realizar el cálculo del ROI se requiere saber los beneficios generado y el costo de la inversión, para de esa manera determinar el valor del ROI, lo que va a comprobar que las capacitaciones realizada aparte de tener coste teórico, poseen un valor cuantitativo. El ROI es un ratio que se utiliza para evaluar el porcentaje de retorno de la inversión que se ha realizada, y se puede utilizar en cualquier inversión. Los resultados arrojados en el cálculo del ROI mientras más elevado sean, mejor será la rentabilidad de la inversión pues si se tiene como resultado un ROI negativo indica que está generando perdida y si lo resultados está muy próximo al cero, se puede deducir que lo invertido o la inversión no es

muy lucrativa. Es necesario ser muy certero al momento de hacer el cálculo del ROI, pues se debe tener contemplado el costo total relativo a la inversión.

Calcular el ROI ofrece una gran ventaja ya que permite determinar si la inversión realizada generará algún tipo de beneficio o utilidades, por lo que sería recomendable realizar este estudio antes de que se lleve a cabo cualquier inversión para tener claro que tan rentable pudiera ser. La realización del ROI es de mucho interés, pero genera algunas situaciones, una de ellas, es la de cómo obtener la información confiable de los datos imputables de los parámetros con que se calcula, que son beneficio y costo. A continuación, la fórmula para obtener su valor.

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESO} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}}$$

Esta fórmula será utilizada siempre y cuando el retorno esperado de la inversión realizada sea cuantitativo, que no aplica a esta propuesta ya que el retorno que se espera obtener de la inversión realizada en el programa de capacitación es cualitativo que se va a reflejar en la parte intangibles de los Recursos Humanos de la organización. Se pudiera contactar en el grado de satisfacción, de compromiso con la organización que se evidencia en el colaborador y que tan alineado, este se encuentra con los objetivos estratégicos de la misma.

Este capítulo está sustentado en el planteamiento de la propuesta de mejora al programa de capacitación para el personal administrativo de la dirección de Recursos Humano del Ministerio de Educación, cuyo objetivo es desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores para hacerlo más competitivo y que puedan aplicar en su entorno de trabajo lo aprendido. Se especifica que se deben tener en consideración los temas que se implementaran en el programa.

Aquí se recoge el análisis de las entrevistas realizadas a los directivos donde expresaron su opinión con relación a que el personal de la organización se les capacite, dejando clara su aprobación y entendiendo que ellos son la cabeza de cualquier proyecto que se vaya a llevar a cabo. de igual forma la encuesta realizada los colaboradores muestra el grado de satisfacción que ello expresaron en sus respuestas, lo que ayudo a que el plan de capacitación a implementar se haga acorde con las necesidades encontrada. Sin dejar de lado que se debe crear conciencia tanto en los ejecutivos y en lo mismo colaboradores para que le presten la debida importancia al proceso para la obtención de los mejores beneficios parta ambos.

Se hace referencia a los beneficios que obtendría la empresa, así como lo beneficio que recibirá el colaborador luego de la implementación del programa de capacitación. Este capítulo especifica las pautas a seguir en cuanto a responsabilidad del departamento de capacitación como de los colaboradores que serán beneficiados con el programa y las consecuencias que podrían tener de no cumplir con lo establecido. Se especifica el presupuesto y de qué forma será distribuido de modo que pueda cubrir en su totalidad con la culminación de todo el programa y no se ocasionen posibles dificultades por falta de recursos financieros. Ya que el proceso para la obtención del mismo es un poco complejo y ha de ser especificado en el presupuesto anual de la organización POA para su posterior aprobación.

También se trataron los indicadores financieros los cuales son de gran importancia porque permiten identificar debilidades, fortalezas y deficiencias de cualquier organización, la solidez que posee, su estado actual y real, con el objetivo sacar conclusiones, planear y tomar decisiones en un momento indicado para realizar cualquier inversión,

Aparte de los recursos financieros también hace mención de los recursos humanos que intervendrán en el proceso llámense los facilitadores y los individuos a capacitar. La estructura física en que se impartirán las capacitaciones que dicho será de paso deben contar con cierto confort y con los recursos tecnológicos idóneo para los fines requerido.

Se puede concluir que cada uno de los instrumentos y metodología utilizado para la realización de este estudio fueron de vital importancia y utilidad y proporcionaron las informaciones necesarias para poder desarrollar de forma detallada el mismo y se concluyera satisfactoriamente y así poder señalar con toda propiedad que la capacitación en los colaboradores que forman parte de una organización es indispensable para su desarrollo tanto personal como profesional. Destacando que son las personas que trabajan en la empresa la que hacen posible la producción de bienes y servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedor de servicios al mismo tiempo, y debe garantizar que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en lo que reciben los clientes externos ya sea productos o servicios. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

Es por ello que Las organizaciones deben estar preparadas para capacitar continuamente a los colaboradores o clientes interno como también se les llama, para que estén acorde con las competencias requerida y a los cambios que puedan producirse en su entorno.

CONCLUSION

Una organización como el Ministerio de Educación con más de un siglo de existencias, siendo calificada por los ciudadanos como una de las opciones de servicio educativo a elegir, porque través de su portafolio de servicios y su excelencia en el mismo, ha demostrado ser una organización sólida y con un alto sentido de la proyección en cuanto a sus actividades concierne, por ello se ha considerado que tiene las herramientas necesarias para utilizar cada uno de sus procesos en pro de los beneficios no solo organizacional sino también el de sus empleados.

Por lo que, dadas las investigaciones y los análisis realizados a lo largo del presente estudio, se puede concluir que, en el ministerio de Educación existe un programa de capacitación que aunque actualmente se encuentre implementado, no está cumpliendo en su totalidad con el objetivo por el cual fue creado, que existen brechas que tienen oportunidades de mejoras; lo que motivo e impulso a que se desarrollara este proyecto, pues aunque las organizaciones cuente con muy buenos resultados operacionales, el talento humano en cuanto al tema de capacitación, no debe ser motivo de descuido, por ello se realizaron las propuestas vistas en el último capítulo, con el fin de ser aplicadas para mejorar el proceso de capacitación que actualmente tienen y convertirlo en una herramienta clave de competitividad, que mejore el funcionamiento de la organización mediante la motivación, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores.

La capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la empresa pueden ofrecerle a sus empleados, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Bohlander, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico .

Carmona, L. V. (2010). *PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y SU (Tesis Maestría)*. Mexico: Ahumada.

Carrillo, Y. (2012). *Acatlan universidad Nacional autonoma*. mexico.

Catarina. (2019).
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/ramirez_g_sg/capitulo2.pdf.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/ramirez_g_sg/capitulo2.pdf.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, i. (2011). *Administración de los recursos Humanos*. Mexico: Mc GRAN Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. Mexico: Elsevier.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Gram Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de RR HH*. Mexico: Mac Gram Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos* . Mexico: McGrawhil.

Larios, V. (10 de 5 de 1999). *Teoría del Muestreo*. Obtenido de URL Disponible en <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>.: URL Disponible en <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>.

Leon, R. (2013). *Capacitación Empresarial* . Madrid: SRL.

www.ministeriodeeducacion.gob.do. (20 de DICIEMBRE de 2018). Obtenido de www.ministeriodeeducacion.gob.do.

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

Licda. Vivian Báez Báez



Anexo 4

Lic. Andrés de las Mercedes



Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8



Anexo 9

A continuación se presenta la encuesta que será de pleno uso académico de la facultad del decanato de posgrado de la universidad  para la culminación de la **Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**.

Entrevista a Directivo	
	
¿Es importante la capacitación para la organización? Justifique	
¿Cuentan con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?	
¿El programa de capacitación implementado cubre las necesidades de entrenamiento de los empleados? Explique	
¿Existen desafíos para la ejecución eficiente de los programas de capacitación? ¿Cuales?	
¿Cuenta la organización con un comité de capacitación? ¿Quiénes lo integran?	
¿Qué mejoras aplicaría usted a los programas existentes de capacitación?	

Gracias por su colaboración

Anexo 10



A continuación se presenta la encuesta que será de pleno uso académico de la facultad del decanato de posgrado de la universidad  para la culminación de la **Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**.

Cuestionario al Personal Administrativo		
	Si	no
¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su trabajo? Si su respuesta es (si) especifique.		
¿Han sido referentes a su área de trabajo?		
¿La capacitación que recibe le mantiene acorde con las competencias requerida para desempeñar el puesto?		
¿El programa de capacitación, cubre las brechas de las necesidades de capacitación requerida?		
¿Los tipos de capacitación que ha recibido han sido de su interés? Si su respuesta es (si) enumere.		
¿Cuenta la organización con un comité de capacitación?		
¿El proceso de capacitación se lleva a cabo atendiendo a las necesidades? Si su respuesta es (no) explique.		
¿Crees usted necesario la capacitación en su área de trabajo?		

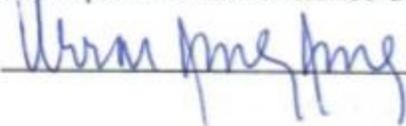
Gracias por su colaboración



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Rosalía de los Santos Alcántara, cédula 001-1266242-4, matrícula de la Universidad APEC 2017 1527, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de trabajo final, solicito la autorización del (Ministerio de Educación) para realizar mi trabajo final sobre (Propuesta de Mejora al Programa de Capacitación del Personal Administrativo de la Dirección de RR. HH. MINERD) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin. 

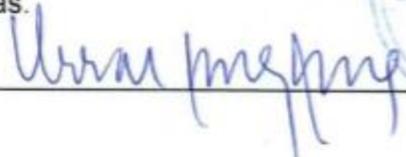
Este trabajo tiene por objetivo aportar mejoras al programa de capacitación del personal administrativo, para un mejor desempeño en las funciones del mismo.

 (Firma)

Yo, WILIAM PRAEZ PRAEZ

(Directora de RR.HH.), cédula 001-00501626, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- © Utilizar el nombre de la empresa
- © Utilizar un pseudónimo
- © Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- © Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- © Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)

