



UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Desafío de los Procesos de Capacitación y Desarrollo
en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 y
el Rol que Deben Asumir los Encargados de Capacitación
Dentro del Régimen de Servicio Civil para el Año 2024

Modalidad de Tesis para Optar por el Grado de Licenciatura en
Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos

Estudiantes:

Ana María Pérez Palacios

Kathya Zúñiga Pérez

Tutora:

M. Sc. Vilma Ramírez Aglietti

Sede Central

Abril 16, 2024

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	4
Índice de Figuras	5
Índice de Gráficos	6
Dedicatorias	7
Agradecimientos	9
Resumen Ejecutivo	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	11
Planteamiento del Problema	12
Objetivos de Investigación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Justificación	15
Antecedentes Históricos.....	16
Antecedentes Nacionales	17
Antecedentes Internacionales.....	21
Proyecciones de la Investigación	24
Alcance	26
Limitaciones.....	26

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	87
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	121
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169
APÉNDICES.....	180

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz Unidad de Análisis.	105
Tabla 2. Tipos de Fuentes	113
Tabla 3 Género de las personas encuestadas.	122
Tabla 4. Años de trabajar como Encargado(a) en Capacitación.	123
Tabla 5. Encargados de Capacitación que consideran importante la inducción y la capacitación.....	125
Tabla 6.	126
Tabla 7. Razones por las cuales las personas encuestadas no consideran importante la capacitación.....	127
Tabla 8. Persona que le realizó la inducción al puesto de Encargado(a) de Capacitación.	129
Tabla 9. Encargados de Capacitación que consideran que la capacitación en los funcionarios se ha reducido.	130
Tabla 10.	131
Tabla 11. Cantidad de encargados que consideran que en el lugar de trabajo son valorados por las funciones que desempeñan.	133
Tabla 12. Factores que han afectado su puesto como Encargado de Capacitación.	134
Tabla 13. Mejoras que se podrían implementar en el área de Capacitación. (Puede seleccionar más de una respuesta)	136
Tabla 14. Acciones que se podrían implementar para aumentar la participación de los funcionarios en las distintas capacitaciones. (Puede seleccionar más de una respuesta)	138

Tabla 15 Entrevista a profesionales del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades)	141
Tabla 16. Entrevista a profesionales del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades).	154

Índice de Figuras

Figura 1. Cuestionamientos sobre el LMEP.	20
Figura 2 Análisis Situacional FODA-DGSC	25
Figura 3. Ventajas de la capacitación.	34
Figura 4. Capacitación y desarrollo profesional: maximizar los resultados es la clave. .	39
Figura 5 Ciclo de Capacitación, parte 1	44
Figura 6. Ciclo de la capacitación, parte 2.	45
Figura 7. Acciones del Cecades.	61
Figura 8. Acciones del Cecades después de la Ley Marco de Empleo Público.	62
Figura 9 Funciones en los enlaces o asesores técnicos.	63
Figura 10. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.	65
Figura 11. Organización del Sucades.	67
Figura 12. Subsistema de Capacitación y Desarrollo.	67
Figura 13. Encargados de Unidades de Capacitación.	70
Figura 14. Consejo de Capacitación.	71
Figura 15. Ejemplo de formato de Plan de Capacitación.	85
Figura 16. Ejemplo de formato de Plan de Capacitación.	85
Figura 17. Tipos de investigación.	95

Figura 18. Fuentes de información primarias.	96
Figura 19. Fuentes de información secundarias.....	97
Figura 20. Ventajas y desventajas del muestreo en una población de estudio.	102
Figura 21. Determinación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.	103
Figura 22. Enfoques de investigación.....	107
Figura 23 Clasificación de fuentes de información según su tipo.	111
Figura 24. Tipos de variables para una investigación.....	117

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	123
Gráfico 2.	124
Gráfico 3.	125
Gráfico 4.	126
Gráfico 5.	128
Gráfico 6	129
Gráfico 7.	131
Gráfico 8	132
Gráfico 9.	134
Gráfico 10.	135
Gráfico 11.	136
Gráfico 12.	138

Dedicatorias

Dedicatoria de: Ana María Pérez Palacios

Esta tesis la dedico a mi familia: a mi esposo, por su paciencia y amor incondicional al sacrificar mi tiempo de familia y labores hogareñas, gracias por tu comida mientras estaba en clases, entre otras cosas. A mis hijas, a quienes con este trabajo y título les demuestro que no importa la edad que tengan, no importa si tienen o no dinero, si se lo proponen lo lograrán; que aunque estén cansadas, que aunque otros hayan llegado a la meta antes que ustedes, todo es posible si se esfuerzan.

Dedico también mi Licenciatura a mi madre, quien incondicionalmente me ha apoyado de muchísimas formas, en especial al regalarme la frase “Asegúrate que lo que inicias lo termines”, frase que siempre me ha empujado a completar lo que inicio.

Ha sido una experiencia inigualable el compartir tiempo con mi hija Kathya, ya que hemos estado hombro a hombro, mano a mano, aprendiendo no solo a trabajar como equipo, sino como madre e hija o, más bien dicho, como colegas. Gracias por tu paciencia y gracias por ser quien eres, gracias, hija mía.

Dedicatoria de: Kathya Zúñiga Pérez

Quiero dedicar esta tesis primeramente a mi esposo, por ser mi equipo, por apoyarme, chinarme, ayudarme a tomar decisiones y por amarme tanto, es un hombre extraordinario, brillante y talentoso.

También a mi familia: a mi mamá por ser una gran compañera de vida y también en la parte académica, la carga ha sido más ligera al llevar la Licenciatura juntas, si alguna no entendía, la otra estaba ahí para explicar; forjamos una linda aventura. También quiero dedicar esta tesis a mi papá, quien siempre ha estado para mí y que admiro tanto, es un hombre incansable, creativo y talentoso también. A mi hermana, a quien amo con todo mi corazón y que espero que logre alcanzar todo lo que se proponga, que no se deje vencer nunca por las circunstancias de la vida. Y por último pero no menos importante, quiero dedicarle este logro a mi abuela, a quien de cariño le decimos “mama”, ella ha sido otra madre para mi hermana y para mí, desde pequeñas nos ha cuidado con todo el amor que pueda existir, ha soñado lo mejor para nosotras y ha sido parte esencial para formar la persona que soy ahora.

Agradecimientos

Agradecimiento de: Ana María Pérez Palacios

Quiero agradecer a cada persona que me impulsó a que estudiara, a los que decían que ya no era necesario, les digo que el que se estanca, se muere.

A don Dionisio Rojas, director de carrera, por darnos la oportunidad de hacer juntas la tesis. A las profesoras Vilma Ramírez y a Ana Ruiz quienes confiaron en nosotras y en nuestro Proyecto, de verdad muchas gracias. También quisiera agradecer a la Dirección General de Servicio Civil, al CECADES y SUCADES por la ayuda y apoyo para la finalización con éxito de este proyecto.

Finalizo con una frase de Joseph Kennedy: *Cuando el camino se hace duro, los duros continúan.* A todos ustedes, muchas gracias y que Dios les bendiga.

Agradecimiento de: Kathya Zúñiga Pérez

De mi parte quiero agradecer, primeramente, a Dios por la oportunidad que nos da de poder llegar hasta aquí. Ha sido difícil, ha habido momentos en donde hemos querido dejarlo todo y no seguir, pero siempre he tenido personas que me han impulsado a salir adelante; entre ellos, mi familia.

Este proceso de la Licenciatura, en lo personal, me resultó muy lindo, no todos tienen la oportunidad de estudiar con la mamá y sacar la Licenciatura en conjunto, pero ha sido una bendición. Cuando don Dionisio Rojas González nos dio la oportunidad de trabajar la tesis juntas, fue el inicio de un enorme trabajo en equipo y el lograr la meta se vuelve más satisfactorio, sé que esto nos ayudará a tener una mejor posición en el ámbito laboral y también personal. Y por último pero no menos importante, un agradecimiento profundo a las profesoras Vilma Ramírez Aglietti y Ana Ruiz Campos quienes nos apoyaron, creyeron en nosotras y nos inspiraron a seguir adelante.

Resumen Ejecutivo

A través del presente trabajo de investigación se desea determinar cuál o cuáles factores están afectando la capacitación en el sector público. Por ende, se efectuará un análisis e investigación de estos factores y se expondrá la reacción del funcionario público ante ellos.

Se buscó información directa a través del personal del Área del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) de la Dirección General de Servicio Civil, y también de encargados de capacitación del Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades) del Régimen de Servicio Civil. Con esta información se pretendía recabar las afectaciones o beneficios directos que han percibido los encargados de capacitación en los últimos años.

Con la entrada en vigencia de nuevas leyes se ha generado una resistencia al cambio, que de muchas maneras ha minimizado la capacitación dentro de la función pública, en especial del Régimen de Servicio Civil, que es el público meta del presente estudio. ¿Será que hay otros factores que afectan la capacitación o solo sería el ingreso de las nuevas leyes, como la N.º 10159, Ley Marco de Empleo Público? La investigación se detalla a continuación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Capítulo I: Problema

En el presente capítulo introductorio se presenta un estudio detallado con el fin de dar a conocer los objetivos, antecedentes, alcances y limitaciones del trabajo sobre el desafío de los procesos de capacitación y desarrollo en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 (LMEP)¹ y el rol que deben asumir los encargados de capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil para el año 2024.

Planteamiento del Problema

El Gobierno de Costa Rica se ha mantenido en constante transformación con la finalidad de estabilizar la economía del país, así como regular y/o estandarizar el trabajo en el sector público en igualdad de condiciones, y disponer de la prestación de los bienes y servicios de una forma eficaz y eficiente.

En la actualidad, a raíz de los cambios que ha sufrido el país a nivel económico, surge la Ley Marco de Empleo Público en Costa Rica, que a partir del 9 de marzo del 2022, ha generado un sinnúmero de reacciones en el sector público a nivel nacional, activando la alerta ante la necesidad de verificar esta ley. Esta regulación ha sido revisada paso a paso de manera proporcional: primeramente, por parte de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC, 2023), a través del establecimiento de los Manuales de Clases Institucionales, Manuales de Especialidades, Manuales de Clases, así como el Salario Global definitivo, el cual empezó a regir el 10 de setiembre del 2023, producto de un trabajo en conjunto con el Mideplán. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022)

¹ LMEP: Ley Marco de Empleo Público.

A partir del año 2022, el Presidente en ejercicio asignó la fiscalización al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán), entidad asignada como rector político, y a la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), como rectora técnica en temas relacionados con recursos humanos. El Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades), parte de la DGSC, empezó a trabajar bajo los lineamientos emitidos por Mideplán y se encarga de brindar asistencia técnica, seguimiento y control de la capacitación a las instituciones cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil. En lo que interesa al presente estudio, la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, viene cambiando un factor importante, que es el factor económico en el sector público. Para esto se ahondará en el inicio de los cambios económicos con la entrada en vigor de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N.º 9635, del 3 de diciembre del 2018.

¿De qué trata este reglamento? Este reglamento trata de cuatro reformas: a la Ley de Impuestos sobre la Renta, realiza ajustes a los salarios y beneficios de los funcionarios públicos, crea el Impuesto al Valor Agregado, así como una regla de responsabilidad fiscal. (Presidencia de la República, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda, 2023)

Entonces, ¿en qué afectan estas leyes al tema de la capacitación? Tanto la Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N.º 9635, y la Ley Marco de Empleo Público, N.º 10159, establecen regulaciones en cuanto a pagos extraordinarios a los funcionarios públicos, generando estos cambios poco interés para continuar con la preparación profesional con nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que les permitan desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

De aquí parte el presente estudio del desafío de los procesos de capacitación y desarrollo en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 y el rol que deben asumir los encargados de capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil para el año 2024.

El interés de la presente propuesta radica en analizar los cambios sufridos por el área a cargo del Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades) del Régimen de Servicio Civil, con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 en el país y las repercusiones en los funcionarios públicos del Régimen de Servicio Civil (RSC).

Para este proyecto se tendrá el acompañamiento del área del Cecades (Centro de Capacitación y Desarrollo) y áreas competentes de la Dirección General de Servicio Civil, e igualmente se efectuará la revisión de las leyes, reglamentos, decretos y sistemas que afectan el proceso de capacitación durante el periodo de marzo 2023 a diciembre 2024.

Debido a lo anterior, se puede establecer una pregunta que es la que dará el lineamiento a esta investigación y detalla el problema que se pretende resolver o minimizar:

¿En qué parte de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, se vio afectada la capacitación?

Objetivos de Investigación

Se definen los objetivos de investigación según lo mencionado en la página Web Significados.com:

Se conoce como objetivo de investigación al conjunto de fines o metas que se propone alcanzar un investigador en un trabajo, proyecto o estudio. Los objetivos de investigación se alinean con el campo de conocimiento específico en que está inscrito un trabajo, y buscan ampliar los conocimientos o teorías formulados en torno a determinada materia.

Los objetivos de la investigación son el eje sobre el que se define el marco teórico de un proyecto y la metodología a aplicar. Existen fundamentalmente dos tipos de objetivos de investigación: el general y el específico. (Equipo Editorial, 2018)

Objetivo General

Analizar el desafío de los procesos de capacitación y desarrollo incluidos en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, y el rol que deben asumir los encargados de capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil para el año 2024.

Objetivos Específicos

1. Examinar el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y desarrollo que utiliza el Subsistema de Capacitación del Régimen de Servicio Civil para el año 2024.
2. Evaluar posibles ajustes al Plan Institucional de Capacitación para aumentar la participación en la actualización profesional.
3. Proponer recomendaciones para un plan general de transferencia de conocimientos para la continuidad de labores de cada puesto.

Justificación

La presente investigación se justifica en que, desde la implementación de la Ley N.º 9635 en 2018, la capacitación ha decaído mucho como medio de crecimiento profesional.

A través de este trabajo se pretende recalcar la importancia de la capacitación para adquirir conocimiento, aptitudes y contar con habilidades óptimas para el buen funcionamiento de la gestión en el puesto de trabajo. La capacitación, por mucho tiempo se ha considerado como una herramienta vital para la transferencia de conocimiento y para el desempeño de la correcta

ejecución de las funciones, considerando que existen constantemente cambios en las leyes, decretos, normativas, entre otros, y que el mundo laboral está cambiando continuamente. A raíz de ello, se deben reforzar y refrescar los conocimientos con base en las nuevas tendencias y actualizaciones, aprovechando también el uso de herramientas tecnológicas, inteligencia artificial y la automatización de procesos. Por este motivo, se hace referencia a que la constante capacitación y actualización de conocimiento es vital para la evolución de las funciones en el área de trabajo.

El beneficio que se obtiene al investigar la problemática que existe en torno a la decadencia de la capacitación, conduce al desafío de recalcar la importancia de ésta en el crecimiento profesional dentro de la función pública y que, a su vez, genere un beneficio para la institución.

El sector de interés son las personas en ejercicio de la función pública, ya que en esta investigación se estará abordando el desinterés de estas por la búsqueda de la capacitación; lo anterior debido al impacto que se da con la entrada en vigencia tanto de la Ley N.º 9635 como de la Ley N.º 10159, y el reto de implementar estrategias para contrarrestar el efecto de estas leyes.

Antecedentes Históricos

Se puede definir “antecedentes”, según lo indicado por el sitio Web tesisymasters.mx (Tesis y Másters México, s.f.) como “toda la información que existe sobre un determinado tema. Esto incluye a los estudios realizados, otras tesis relacionadas, artículos, entre otros”. Por esta razón se presentarán antecedentes relacionados con el tema de investigación.

Cabe indicar que existen pocos estudios relacionados con la afectación de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159 en funcionarios públicos; además, ninguno de ellas se acopla directamente al alcance que se tiene en esta investigación, la cual se relaciona con la capacitación y cómo esta ley ha afectado el crecimiento profesional en el sector público.

Antecedentes Nacionales

Este estudio está basado en leyes nacionales que han afectado el funcionamiento del sector público a partir del 2022, con el ingreso de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159. Por ello y al ser un tema reciente, no se cuenta con estudios previos relacionados con este alcance, pero se hará referencia a algunos informes emitidos por entes universitarios que mencionan los efectos de la nueva ley.

El primer antecedente es el *Dictamen Proyecto de Ley Marco de Empleo Público* emitido por el Consejo Institucional del TEC (Consejo Institucional Tecnológico de Costa Rica, 2020), que realiza un análisis con la finalidad de atender la consulta recibida por parte de la Asamblea Legislativa. Para este fin se integró una Comisión Especial para el estudiar el Proyecto de Ley Marco de Empleo Público y los factores que afectan la autonomía universitaria, por ejemplo: la gestión del talento humano (GTH) en el contexto de la administración pública; el diseño de puestos, alto riesgo y barreras para retener el talento humano; selección de personal y considerar realidades y particularidades propias de las instituciones; desaprovechamiento de la inversión y potencialidad de la evaluación del desempeño.

Como segundo antecedente, en la Universidad de Costa Rica (Facultad de Derecho, 2021) se realizó el *Análisis del Proyecto de Ley Marco de Empleo Público*, el cual hace mención de la inclusión del Servicio Civil en la Constitución, la autonomía en la Constitución Política, la autonomía y empleo público; independencia administrativa, organizativa, política y de gobierno de las universidades estatales y su régimen autónomo de empleo; los derechos a la negociación colectiva y el salario global; teoría estatutaria del empleo público y constitucionalismo social; además de otras observaciones, como las competencias otorgadas al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán), al Ministerio de Hacienda y/o al Servicio Civil para la

fijación salarial, gestión o evaluación del desempeño; homogeneización del empleo público y prohibiciones e incompatibilidades.

A manera de conclusión, la Ley Marco de Empleo Público lo que pretende es centralizar todo el sector público sin tomar en cuenta los distintos regímenes de autonomía constitucional, limita la libertad sindical y de negociación colectiva, afectación y fácil manipulación de los salarios a conveniencia de la política monetaria, iguala a los entes públicos aun cuando son totalmente diversos, incluye a otros entes públicos, como Mideplán y el Ministerio de Hacienda en la gestión de la “eficiencia, nombramiento con base a idoneidad comprobada y estabilidad en el empleo” (Facultad de Derecho UCR, 2021, p. 31), violentando la misión que tenía solamente la Dirección General de Servicio Civil, establecida en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política de Costa Rica, y que forman parte del fundamento jurídico del Régimen de Servicio Civil.

El penúltimo antecedente corresponde al informe *Pronunciamiento de las Unidades Académicas del Área de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica sobre el Proyecto Expediente Legislativo 21.336 Ley Marco de Empleo Público*, de la Universidad de Costa Rica (Ciencias Sociales UCR, 2021.), donde se menciona esta ley surge para resolver la crisis fiscal, pero no reconoce la relevancia de las instituciones, ni el aporte de los trabajadores públicos; no reconoce el beneficio que brindan las instituciones públicas en el bienestar social y aporte al estado social de derecho; convierte los salarios en un instrumento de política macroeconómica, la centralización de dicha ley está en los salarios; no reconoce la diversidad de las instituciones; carencia de metodologías para el establecimiento del salario global; carencia de estudios técnicos que demuestren el ahorro que se tendría con la aplicación de la ley; genera una apreciación negativa hacia los funcionarios públicas, amenazas a los derechos constitucionales y convenciones internacionales; concentración de funciones en el Poder Ejecutivo; intervención de otros entes

institucionales en las competencias del empleo público; afectación de la carrera profesional, centraliza y generaliza la gestión de evaluación de desempeño; así como la falta de claridad sobre cómo se desarrollará la evaluación del desempeño y rendición de cuentas; además de la existencia de diversas versiones del proyecto antes de la versión final, lo que generó incertidumbre.

De forma concluyente, el citado informe evidencia la

...preocupación porque el proyecto de Ley Marco del Empleo Público no contiene información clara o definida; asimismo, recarga responsabilidades como las condiciones económicas y déficit fiscal a las personas funcionarias del sector público, y considera su aplicación como de carácter regresivo. (Ciencias Sociales UCR, 2021,)p. 7)

Figura 1.

Cuestionamientos sobre el LMEP.

15 cuestionamientos sobre la LEY DEL EMPLEO PÚBLICO		
El Proyecto de Ley sobre Empleo Público surge para resolver la crisis fiscal, pero no reconoce la relevancia de las instituciones ni el aporte de las personas trabajadoras públicas	No reconoce el papel de la Institucionalidad pública en el bienestar social y en su aporte al estado social de derecho	Convierte los salarios de funcionarios y funcionarias públicas en instrumentos de política macroeconómica
Más que empleo público, el proyecto se centra en el tema de salarios	Propone una homogeneización forzada de la diversidad de funciones y entrega de los servicios públicos	Carece de una clara definición conceptual y metodológica para establecer el salario global
Faltan estudios técnicos de conocimiento público que muestren el ahorro con la aplicación del proyecto	Se estigmatiza negativamente a las y los trabajadores públicos	Amenaza libertades y derechos protegidos por la Constitución y convenciones internacionales
Propone peligrosa e inconstitucional concentración de funciones en el Poder Ejecutivo	Traslado inconstitucional de competencias entre instituciones	Peligra el mejoramiento continuo, la excelencia en la función y el reconocimiento en el servicio público
Centraliza y generaliza la gestión de evaluación	Falta claridad en cómo se desarrollará la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas	Varias versiones del proyecto y celeridad en su trámite, produce incertidumbre social

Fuente: obtenida de la página Web de la UCR (Ciencias Sociales UCR, 2021,).

Para el último antecedente, se considera lo publicado por Kattia Araya Góchez (2018) en el módulo 3: *La capacitación en el Régimen de Servicio Civil del Programa de inducción al puesto de Encargado de Capacitación en el RSC*, muy atinado al tema que se está por abordar en esta tesis y está muy enfocado y centralizado en el Régimen de Servicio Civil, ya que como su nombre

lo indica, es un informe interno utilizado como inducción para los nuevos ingresos. En dicho módulo se abordan temas generales de la capacitación, su funcionamiento, el Subsistema de Gestión de Recursos Humanos, el Sucades, las Unidades de Capacitación, el Consejo de Capacitación, Cecades, Asamblea de Encargados y Encargadas de Capacitación.

Antecedentes Internacionales

Al estar este estudio basado en leyes propiamente de Costa Rica y la problemática que ha causado la inclusión de estas, no se cuenta con antecedentes internacionales estrechamente relacionados con el tema por abarcar; sin embargo, se detallan algunas referencias sobre la función pública en servicio civil de América Latina y el Caribe.

Como primer antecedente se puede mencionar el informe titulado: *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe* (CEPAL, 2014), el cual indica:

...la misión del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es apoyar a los países en este proceso, abordando el ciclo completo de la gestión pública, desde su diseño y formulación, pasando por la programación fiscal, presupuestaria y de inversiones, hasta el seguimiento y la evaluación de políticas y programas públicos en los diferentes niveles institucionales de gobierno: global, territorial, institucional y programático. El ILPES ha seguido las transformaciones señaladas en la práctica de la planificación y la gestión pública, y se ha adaptado a la cambiante realidad regional, sin perder de vista que dichas herramientas son fundamentales para iluminar el camino hacia el cambio estructural que promueva el desarrollo sostenible, con la igualdad en el centro.

En los últimos años, el ILPES ha brindado un apoyo sistemático a los gobiernos de la región y los ha acompañado en las diferentes tareas de diseño, formulación,

implementación y evaluación de planes, programas y políticas públicas, mediante el desarrollo de actividades de asesoría y capacitación, elaboración de documentos técnicos, organización de seminarios y talleres, y el impulso de redes y comunidades de práctica. (p. 10)

Para lograr una buena gestión pública, se requiere de una masa crítica de profesionales que dispongan de herramientas y conceptos actualizados, que sean eficientes y eficaces, que a través de sus acciones generen resultados por medio de instrumentos de gestión, pero que a la vez posean un relato y un sentido de valor público. El desarrollo de la tecnología, la globalización y la generación de conocimientos, son recursos valiosos en la gestión, pero se hace necesario el aprendizaje permanente. Para mejorar los sistemas de recursos humanos en la región se requiere de formación y capacitación continua, que permita a los profesionales ser eficientes y eficaces con la entrega de herramientas y conceptos verificados con nuevos instrumentos de control de la gestión pública. (p. 69)

Capacitación: finalmente, la cara visible del Estado son los funcionarios, los cuales al encontrarse mejor preparados y capacitados, ya sea en aspectos técnicos como en la atención o trato a los ciudadanos, mejoran ostensiblemente los indicadores de percepción presentados en esta sección. Se estima que este es un elemento clave para mejorar la gestión pública. (p. 143)

En conclusión, es posible observar que Costa Rica no es el único país que sufre por falta de capacitación de funcionarios públicos y, por su labor, deben estar en constante capacitación porque tienen un rol sumamente importante en la gestión del país. En estos antecedentes se menciona al CEPAL porque es un ente que ha brindado colaboración a los funcionarios públicos en Costa Rica. Por ejemplo, en el año 2020 se brindó una capacitación, la cual se impartió de

manera presencial del 20 al 23 de enero 2020, titulada: *Herramientas para la implementación de compromisos de gobierno abierto en el marco de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, en la cual se capacitó a 24 personas (15 de ministerios – Poder Ejecutivo, 3 del Poder Judicial, 2 del Inder, 1 de Procuraduría General de la Ética Pública, 1 de una ONG, 1 persona de sociedad civil y 1 de academia – UCR), según lo indicado en el *Informe Anual al Presidente de la República de Costa Rica*. (Dirección General de Servicio Civil, 2021)

Como segundo antecedente, se puede hacer mención de lo que indica el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), donde se destaca que la mayor debilidad es la falta de personal con las competencias deseadas:

La capacitación de recursos humanos es otra subdimensión que urge perfeccionar, debido a la falta de personal con las competencias para la elaboración de planes públicos de inversión. Lamentablemente, siempre está presente el problema de que, una vez especializados, estos migren hacia otros puestos de trabajos mejor remunerados, usualmente en el sector privado. (Cepal, 2018, p. 115)

Como tercer antecedente conviene destacar la comparación entre países en temas de capacitación a nuevos colaboradores. Para ellos se expone lo indicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y el Banco Interamericano de Desarrollo (OCDE y BID, 2020):

En términos de capacitación de nuevos empleados, el 67% de los países de ALC (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Perú y Uruguay) tienen planes estandarizados para ellos (aunque en el caso de Perú y México varían entre los ministerios). Además, el 33% de los países de ALC (Argentina, Chile, Colombia y República Dominicana) diferencian la capacitación por nivel de antigüedad, y en el 17%

(Brasil y Jamaica) solo algunos empleados la reciben al inicio. Solo El Salvador no ofrece capacitación estandarizada a los nuevos empleados. En la OCDE, el 28% de los países la ofrece a todos los empleados, el 25% ofrece una diferenciada y el 31% solo capacita a algunos empleados. Además, en Francia, Alemania, Italia y España, los funcionarios deben asistir a una escuela de formación específica antes de ser empleados como tales. Ningún país de ALC informó haber tenido ese tipo de capacitación previa. Por último, la capacitación en los países de ALC es relevante para el desarrollo profesional de los funcionarios públicos. En el 67% de los países (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica, México y Uruguay), la capacitación es un requisito para ser elegible para las promociones, mientras que casi no tiene impacto en otros incentivos, como los aumentos salariales en el mismo puesto (17%) o asignaciones de beneficios (0%)". (p. 116)

Proyecciones de la Investigación

En este apartado se detallan los alcances y limitaciones que se pueden tener al realizar este proyecto de investigación, ya que delimitará hasta dónde se puede llegar, la forma de abordar las posibles limitantes que se tendrán, que por ser leyes gubernamentales no son fáciles de cambiar.

También se pretende mostrar el análisis situacional de la Dirección General de Servicio Civil, el cual se extrae del *Plan Estratégico Institucional 2023-2026*, dentro del cual se destaca la carencia de una política interna para promover una transferencia de conocimiento planificada del personal experimentado hacia los demás colaboradores. Otros de los puntos relevantes son la falta de equidad salarial que compromete la atracción y retención del talento humano en el sector público, a partir de las políticas de empleo vigentes, lo que hace más difícil contar con personal de alto grado de profesionalismo para puestos directivos y profesionales.

Parte de los problemas que enfrenta la Dirección General de Servicio Civil se determinan por el poco presupuesto y personal con que se cuenta para cumplir todos los retos gubernamentales, por lo que no podría responder a todas las necesidades para prestar eficientemente los servicios y rectoría técnica a nivel nacional.

Figura 2

Análisis Situacional FODA-DGSC

Análisis Situacional FODA	
Factores internos	
Fortaleza	Debilidades
Institución consolidada en materia de gestión del empleo público del Estado costarricense, reconocida a nivel nacional e internacional.	Limitaciones presupuestarias y tecnológicas que inhiben la gestión estratégica y operativa institucional que impactan no solamente en su imagen sino también en la percepción y ejecución de sus resultados.
	La actual estructura organizativa, funcional y ocupacional de la DGSC, podría no responder a las necesidades de los nuevos retos, para asegurar la prestación eficiente de los servicios y la generación de valor público, así como cumplir su rectoría técnica en función de la Ley Marco de Empleo Público.
Recurso humano con alto grado de profesionalización, competencia y experiencia en materia de Gestión del Talento Humano, que muestra compromiso para enfrentar y asumir nuevos retos y adaptarse a la realidad cambiante.	Carencia de una política interna para promover una transferencia de conocimiento planificada del personal experimentado hacia los demás colaboradores.
	Normativa técnica excesiva, la cual requiere de revisión para actualizarla de acuerdo con las necesidades del sistema de empleo público.

Análisis Situacional FODA	
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Transformación digital de los procesos de la DGSC por medio del Proyecto Hacienda Digital y otras oportunidades, producto de la cooperación externa.	Insuficiente asignación presupuestaria para atender adecuadamente la ejecución de proyectos relevantes para la institución, además de considerar al empleo público como una herramienta de control de gasto.
Marco regulador que faculta la gestión de acciones asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en materia de empleo público.	Falta de equidad salarial que compromete la atracción y retención del talento humano en el sector público, a partir de las políticas de empleo vigentes.
Ley Marco de Empleo Público que demanda una estructura organizativa, funcional y ocupacional de la DGSC renovada y ajustada a los nuevos retos.	Efectos indirectos derivados de la crisis mundial, fiscal, tecnológica, pandemia y otras.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Dirección General de Servicio Civil (2023).

Alcance

Como alcance se definirán los puntos por abarcar, estableciendo lo que se va a evaluar, de lo cual se destaca lo siguiente:

- a) Este proyecto está centralizado en las áreas de Cecades y Sucades de la Dirección General de Servicio Civil. El Cecades (con siete profesionales y una secretaria), es el rector técnico de las labores de los Encargados de Capacitación Sucades de 42 instituciones del Régimen de Servicio Civil. Cecades es el área conformada por los encargados de capacitación que preparan, buscan y brindan la capacitación de su institución a cargo.
- b) El Cecades es el área que al final del proyecto se le brindará las recomendaciones correspondientes y en la que se aplicarán las entrevistas previstas.
- c) Sucades es el área que se tendrá que investigar, realizar encuestas, además de ver el impacto que ha sufrido la capacitación y desarrollo a raíz de la implementación de la Ley Marco de Empleo Público.
- d) Se pretende que al emitir recomendaciones y propuestas al Cecades, se pueda utilizar como insumo para mejorar los procesos y trabajar en conjunto con Sucades.

Limitaciones

Durante el desarrollo de este proyecto pueden presentarse diferentes limitantes que afectarían el proceso de investigación y realización de este, tales como:

- a) Estudios o informes que no se puedan utilizar porque están en proceso de revisión y aprobación.

- b) Debido a que la Ley Marco de Empleo Público es muy reciente, existe carencia de estudios o tesis relacionadas con la afectación de la capacitación y desarrollo en funcionarios públicos.
- c) Anuencia de las personas a contestar la encuesta en tiempo y forma.
- d) Posibles sesgos en las respuestas de la encuesta.
- e) Diferentes opiniones al interpretar los lineamientos de las leyes.
- f) Limitantes causadas por la burocracia de procesos al tratar con el sector público.
- g) Restricciones por confidencialidad de la información.
- h) Limitantes al tratar con leyes, decretos, reglamentos, entre otros, que son rígidos y pueden no adaptarse completamente con el alcance de la presente propuesta.
- i) El estudio estará enfocado específicamente en la revisión del Plan Institucional de Capacitación, posibles ajustes y plan de transferencia de conocimientos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se mencionarán los principales conceptos de la capacitación, los beneficios que tienen tanto para las empresas como para los colaboradores en el crecimiento personal, la importancia de estar en constante actualización para buscar el cumplimiento de metas y objetivos, y estar alineados con el mercado actual; así como la relevancia de contar con perfiles de puestos debidamente detallados, así como un proceso de carrera y sucesión, no solamente para perfiles directivos o de jefaturas, sino también incluir la totalidad de puestos.

Vistos estos temas, se profundizará en los principales cambios y afectaciones que trae la Ley N° 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, el capítulo XIII y la aplicación de la Ley Marco de Empleo Público N° 10159, por la cual se ha generado un desinterés por parte de funcionarios públicos con respecto de seguir creando su carrera profesional.

Capacitación y Aspectos Relevantes

Tomando como referencia lo visualizado en el libro *Programa de capacitación de trabajadores en empresas. Un análisis de la experiencia, a nivel de la historia o inicios de la capacitación*, indica textualmente que

...la capacitación laboral estuvo vinculada en sus comienzos a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en “aprender haciendo”, que fueron modificadas por la Revolución Industrial y por las exigencias de formación de personal asociadas a las dos guerras mundiales. (Mitnik y Coria, 2005, p. 143)

Al respecto, se puede destacar, según Malagón y Valderrama (Malagón Ruiz y Valderrama Espejo, 2016), que cuando Estados Unidos estuvo involucrado en la Segunda Guerra Mundial,

durante los años 1940 y 1941, principalmente con el ataque a Pearl Harbor por parte del gobierno japonés, obligó al Gobierno a traer a hombres que trabajaban en las distintas industrias del país a unirse a la guerra. A raíz de ello, se vio afectada la economía, por lo que tuvieron que capacitar a mujeres, ancianos y a personas con diversidad funcional para que ocuparan las labores de los hombres que fueron a la guerra. (p. 91)

Si se analiza lo ocurrido, la capacitación se vio forzada a salir por una necesidad previa de que las personas ocuparan los puestos de trabajo vacantes y que se mantuviera la productividad, fue necesario tomar acciones correctivas y no preventivas.

Es importante conocer la historia para tener presente que no es un tema que se mantenga solo en la actualidad; sin embargo, se puede destacar que, con el paso de los años, es algo que se ha venido mejorando continuamente.

Ahora bien, comentado lo anterior, se entrará propiamente en el concepto de la capacitación. Según Werther *et al.* (Werther, Davis y Guzmán , 2019) es el “desarrollo de conocimientos, habilidades técnicas operativas y administrativas de todos los niveles del personal”.

Concepto de Capacitación

Según se indica en la página web Definición.DE, “Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones”. (Pérez Porto y Gardey, 2021)

También se puede referenciar lo que define la Dirección General de Servicio Civil (DGSC, 2017) como concepto de capacitación, según se indica en la Resolución DG-165-2017, capítulo 1, artículo 3, punto 9:

9) **Capacitación Impartida:** La capacitación impartida por servidores y servidoras del RSC con carácter de colaboración interinstitucional, como parte de los programas organizados por las instituciones del Sucades, o bien, aquella impartida por éstos en organismos públicos o privados de nivel nacional o internacional.

10) **Capacitación Recibida:** La que reciben los servidores y servidoras del RSC, como parte de los programas organizados por las unidades de Capacitación, con la asesoría, coordinación y autorización del Cecades; o bien, la que éstos y otros usuarios reciben en instituciones u organismos externos al RSC y que cumple con los respectivos requisitos de reconocimiento ante el Sucades.

El blog empresarial Sesame (s. f.) indica otro concepto atinado con respecto a la capacitación, la cual “hace referencia al conjunto de actividades didácticas que están orientadas a ampliar los conocimientos, o las aptitudes y habilidades. Esta permite a los trabajadores tener un mejor rendimiento laboral gracias a la adaptación a las exigencias cambiantes del entorno”. (Sesame, s.f.)

Las empresas deberían buscar que los colaboradores se mantengan actualizados y que estén acordes con el mercado actual; sin embargo, debería de existir una búsqueda personal de crecer en conocimiento y experiencia constantemente por parte de cada funcionario.

Es importante invertir en formar a los empleados para que estén al día en el sector en el que opera la empresa; por otro lado, la capacitación profesional pueden obtenerse a la hora de ejecutar una serie de profesiones que pueden ser vitales a la hora de contratar o de evaluar un posible nuevo trabajador.

Beneficios e Importancia de Capacitar al Personal

El desarrollo profesional es una mejora continua de competencias, conocimientos de un trabajador durante su carrera, lo cual va de la mano con el desarrollo e incremento de sus habilidades, al asumir nuevas oportunidades laborales y responsabilidades dentro de la institución. Del mismo modo, les permite ser más receptivos en el cambiante mercado laboral, contando con mayor seguridad en la ejecución de sus labores, incrementando su satisfacción personal y su eficiencia.

De acuerdo con NAFIN (NAFIN Nacional Financiera Banca de Desarrollo, s.f.),

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de esos beneficios son los siguientes:

Beneficios para la empresa: Propicia el reclutamiento interno. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo. Produce actitudes más positivas. Aumenta la rentabilidad de la empresa. Eleva la moral del personal. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño. Crea una mejor imagen de la empresa. Facilita que el personal se identifique con la empresa. Mejora la relación jefe-subordinados. Facilita la comprensión de las políticas de la empresa. Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel. Ayuda a solucionar problemas. Facilita la promoción de los empleados. Incrementa la productividad y calidad del trabajo. Promueve la comunicación en la organización.

Beneficios para el individuo: Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones. Favorece la confianza y desarrollo personal. Ayuda a la formación de líderes. Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos. Aumenta el nivel de

satisfacción con el puesto. Ayuda a lograr las metas individuales. Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona. Disminuye temores de incompetencia o ignorancia. Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad. Mejora el desempeño.

Otros beneficios: Mejora la comunicación intergrupala. Ayuda a integrar mejor al personal con la empresa. Apoya la adopción de las políticas de la empresa. Ayuda a la integración de grupos de trabajo. Mejora el clima organizacional. Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir. La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro”.

Tipos de Capacitación

Se puede capacitar y desarrollar a los colaboradores de diversas formas, como por ejemplo, a través de cursos, talleres, conferencias, participación en eventos relacionados del sector en el cual labora.

Según el sitio Web DinsIT (By champs_four, s.f.), existen varios tipos de capacitación: “Encontramos dos categorías principales a la hora de clasificar la capacitación del personal, en función del tipo de capacitación y en función de los modelos, el primero de ellos se divide en:

- a) Capacitación en función del puesto de empleo.
- b) Capacitación en función del puesto del empleado.
- c) Capacitación según el grado de formalidad”.

Figura 3.

Ventajas de la capacitación.



Fuente: obtenido de la página Web Ispring (Ispring, 2022).

A la hora de escoger un modelo de capacitación, es vital tener en cuenta los procesos y las necesidades:

- Modelo de capacitación en función de las competencias: se centra en reconocer las necesidades formativas del personal.
- Modelo Chiavenato: abarca las posibles aplicaciones y la subdivisión de la formación.
- Modelo Arnold: es un modelo que categoriza las habilidades.

Según el blog Mandomedio (s. f.)

La correcta implementación de lo que es una capacitación de personal puede ser la clave para favorecer la adaptación de los empleados, mientras les es inculcado *[sic]* los valores de la organización. Sin embargo, hay que considerar los tipos de capacitación laboral existentes.

Upskilling

Es un tipo de capacitación cuyo enfoque es que el empleado adquiera nuevas habilidades en su actual puesto laboral. De esta manera, aumentará su especialización y experticia, garantizando la realización de un trabajo de calidad.

Su objetivo principal es optimizar el desempeño de los trabajadores mediante la capacitación, de manera que se obtengan trabajadores más especializados. Esto implica que se trata de un reforzamiento de los conocimientos que ya el empleado tenía en la manera como ejecutan sus tareas.

Reskilling

El *reskilling* se diferencia por tratarse de una capacitación dirigida únicamente a empleados que requieran adquirir nuevas habilidades, luego de que este se haya cambiado a un nuevo puesto laboral. Su ventaja principal es que permite que los empleados se tornen más versátiles.

Esto implica que la capacitación será para la ejecución de un nuevo puesto de trabajo, con el fin de garantizar que sea realizado de manera eficiente. Esta modalidad se conoce como reciclaje de personal y fomenta que los trabajadores sean más especializados sin importar el área en que desempeñen.

Primeros pasos para llevar a cabo la capacitación laboral

Si desea llevar a cabo una capacitación formal a sus empleados, se debe de conocer cuáles son los primeros pasos a seguir [*sic*]. Hay que considerar que es recomendable que esto sea llevado a cabo por expertos en recursos humanos que sepan aplicar lo que es una capacitación laboral.

a) Identificar las necesidades de formación

Para aplicar cualquier capacitación mencionada, hay que establecer las fortalezas y debilidades de tu personal. Será de esta manera que los profesionales en recursos humanos centrarán sus esfuerzos para identificar las brechas de comunicación.

También es indispensable para tener claro el objetivo de la capacitación. Con este paso se tiene claro lo que se espera cuando se realice con éxito la formación.

b) Crear un plan de capacitación laboral

Una vez establecidas las necesidades del personal, se establecerá el tipo de formación y la forma que se hará. Esto implica establecer los tutores, espacio y horario en que se llevará a cabo.

c) Contratar al personal adecuado para ayudarte con la capacitación laboral

Luego de realizar tu planificación, será indispensable contar con el personal que te ayude a completar los perfiles profesionales de tus empleados. Estos pueden ser tanto de tu organización para una capacitación informal, como externos para una capacitación formal”.

(Mandomedio, s.f.)

Capacitación o Educación Virtual

Luego de la pandemia que inició en el 2020, las personas tuvieron que realizar muchos cambios a nivel laboral y personal, las empresas se vieron obligadas a innovar y crear una nueva modalidad para hacer negocios. A raíz de ello, los cursos y capacitaciones se trasladaron a una modalidad virtual y, aunque este tipo de modalidad ya existía, no era tan común.

Actualmente, la mayoría de las personas y empresas optan por llevar a cabo las capacitaciones virtualmente, esto porque permite que las personas puedan conectarse desde diferentes lugares sin tener que verse obligados a trasladarse a un lugar en específico; también

representa un ahorro económico y de tiempo, y además, permite mayor adaptación de horarios, por lo que facilita que las personas se puedan acomodar con sus tiempos de estudio.

Según el sitio Web Cynthus (2020), “La capacitación virtual es un modelo de educación a distancia, mediado por herramientas tecnológicas, en donde el instructor y participante interactúan mediante una plataforma de Web conferencia o videoconferencia”. (Cynthus The Excellence Effect, 2020).

Ventajas y Desventajas de la capacitación virtual

Para ampliar sobre este tema, se toma como referencia lo indicado por Grupo Geard (s. f.) en su página Web:

Ventajas

- a) Mayor comodidad.
- b) Menos gastos.
- c) Tienes más tiempo de calidad con las personas de tu entorno.
- d) Aumenta tu sentido de la responsabilidad.
- e) Podrás ver las clases en cualquier parte y en cualquier momento.
- f) Tendrás la libertad de repasar las clases cada vez que quieras.
- g) Obtendrás una buena retroalimentación por parte de los docentes.
- h) Tendrás más habilidades digitales.

Desventajas

- a) Tendrás diferentes factores externos que te distraerán.
- b) Podrás tener problemas técnicos, sean de Internet o de las herramientas digitales.

- c) No socializarás tanto como en las clases presenciales.
- d) Necesitarás de una mayor constancia y disciplina.

Ser constantes con la educación virtual es un proceso de trabajo, disciplina, esfuerzo y dedicación; además, se te presentarán algunos retos que deberás llevar a cabo, como tu capacidad de adaptación, la cultura de la organización y el alcance que tengas de las herramientas tecnológicas”. (Grupo Geard, s.f.)

Objetivos de la Capacitación

Según lo indicado por Reyes (Reyes, 2023) mediante la página Web *Cognos Online*, Líderes en Transformación Digital, hay seis objetivos de capacitación:

- a) Aumento de la motivación y productividad.
- b) Retención del talento humano.
- c) Optimiza la toma de decisiones y resolución de problemas.
- d) Mejora el ambiente laboral.
- e) Mejores resultados de negocio.
- f) Ayuda a optimizar la imagen de la organización.

Como organización es importante velar porque los colaboradores adquieran nuevos conocimientos, ya que esto les genera motivación y, por ende, aumentará la productividad, esto hará que el personal se sienta orgulloso del lugar donde labora y van a querer quedarse por mucho tiempo. Al contar el equipo de trabajo con más habilidades blandas y conocimientos, esto les permitirá enfrentarse de una mejor forma a las situaciones que pueden presentarse en el día a día, y dará un mayor margen de acción para reaccionar de forma correcta. Todo lo anterior lleva a uno de los propósitos principales en la organización, que es ver mejores resultados en las labores y que repercutan en números positivos para la empresa.

Una organización que piense en los intereses, necesidades y metas personales de los colaboradores, tendrá una mejor imagen, tanto a lo interno como a lo externo.

La capacitación es un elemento vital dentro de una institución u organización que contribuye a la realización de los objetivos organizacionales. La capacitación continua aportará innovación, refrescamiento, mejora para la realización de las funciones de cada puesto. Sin embargo, no solo el autocapacitarse es vital, sino que debe cumplir requisitos o requerimientos estatales para ejercer con eficacia las labores cotidianas, sin que la persona se vea perjudicada por desconocimiento legal o por las demandas que requiere la ciudadanía.

Cabe mencionar que es importante reconocer la diferencia entre capacitación y desarrollo. La capacitación está enfocada en el presente y está relacionada principalmente a un puesto, se observan resultados en un corto plazo. El desarrollo es a futuro, busca que las personas adquieran conocimientos y competencias que luego podrán aplicar; en esta etapa se identifican las habilidades y brechas de conocimiento de los colaboradores y de ahí se elaboran planes de desarrollo personalizados.

Figura 4.

Capacitación y desarrollo profesional: maximizar los resultados es la clave.

Las diferencias

	Capacitación	Desarrollo
Plazo	Presente	Futuro
Foco	Foco en el desempeño del cargo	Foco en promover el potencial de la persona
Objetivos	Concretos y definidos	Amplios
Grupo objetivo	Persona o grupos	Persona

Fuente: obtenido de la página Web *U Sellers* (U Sellers by PMK, 2021).

Según *U Sellers by PMK* (2021),

...la importancia de la capacitación y el desarrollo profesional en un entorno tan cambiante como el actual, las empresas necesitan contar con personal altamente capacitado.

Otros beneficios de la capacitación y desarrollo profesional son:

- a) Mejora la eficiencia.
- b) Incrementa la moral del equipo de trabajo.
- c) Facilita las relaciones interpersonales.
- d) Disminuye la necesidad de supervisión continua.
- e) Mejora la flexibilidad y viabilidad organizacional ante los cambios. (*U Sellers by PMK, 2021*)

Actualmente en el mundo, las tendencias y tecnologías cambian constantemente, por ello es tan importante estar en constante actualización. Se puede destacar la importancia de la capacitación según se observa en la página Web *SCM Latam* (2023):

La capacitación laboral constante mejora la eficiencia de la organización y, por ende, mantiene en alto los índices de productividad de esta. Esto ocurre porque los colaboradores aprenden y fortalecen sus habilidades y conocimientos, gracias a lo cual pueden mantenerse vigentes en las demandas de cada profesión.

Un trabajador que no está constantemente aprendiendo las nuevas tendencias de su área, rápidamente se volverá obsoleto y, con ello, la empresa se verá afectada. Principalmente, porque es muy posible que su competencia sí esté implementando planes de capacitación laboral en su talento humano.

Además, la importancia de la capacitación laboral no solo radica en el impacto que tiene para la operación de la empresa, sino para los colaboradores mismos. Un trabajador que siente que su empresa se preocupa por él y por su crecimiento laboral, valorará muchísimo más ese lugar de trabajo que una que no lo hace; después de todo, los beneficios que entrega una organización se están volviendo cada vez más importantes para las personas, quienes ya no solo consideran el sueldo monetario como la única razón para decidir trabajar en algún lugar”. (SCM Latam, 2023)

Es importante recalcar también lo indicado por NAFIN (s. f.) en su página Web:

Establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener en los participantes después de implantado el programa, de establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario enunciar la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, en qué condiciones, cómo medirlos y a qué costo en tiempo y/o dinero. Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- a) Objetivos de productividad: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- b) Objetivos de desempeño: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- c) Objetivos de habilidades o destrezas: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.

d) Objetivos de conocimientos: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.

e) Objetivos del dominio afectivo: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes”. (NAFIN Nacional Financiera Banca de Desarrollo, s.f.)

Capacitación para el Personal de Nuevo Ingreso

Un proceso esencial cuando un colaborador ingresa a un nuevo trabajo o es ascendido a un nuevo puesto, es la inducción a la empresa o la inducción al puesto, que servirá de guía para que el acople al nuevo puesto sea más sencillo y claro. Para comprender mejor el concepto, García Isario indica:

La inducción del personal es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso. Con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. (García Isario, s.f.)

Existen personas que piensan que es una pérdida de tiempo y que no es importante realizar una inducción, el cual es un pensamiento erróneo, ya que representa un obstáculo para lograr un buen acople e imposibilita el rápido desarrollo de las labores para las cuales fue contratada una persona.

Asimismo, García Isario (s. f.) menciona que

...desde el primer día de trabajo, el nuevo integrante ya debe tener un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones. El responsable de la inducción del personal debe asegurar que su inicio esté lleno de una calurosa bienvenida, hacer que se sienta como en casa, pues esto será determinante para basar su primera impresión de la empresa. (García Isario, s.f.)

En las empresas más grandes, la inducción se realiza durante varios días y requiere de supervisión. Al finalizar este proceso, es necesario realizar una evaluación para medir el grado de conocimiento adquirido y la forma en que se ha transmitido la información por las distintas personas que participaron del proceso.

Ciclo de la Capacitación

El ciclo de capacitación consta de cinco etapas que deben ser ejecutadas. De acuerdo con lo indicado por la Universidad de Chile (s. f.) son:

Primera Etapa- Detección de Necesidades de Capacitación

En esta primera etapa se identifican las necesidades de formación y aprendizaje estratégicas (orientadas al logro de los desafíos prioritarios del largo plazo) y las necesidades tácticas de capacitación manifestadas por jefaturas y funcionarios/as (orientadas al logro de los objetivos de los organismos y áreas funcionales).

Segunda Etapa- Planificación de la Capacitación

Luego de identificar las necesidades de capacitación, corresponde definir cuáles son las acciones formativas y capacitaciones por realizar durante el período, programando cursos, definiendo voluntariedad u obligatoriedad de la participación.

Tercera Etapa- Ejecución de la Capacitación

En esta etapa se implementa el plan acordado previamente, considerando la realización de actividades de inducción, capacitaciones, conversatorios u otras actividades programadas.

Cuarta Etapa- Evaluación de la Capacitación

La capacitación realizada se puede evaluar mediante encuestas (u otras metodologías de evaluación que se consideren pertinentes), para determinar el grado de satisfacción, efectividad, aplicabilidad o impacto de las actividades implementadas.

Quinta Etapa- Gestión de la Capacitación

Esta última etapa contempla la gestión de los recursos para capacitación (financieros, logísticos, sistemas informáticos de gestión de personas, entre otros), que permiten el registro y sistematización de la información de cada etapa descrita anteriormente.
(Universidad de Chile, s.f.)

Figura 5

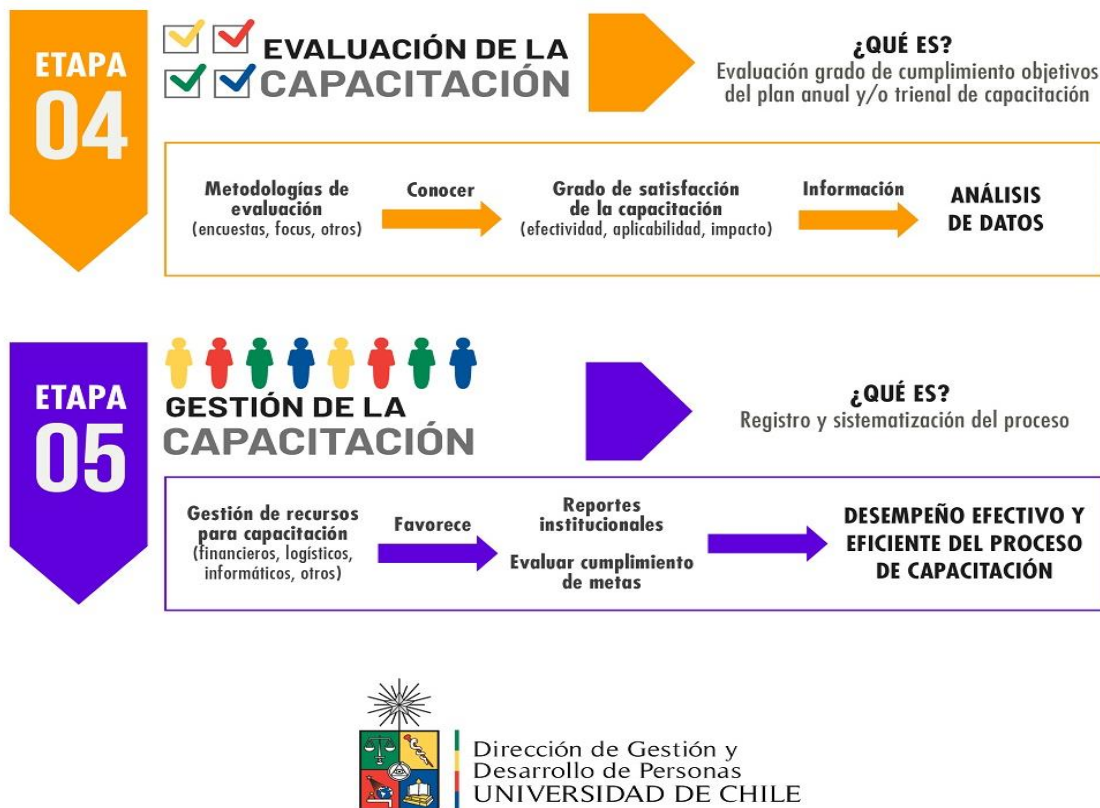
Ciclo de Capacitación, parte 1



Fuente: obtenido de la página Web de la Universidad de Chile. Parte 1. (Universidad de Chile, s.f.)

Figura 6.

Ciclo de la capacitación, parte 2.



Fuente: obtenido de la página Web de la Universidad de Chile. Parte 2. (Universidad de Chile, s.f.)

Análisis de las Necesidades de Capacitación

Seguidamente se detallan los nueve pasos para identificar los puntos clave de un análisis de necesidades de capacitación, según lo muestra la Escuela Europea de Excelencia (2017) en su página Web:

Determinar los Resultados Deseados

El primer paso consiste en determinar qué resultados se desean obtener al aplicar un programa de mejora. Normalmente, estos programas están vinculados a un objetivo

específico de la organización que puede afectar a un determinado empleado, unidad, departamento o incluso a la totalidad de la organización.

Relacionar los Resultados Deseados con las Competencias de los Empleados

Conocer bien a los empleados es vital para poder asignarles tareas y responsabilidades de la forma más eficiente, que ayuden a conseguir los resultados deseados. Recabar información sobre ellos y sus competencias se puede hacer mediante entrevistas, sesiones en grupo, encuestas, etc.

Independientemente del método utilizado para la recolección de información, los resultados de la recopilación de datos deberían dar lugar a la comprensión de cómo de importante es cada competencia para alcanzar los objetivos marcados.

Identificar las competencias que se pueden entrenar

Este punto guarda una estrecha relación con el anterior, ya que a la hora de conocer a los empleados y sus habilidades se observará que existen competencias que no se pueden mejorar o que resultan demasiado costosas en términos de tiempo y recursos.

Una vez establecidas las competencias clave del punto anterior, la organización debe saber qué competencias clave se encuentran cubiertas por sus empleados, qué competencias se pueden mejorar fácilmente a través de programas de aprendizaje y qué competencias no se cubren, dando lugar a la posibilidad de tener que contratar a personas expertas en dicha competencia carente.

Evaluar las Competencias

Al conocer las competencias necesarias para alcanzar los resultados deseados, la organización debe saber cuáles de sus empleados las poseen y, para ello, se emplean evaluaciones o tests.

Se suelen usar encuestas de evaluación del desempeño para evaluar comportamientos observables. Profesionales especializados realizan estas pruebas, o incluso las diseñan, para luego poder analizar y puntuar los resultados. Sin embargo, no todas las competencias se pueden observar y medir en estas encuestas. Algunas competencias y otros elementos, como la personalidad, se conocen a través de tests específicos y profesionales. Los especialistas pueden establecer escenarios en los que un empleado debe adoptar distintos roles dentro de la organización y observar cómo actúa con base en su personalidad y competencias. De esta forma, se puede conocer qué empleados encajan mejor en cada puesto según sus habilidades.

Determinar las Brechas de Rendimiento

Cada organización debe estimar diferentes niveles de rendimiento asociados a cada competencia, de forma que se aplique una estandarización. Esta varía según la organización, ya que cada una es diferente

Priorizar las Necesidades por Entrenar

Conociéndolas, el número de empleados por entrenar y las competencias necesarias, la organización debe priorizar basándose en el grado de importancia y las necesidades.

Determinar el Programa de Entrenamiento

La organización debe estimar cuál es el mejor programa de entrenamiento y aprendizaje para su plantilla en un análisis de necesidades de capacitación. Existen diversas formas y metodologías para ello: en el trabajo, *coaching*, clases, *online*, libros, seminarios, etc.

Realizar un Análisis Costo-Beneficio (ACB)

En este punto se estudian los costes asociados a las metodologías de entrenamiento y aprendizaje empleados y todos los factores relacionados:

- a) Tiempo de entrenamiento y de aprendizaje requerido.
- b) Desarrollo del contenido del aprendizaje.
- c) Cómo se imparte el contenido del aprendizaje.
- d) Productividad que se pierde al usar tiempo en atender al programa.
- e) Gastos en conceptos de viajes y desplazamientos.

Planificar la Evaluación del Programa de Aprendizaje

El último paso consiste en poder evaluar si el entrenamiento y aprendizaje empleado ha funcionado y si ha sido positivo. Se debe buscar que el resultado haya sido satisfactorio otorgando las competencias buscadas, que haya contribuido en los objetivos y resultados deseados y que los empleados hayan estado cómodos con el programa empleado. (Escuela Europea de Excelencia, 2017)

Programa de Capacitación

Es muy importante que las empresas estén enfocadas en mantener a sus colaboradores debidamente capacitados para poder contar con personal más motivado y confiado, esto debe verse como una inversión a corto y largo plazo que generará ingresos para la empresa.

Para ello, es fundamental que se pueda establecer un plan de capacitación del personal, el cual se puede referenciar según lo indica UBITS (2023) en su página Web: “Los programas de capacitación son claves al momento de desarrollar el talento de una compañía y cada día están adquiriendo más importancia debido al acelerado avance de la tecnología y los cambios en el mercado.” (UBITS, 2023)

Pasos para Diseñar un Programa de Capacitación

Se destacan seis pasos claves para diseñar un programa de capacitación exitoso y que desarrollará habilidades, conocimientos y competencias para el personal.

Paso 1 - Análisis de Necesidades de Capacitación

Identificar las brechas de habilidades y competencias existentes dentro de la organización, evaluar las necesidades de capacitación en función de los roles y responsabilidades de los empleados, y tener en cuenta los objetivos estratégicos y metas de la empresa.

Paso 2 - Definición de Objetivos y Resultados Esperados

Es crucial establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles. Estos objetivos deben estar estrechamente vinculados con los objetivos comerciales y las metas de la empresa.

Paso 3 - Selección de Metodologías, Formatos y Herramientas de Aprendizaje

Existen diversas metodologías y herramientas de aprendizaje que se pueden utilizar en un programa de capacitación corporativa. Estas incluyen cursos en línea, capacitación presencial, tutorías, *webinars* o sesiones en vivo, recursos de autoaprendizaje, entre otros. Además, el uso de tecnologías innovadoras y plataformas de aprendizaje en línea puede maximizar el alcance y la eficacia de la capacitación.

El desarrollo de contenidos y materiales de capacitación relevantes y actualizados es clave para el éxito del programa de capacitación corporativa. Estos deben abordar las necesidades identificadas, ser interactivos y atractivos para fomentar la participación y el aprendizaje activo. Asimismo, es importante personalizar los contenidos de capacitación para adaptarlos a diferentes niveles de habilidad y roles laborales dentro de la organización.

Paso 4 - Diseño de contenidos y materiales de capacitación

El desarrollo de contenidos y materiales de capacitación relevantes y actualizados es clave para el éxito del programa de capacitación corporativa. Estos deben abordar las necesidades identificadas, ser interactivos y atractivos para fomentar la participación y el aprendizaje activo. Asimismo, es importante personalizar los contenidos de capacitación para adaptarlos a diferentes niveles de habilidad y roles laborales dentro de la organización.

Paso 5 - Comunicación Efectiva y Promoción del Plan de Capacitación

Se debe crear un ambiente de apoyo y motivación que fomente la participación activa en la capacitación. Establecer canales de retroalimentación y comunicación abierta permite recopilar comentarios y sugerencias para mejorar el proceso de capacitación.

Paso 6 - Evaluación y Medición del Progreso y el Impacto

La implementación de métodos de evaluación, como pruebas, cuestionarios y evaluaciones de desempeño, es esencial para medir el progreso de los empleados a lo largo del programa de capacitación. También, es importante realizar un seguimiento de los resultados y la eficacia del programa en términos de mejoras en el desempeño, el logro de objetivos comerciales y el crecimiento general de la organización. (UBITS, 2023)

Focus Group

Se puede definir *focus group* como

...una técnica cualitativa para el estudio de las opiniones o actitudes de un conjunto de personas. Se trata del análisis de varios participantes con diversos perfiles que se reúnen para una entrevista. Cada cual expone su opinión sobre un servicio o producto con la ayuda de un moderador. Este último, además, facilita el intercambio de ideas, genera y sostiene

un buen clima de debate y se asegura de que todos puedan expresar sus opiniones sin miedo a ser juzgados. (Hernández, 2023).

Raquel Hernández (2023) menciona que el “objetivo es juntar a unas diez personas diversas para debatir en torno a un tema específico. El enfoque plural que aporta esta técnica proporciona un valor añadido y orienta las decisiones hacia la innovación”. (Hernández, 2023)

Para entender esta herramienta de investigación, se estima atinado referenciar la manera en la que esta misma autora lo describe textualmente:

Planificación y Organización de un Grupo Focal

El tiempo estimado para cada reunión del grupo focal es de 45 minutos de media. El número de preguntas de las encuestas suele estar entre 10 y 15. Un punto a destacar es que los participantes del grupo deben ser seleccionados mirando variables demográficas (sexo, edad, nivel socioeconómico) y psicográficas (su historial y posición en la organización).

Para que la investigación arroje resultados ágiles y eficaces, todos han de responder el cuestionario. Quien modere debe estar atento también al lenguaje corporal y ser neutral a la hora de elaborar el informe.

La interpretación de los datos es significativa en la medida en que se contrapone. Piensa que puedes emplear el tiempo que has ahorrado en agendar y realizar muchas entrevistas individuales. Por último, recuerda que si no te centras en un tema específico, esta herramienta puede resultar contraproducente. La información debe ser ágil y operativa. (Hernández, 2023)

Régimen de Servicio Civil

Según la Dirección General del Servicio Civil (2024):

El establecimiento del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica es el resultado de un proceso histórico, social y político que culmina en 1953, cuando se promulga el Estatuto de Servicio Civil. (...)

Un hecho muy relevante para el origen del Régimen de Servicio Civil ocurre en 1945, cuando el licenciado Óscar Barahona Streber redactó el primer proyecto de Estatuto Civil de la Función Pública. En 1949 ocurre el hecho determinante para el establecimiento del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica. En efecto, los miembros de la Asamblea Constituyente, encargados de redactar la Constitución Política de 1949, incluyeron las disposiciones relativas al Servicio Civil en el Título XV. Este paso fundamental sustentó los que posteriormente se dieron hasta la promulgación del Estatuto de Servicio Civil en mayo de 1953. (...)

El Estatuto de Servicio Civil fue aprobado por la Asamblea Legislativa el 29 de mayo de 1953, como Ley N.º 1581, la cual fue firmada al día siguiente por el Presidente Ulate y publicada en el diario oficial La Gaceta el 31 de mayo del mismo año.

Entre 1948 y 1953 suceden dos acontecimientos significativos para la aplicación de los principios de Servicio Civil en la Administración Pública:

- a) Creación de una Oficina de Selección de Personal. Esta fue establecida el 8 de mayo de 1948 por la Junta Fundadora de la Segunda República; sin embargo, el respaldo jurídico se le concede a partir del 15 de febrero 1949, mediante el Decreto-Ley N.º 381.
- b) Creación de una Oficina de Servicio Civil adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Esta oficina se estableció por medio del Decreto N.º 1451 del 28 de mayo de 1952. Su duración fue de pocos meses y se encargó de preparar la instalación y funcionamiento del Servicio Civil. (DGSC, 2024)

Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades)

Se puede detallar la historia del Cecades tomando como base lo indicado en la página Web de la Procuraduría General de la República (2017):

En el artículo 1° mediante Decreto Ejecutivo N.º 25383-MP, del 3 de setiembre de 1996 se creó, en la Dirección General de Servicio Civil, el Centro de Capacitación y Desarrollo -Cecades-, como órgano central del Subsistema de Capacitación de Personal del Régimen de Servicio Civil. (PGR, 2017)

Es importante referenciar el artículo 155 del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, publicado en la página Web de la Procuraduría General de la República (2017):

El Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) es el órgano central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil. El Cecades es el órgano rector del Sucades, encargado de brindar a las unidades de capacitación o dependencias equivalentes, la asesoría y el apoyo técnico necesarios para el efectivo cumplimiento de sus funciones. Por su naturaleza y función rectora, constituye un órgano propulsor de las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de las personas servidoras públicas, propiciando su promoción humana y su desarrollo permanentes, en conjunción con la profesionalización de la función pública; como aportes estratégicos para la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía. (PGR, 2023)

En un comunicado interno, el Centro de Capacitación y Desarrollo (Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES), 2024), que se encuentra alojado en la página Web de la Dirección General de Servicio Civil, en el campus del Cecades, se indica la definición del Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, así como sus

funciones, su estructura orgánica y los nombres y correos de los funcionarios que actualmente desempeñan sus labores en dicho centro. En este apartado se hará énfasis en sus funciones:

Funciones

- a) Establecer políticas, estrategias y directrices para desarrollar programas de capacitación y desarrollo del personal en el sector público, según las orientaciones que definan el Plan Nacional de Desarrollo vigente y la Dirección General de Servicio Civil, destacando el desarrollo de capacidades directivas.
- b) Regular y aprobar la ejecución de los planes, programas y procesos de capacitación y desarrollo dirigidos a servidores públicos, con base en la formulación y emisión de directrices técnicas.
- c) Asesorar a las instituciones del sector público en capacitación y desarrollo, aplicando marcos conceptuales y técnicos adecuados a las características de las culturas y requerimientos de transformación y modernización institucional.
- d) Facilitar a las unidades o dependencias encargadas de capacitación, los enfoques, modelos e instrumentos requeridos en los procesos propios de su accionar, mediante la ejecución y promoción de la investigación aplicada, para el fortalecimiento y la gestión de la capacitación y el desarrollo de las personas.
- e) Promover el desarrollo de la capacitación de una manera planificada, diversificada y acorde con las innovaciones y los recursos tecnológicos disponibles.
- f) Brindar a las personas y organizaciones usuarias información sobre la existencia de recursos, herramientas técnicas y enfoques teóricos pertinentes, para la capacitación y el desarrollo.

- g) Fijar normas para la validez y el reconocimiento de actividades y programas de capacitación que ofrezcan organismos públicos y privados, y que resulten pertinentes y de interés para las instituciones del Régimen de Servicio Civil.
- h) Diseñar e implementar planes, programas y proyectos, incluida una oferta de capacitación, que fortalezcan las capacidades directivas para el desempeño de puestos de dirección pública.
- i) Conformar registros de información sobre la existencia de facilitadores, recursos tecnológicos y de infraestructura, disponibles para el desarrollo de la capacitación en el Sucades.
- j) Promover y participar en el establecimiento de convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales, para la adquisición, préstamos e intercambio de medios, facilidades y recursos para el desarrollo de la capacitación.
- k) Promover, desarrollar y evaluar acciones capacitadoras tendientes al mejoramiento de las capacidades técnicas y conductuales en el servicio público.
- l) Fungir como Secretaría Técnica del Fondo de Formación Permanente de Personas Funcionarias Públicas, creado mediante la Ley N.º 7454 del 22 de noviembre de 1994.
- m) Efectuar evaluaciones periódicas sobre el grado de cumplimiento y avance de los planes de capacitación, y comunicar a las unidades o dependencias responsables de la capacitación institucional, las recomendaciones o medidas correctivas o de mejora, necesarias para subsanar las irregularidades detectadas.
- n) Promover la aplicación de estrategias metodológicas a distancia, virtuales y mixtas, como medios alternativos a la capacitación presencial.

- o) Convocar a la Asamblea Anual de Encargados de la Capacitación Institucional, así como a otros eventos similares relacionados con el accionar del Sucades, como el Día de la Capacitación, día en que se enfocan temas relevantes para las personas encargadas de la capacitación del Régimen de Servicio Civil.
- p) Refrendar los certificados de las actividades de capacitación autorizadas y desarrolladas en el ámbito del Sucades.

Subsistema de Capacitación (Sucades)

Para la historia del Sucades, conviene destacar lo indicado en la reforma al Reglamento del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil N.º 26786, que se encuentra publicado en la página web de la Contraloría General (PGR, 2017), en el considerando número cinco: “Que mediante Decreto Ejecutivo N.º 15302-MP del 12 de marzo de 1984, se creó el Reglamento de Adiestramiento de Personal para los Ministerios e Instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil”. En el artículo 1º-Con fundamento en el artículo 13, inciso e) del Estatuto de Servicio Civil, se crea el Subsistema de Capacitación y Desarrollo para funcionarios de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, denominado en lo sucesivo "Subsistema de Capacitación y Desarrollo" o "Sucades". Para ello, los ministerios e instituciones bajo su ámbito deberán garantizar y proveer los recursos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento de las respectivas Unidades de Capacitación, ya sea en forma autónoma o dependiente de las Unidades Especializadas de Recursos Humanos.

En el artículo 4º, e Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) de la Dirección General de Servicio Civil actuará como órgano central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades).

El Artículo 5° y 8 mencionan que el Consejo de Capacitación será un órgano consultivo del Cecades, el cual consta de diez miembros Encargados de Capacitación que serán elegidos por la Asamblea del Sucades, que son cinco miembros titulares y cinco miembros suplentes, que se eligen cada tres años y en caso de faltar algún miembro, se eligen en los primeros días de diciembre de cada año.

El Consejo de Capacitación tendrá como funciones principales las siguientes:

- a) Asesorar al Cecades en la unificación de estrategias y sistematización de acciones para el desarrollo integral y permanente de las organizaciones públicas y de sus recursos humanos.
- b) Actuar como un órgano integrador y canalizador de las opiniones, necesidades y problemática de las dependencias representadas en éste, a fin de formular las recomendaciones pertinentes al Cecades.
- c) Analizar y emitir criterios acerca de los proyectos o actividades relacionadas con el desarrollo de la capacitación en el Régimen de Servicio Civil.
- d) Contribuir con el desarrollo cooperativo e innovador de los programas de capacitación en los distintos campos ocupacionales, conforme con las necesidades de modernización de las institucional y amparadas al Régimen de Servicio Civil.
- e) Colaborar con el Cecades en la identificación de necesidades y oportunidades de capacitación, así como en la facilitación y búsqueda sistemáticas y permanentes de recursos que procuren el beneficio equitativo de los componentes del Sucades.

Parte de la historia y del trabajo de la Dirección General de Servicio Civil es que las unidades de capacitación de cada institución tengan responsabilidades directas en las actividades de capacitación, como las nombradas en el artículo 9 de la misma Ley de la Procuraduría General de la República, tales como:

- a) Realizar estudios científicos de detección de necesidades de capacitación para formular los programas de trabajo pertinentes y satisfacer los objetivos y metas de la institución.
- b) Coordinar, internamente (con los responsables de programas o actividades de sus instituciones) y externamente (con las otras Unidades de Capacitación del Sucades), acciones que favorezcan la participación conjunta de otras dependencias públicas o privadas, nacionales y extranjeras, en el proceso capacitador de funcionarios públicos, para intercambiar, donar o prestar recursos propios de la capacitación y desarrollo de los funcionarios, e insumos necesarios para cumplir los objetivos, tanto del Sucades, como del Cecades.
- c) Planificar, organizar, controlar y evaluar la ejecución de las acciones capacitadoras que se lleven a cabo en la institución, apoyándose en la colaboración que puedan brindar las instancias normativas en la materia.
- d) Velar por la correcta aplicación de las disposiciones técnicas y jurídicas que rigen el desarrollo de la capacitación de los funcionarios institucionales.
- e) Organizar y mantener actualizados los registros que identifiquen los recursos de infraestructura, materiales, facilitadores, personal capacitado, programas, evaluaciones y cualquier otro que se estime necesario, para satisfacer necesidades internas de planificación de la capacitación y externas del Sucades, todo ello mediante el Sistema de Información de Capacitación (Sincap) que administra el Cecades.
- f) Presentar oportunamente al Cecades, la documentación e información resultante de las acciones capacitadoras llevadas a cabo.
- g) Realizar adecuada y oportunamente los trámites de licencias y contratos para estudios, capacitación y labores docentes, en beneficio de los servidores en general.

- h) Realizar los estudios técnicos y otras acciones o trámites para determinar las mejores opciones en cuanto al aprovechamiento y disfrute de becas y otras facilidades de capacitación, siguiendo lo dispuesto en la normativa vigente.
- i) Coordinar el desarrollo de sus actividades regulares con el Cecades.
- j) Controlar, planificar y utilizar adecuadamente los recursos económicos y humanos disponibles para el desarrollo de sus actividades.
- k) Rendir informes trimestrales a la máxima autoridad de su institución y al Cecades sobre los distintos procesos desarrollados, incluyendo el desglose de los recursos económicos, materiales y humanos utilizados. Asimismo, presentar un informe anual integrando las principales acciones trimestrales, el cual será objeto de consideración por parte del Consejo de Capacitación y la Asamblea del Sucades, para evaluar el plan general de capacitación y desarrollo de las instituciones integrantes de dicho subsistema.

En el artículo 11 se menciona que, en el último trimestre de cada año, las unidades de capacitación o los funcionarios responsables directos de las actividades de capacitación, realizarán los estudios necesarios para llevar a cabo o actualizar la detección de necesidades y la planificación de la capacitación para el año siguiente, así como para determinar el presupuesto necesario; todo en estrecha relación con los objetivos y programas prioritarios de la institución y las que al efecto fije el Cecades.

En el artículo 12 se indica que en la primera quincena del mes de enero de cada año, las unidades de capacitación o los responsables directos de las actividades de capacitación, remitirán al Cecades el programa de actividades para el período anual que se inicia, señalando sus objetivos, actividades, calendarización, recursos disponibles y faltantes, al igual que el número de cupos que se ofrecerán como contribución a las actividades de otras unidades del Sucades.

Los artículos 13 y 14 mencionan que la institución patrocinadora y el Cecades refrendarán y otorgarán certificados de aprovechamiento y participación para aquellos funcionarios que hayan cumplido con los requisitos mínimos fijados por Resolución de la Dirección General de Servicio Civil. Las acciones capacitadoras, coordinadas con el Cecades, de aprovechamiento y participación, se reconocerán para fines de reclutamiento, selección de personal, carrera administrativa e incentivos, siempre que exista relación entre sus contenidos temáticos y el área ocupacional del puesto ocupado por el servidor o al que se aspira.

El Cecades

El trabajo del Cecades es ser un rector técnico, asesor y controlador sobre capacitación y desarrollo para funcionarios del Régimen de Servicio Civil, en especial para las altas jerarquías, con el objetivo de preparar personal capacitado para un mejor rendimiento en las funciones que le competen en el puesto gerencial.

El Centro de Capacitación y Desarrollo tiene un manual de inducción al puesto de Encargados de Capacitación en el Régimen de Servicio Civil, elaborado por la Sra. Kathia Araya Góchez en 2018, vigente hoy. Ese manual es parte del material que se utiliza para capacitar a los Encargados de Capacitación dentro de su campus virtual. Al finalizar esta inducción de autocapacitación, el Encargado de Capacitación tendrá el conocimiento de lo que implica la ejecución de su cargo.

Dentro del manual hay una historia de lo que representa la capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil en el seno de la Dirección General de Servicio Civil, desde el año 1996. El Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) es el órgano Rector del Régimen de Servicio Civil (RSC), pero a partir del año 2022, se constituyó como el órgano Rector Técnico responsable del tema de capacitación en el sector público, en el cual, a la fecha, hay un transitorio de pasar del Régimen de

Servicio Civil al sector público en general. Actualmente, Mideplán está asumiendo el sector fuera del régimen, en conjunto con el Cecades.

La diferencia entre las acciones del Cecades antes de la Ley Marco Empleo Público, es que ahora es Rectora Técnica.

Figura 7.

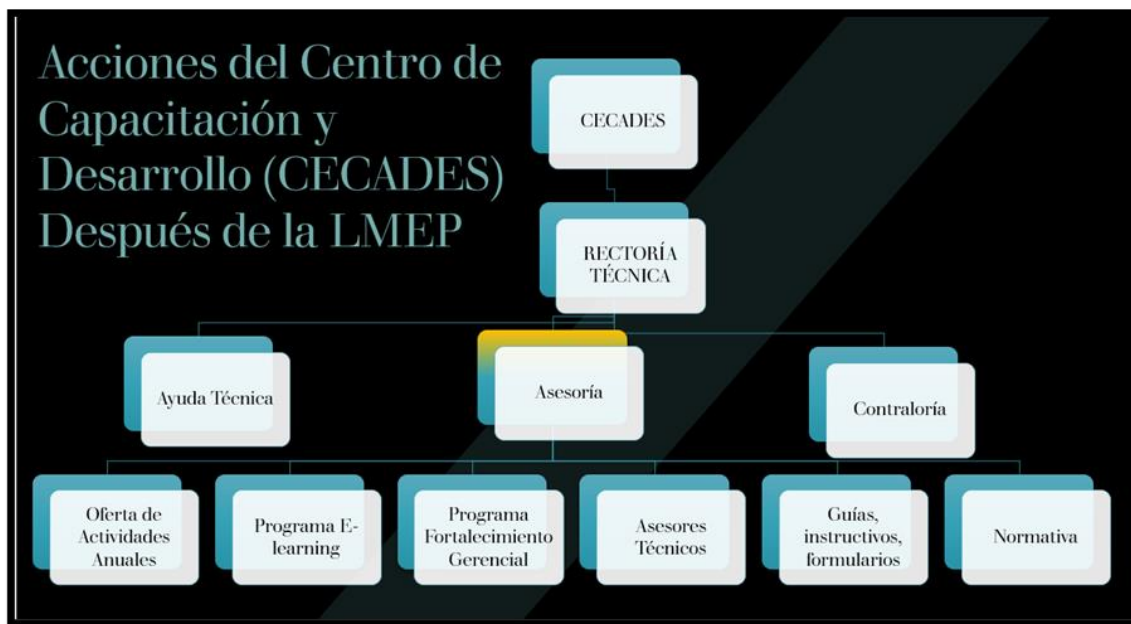
Acciones del Cecades.



Fuente: tomado de Araya Góchez (2018), *Manual de Inducción*, p. 23.

Figura 8.

Acciones del Cecades después de la Ley Marco de Empleo Público.



Fuente: elaboración propia.

Entre las funciones que debe realizar el Cecades está definir lineamientos de la capacitación según las necesidades institucionales y gubernamentales, que deben buscar nuevas tendencias e innovaciones por los constantes cambios en la sociedad. Por ejemplo: en lo tecnológico, se deben aprovechar las herramientas que agilicen las labores, como el uso de: *Teams, Zoom, Whatsapp* y ahora con la entrada de la Inteligencia Artificial (AI). En lo económico, los ajustes a las leyes con salarios competitivos, contando con personal capacitado, reduciendo los costos organizacionales al disponer de personal estable. En lo organizativo, sería en la delegación de responsabilidades a los funcionarios, flexibilidad en sus labores, horarios accesibles, trabajo en casa, herramientas tecnológicas.

Lo anterior, toma mayor relevancia al contar con un recurso humano apto y capacitado para ajustarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio. De ahí surge el desafío de

preparar personal profesional que enfrente los retos de una sociedad exigente que demanda servicio y producto innovador.

Figura 9

Funciones en los enlaces o asesores técnicos.



Fuente: elaboración propia.

La función pública ha venido evolucionando conforme las exigencias de la ciudadanía, es por ello por lo que el reto está en ser funcionarios con capacidades innovadoras, y profesionales que tengan una visión amplia para la ejecución de sus funciones, de manera eficiente y eficaz, ante una sociedad exigente que espera una pronta solución.

La Sra. Kathia Araya (2018), en el *Módulo 3: La Capacitación en el Régimen de Servicio Civil* menciona que:

En el pasado, la persona trabajadora iniciaba su vida laboral con un bagaje de conocimientos adquiridos en la educación formal y luego acumulaba experiencia por observación y enseñanza del supervisor y sus compañeros. Hoy esto es radicalmente

diferente, ya que la formación es parte diaria de las organizaciones. (Araya Góchez, 2018, p. 7)

De acuerdo con el comentario anterior, es posible afirmar que la capacitación debe ir evolucionando conforme la sociedad se mueve en un ambiente tan cambiante, debe renovarse, innovarse y buscar estrategias para la continua capacitación.

Según este manual (Araya Góchez, 2018), la capacitación cumple muchos objetivos, entre ellos están:

- Enfrentar de manera exitosa el cambio constante, ya que la capacidad de cambio sostenible en el tiempo de una organización, será un factor clave para el óptimo desarrollo de la organización y de su supervivencia.
- Es un recurso para potenciar las mejores prácticas de la organización.

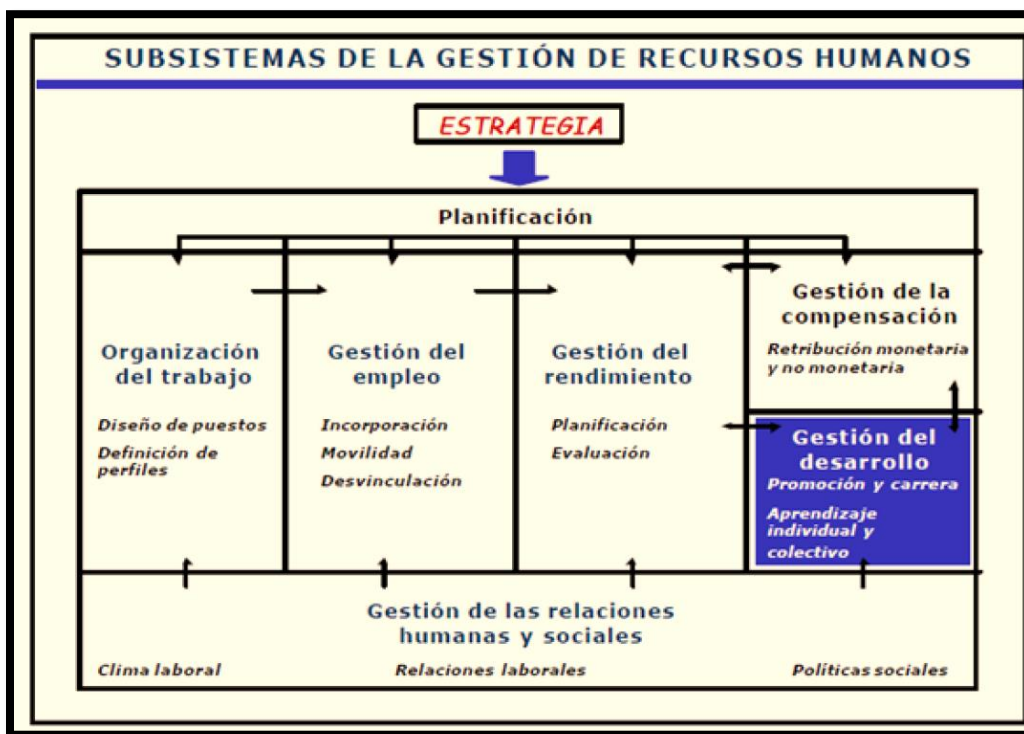
El Subsistema de Gestión de Recursos Humanos y la Capacitación

El proceso de capacitación se desarrolla de manera interdependiente con otros procesos, como parte de un sistema integrado de gestión de recursos humanos. En años recientes, la Dirección General ha adoptado los postulados de Francisco Longo e implementado en el RSC, el modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto por este autor en su tratado *Mérito y Flexibilidad* (2004).

Es así como el modelo presenta la integración de siete subsistemas: planificación de los recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales. Estos se muestran en la figura 10 (el destacado en azul corresponde al subsistema que asume los procesos de capacitación).

Figura 10.

Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: tomado de Longo (2002, citado por Araya Góchez (2018).

Según lo indicado Longo (2002, p. 38, citado por Araya Góchez, 2018), el propósito del subsistema del desarrollo es

...estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. (Araya Góchez, 2018)

El autor establece que la Gestión de Desarrollo se relaciona preferentemente con tres subsistemas de la GRH:

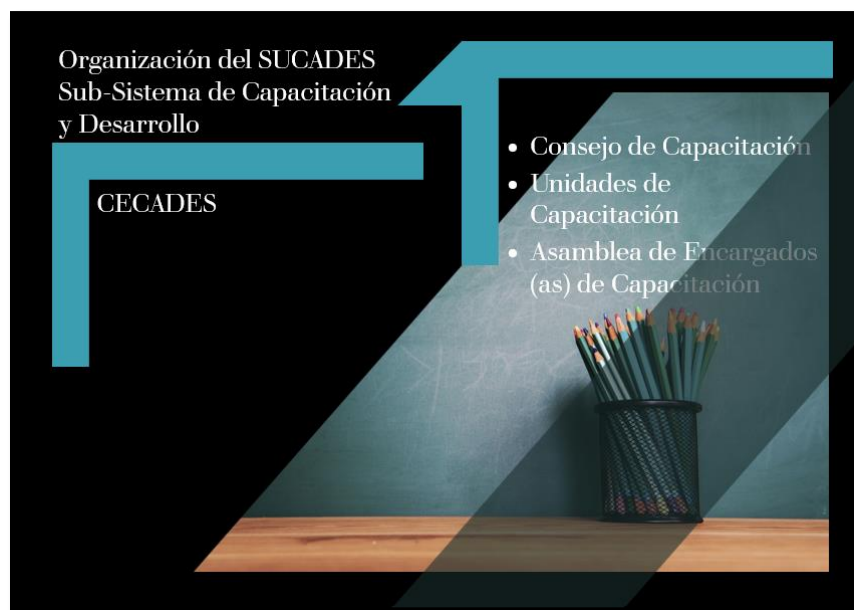
- Con la Gestión de Empleo, con la que interactúa y define flujos de movimiento de las personas en la organización.
- Con la Gestión del Rendimiento, se convierte en insumo para definir necesidades de aprendizaje y determinar oportunidades de promoción.
- Además, coordina con Gestión de la Compensación en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a diseño de carreras. (Araya Góchez, 2018, p. 14)

El Sucades

De acuerdo con Araya (Araya Góchez, 2018) y con base en el Decreto Ejecutivo N.º 40608-MP, el Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil (Sucades) desarrolla la capacitación mediante un subsistema cooperativo, basado en el esfuerzo y colaboración interinstitucional; estimular a los funcionarios que buscan la superación personal, mediante el perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y destrezas; lograr un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales existentes en el Poder Ejecutivo, y demás instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil y Uniformar las políticas y métodos de capacitación en el Régimen de Servicio Civil.

Su funcionamiento está definido por el capítulo XIII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil (Capacitación y Desarrollo). Se creó mediante el Decreto Ejecutivo N.º 15302 del 12 de marzo de 1984 y está integrado por las siguientes instancias:

- a. Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) de la DGSC.
- b. Consejo de Capacitación de Personal.
- c. Unidades de Capacitación de los diferentes ministerios e instituciones.
- d. Asamblea de Encargadas o Encargados de la Capacitación Institucional.

Figura 11.*Organización del Sucades.*

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento Estatuto Servicio Civil, Artículos 151 y 154.

Figura 12.*Subsistema de Capacitación y Desarrollo.*

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento Estatuto Servicio Civil, Artículos 151 y 154.

¿Qué son las Unidades de Capacitación?

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N.º 40608-MP (Capítulo XIII, Capacitación y Desarrollo, del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil), las unidades o dependencias encargadas de la capacitación institucional constituyen los órganos de enlace y coordinación entre el Sucades y el Cecades; son los encargados de ejecutar las políticas, estrategias y disposiciones emitidas por éste, así como de retroalimentarlo en las diversas áreas y acciones propias de la capacitación y desarrollo.

Las Unidades de Capacitación tienen como atribuciones principales, las siguientes:

- a. Realizar estudios científicos de detección de necesidades de capacitación, con el propósito de formular los programas de trabajo pertinentes y satisfacer los objetivos y metas fijados por la institución.
- b. Coordinar, internamente con los responsables de programas o actividades de su institución y, externamente con el Cecades y las otras unidades de capacitación del Sucades, estrategias que favorezcan la participación conjunta de otras dependencias públicas o privadas nacionales y extranjeras, en el proceso capacitador de las personas, facilitando el intercambio, la donación o el préstamo de los recursos propios de la capacitación y desarrollo del personal, como insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Sucades.
- c. Planificar, organizar, controlar y evaluar la ejecución de las acciones capacitadoras que se lleven a cabo en la institución, siguiendo las disposiciones normativas, los enfoques y los lineamientos fijados por el Cecades.
- d. Velar por la correcta aplicación de las disposiciones técnicas y jurídicas que rigen el desarrollo de la capacitación en el entorno institucional del Sucades.

- e. Organizar y mantener actualizados los registros institucionales de instalaciones, materiales, equipos, facilitadores, personal capacitado, programas, evaluaciones y cualesquiera otros requeridos para mantener al día un Sistema Integrado de Información sobre recursos disponibles en el Sucades, cuyos datos constituyen insumos relevantes para la planificación y el desarrollo de la capacitación.
- f. Presentar oportunamente la documentación e información requerida por el Cecades sobre la gestión de la capacitación y desarrollo en su ámbito institucional.
- g. Realizar los trámites de licencias para estudios, capacitación y labores docentes, requeridos por servidores de la institución.
- h. Realizar los estudios técnicos y otras acciones o trámites para determinarlas mejores opciones en cuanto al aprovechamiento y disfrute de becas y otras facilidades de capacitación, siguiendo lo dispuesto en la normativa vigente.
- i. Coordinar el desarrollo de sus actividades regulares con el Cecades.
- j. Planificar, utilizar y controlar adecuadamente los recursos económicos y humanos disponibles para el desarrollo de sus actividades.
- k. Elaborar los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) de su respectivo ámbito institucional y remitirlos al Cecades, en los plazos establecidos por éste.
- l. Rendir informes periódicos a la máxima autoridad de su institución y al Cecades sobre los distintos procesos desarrollados, incluyendo el desglose de los recursos económicos, materiales y humanos utilizados. Presentar un resumen anual de dichos informes que considerarán el Cecades, el Consejo de Capacitación y la Asamblea del Sucades.

A continuación, una figura de las funciones que realizan los encargados de capacitación en las Unidades de Capacitación.

Figura 13.

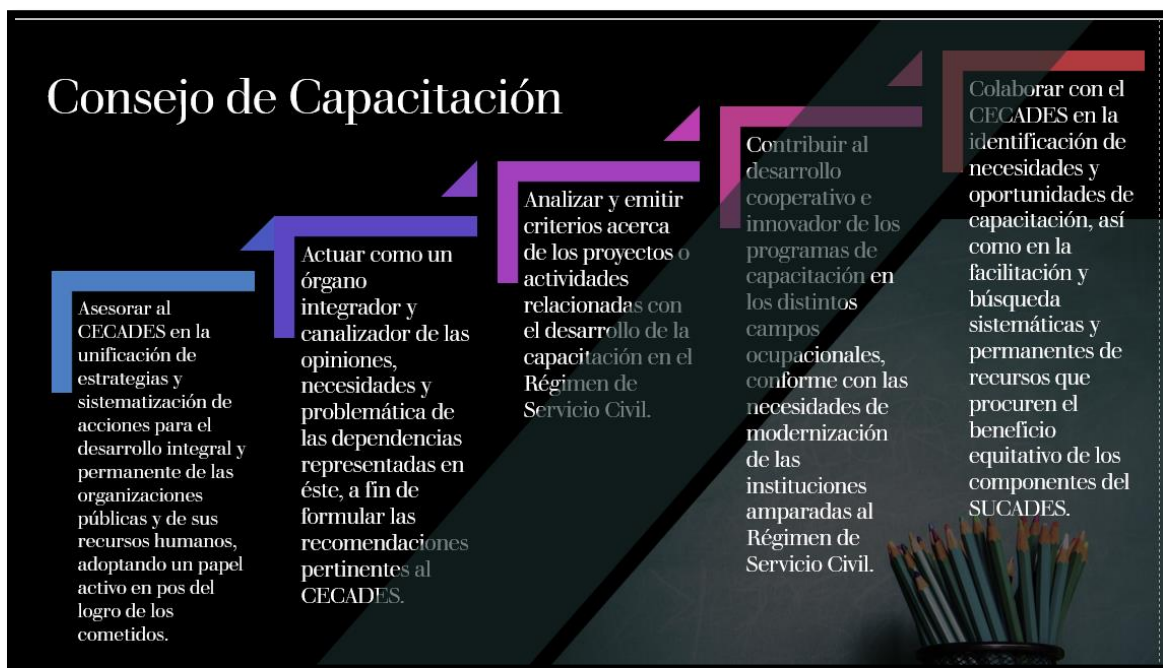
Encargados de Unidades de Capacitación.



Fuente: elaboración propia con base en Araya Góchez (2018), *Manual de Inducción*.

Consejo de Capacitación

Es un órgano consultivo y de apoyo a la labor del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades). Según lo que se establece en su reglamento de funcionamiento interno (Resolución Consejo de Capacitación N.º 01-2016 del 1 de diciembre del 2016), la designación de los integrantes del Consejo (cinco propietarios y cinco suplentes) se hará por votación secreta de los funcionarios presentes en la Asamblea Anual del Sucades y durarán en sus cargos tres años, pudiendo ser reelectos. Dicho Consejo será presidido por quien ostente la Dirección Ejecutiva del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) o su representante. (Consejo de Capacitación del Régimen de Servicio Civil, 2016, p. 1)

Figura 14.*Consejo de Capacitación.*

Fuente: elaboración propia con base en el Consejo de Capacitación (Consejo de Capacitación del Régimen de Servicio Civil, 2016).

A manera de conclusión, como se puede observar, la capacitación es la forma en que se preparan profesionales que cumplan los objetivos institucionales, se les capacita para que enfrenten las nuevas tendencias innovadoras tecnológicas, demandas de servicios para ejecutar de manera expedita las labores que deben cumplir como funcionarios. Por eso es de vital importancia que cada persona haga conciencia de que la preparación es el medio para surgir y realizar, eficaz y eficientemente su labor.

Para lograr un modelo exitoso de capacitación, es necesario enfocarse en los principios de la administración, que son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la demanda y

necesidades de la capacitación en la institución en pro de la ciudadanía. Este recurso de educación debe ser constante ante un mundo de cambios radicales.

De esta necesidad surge el desafío del Sucades para conocer y responder eficazmente a las necesidades de los usuarios y la ciudadanía, mediante la constante capacitación para la continuidad de las instituciones públicas y, a la vez, apoyados directamente por el Cecades, con lo cual se buscará brindar una pronta solución a las necesidades cambiantes del mercado.

Por otro lado, para comprender la afectación de la capacitación a nivel nacional, es necesario citar las regulaciones gubernamentales de Costa Rica, tales como leyes, decretos, resoluciones, normativas, entre otros. Este orden jurídico regula al país en cuanto a las finanzas estatales que, para el interés del presente estudio, la capacitación dentro de las instituciones estatales del Régimen de Servicio Civil.

Como primera instancia, se hará referencia textual de los artículos de la Reforma del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil N.º 40608-MP, del artículo 13, incisos d) y e) (Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, 2017), y la Ley N.º 1581 del 20 de noviembre de 2023 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2023) Este último estatuto es conocido también porque habla sobre la capacitación y desarrollo al Reglamento del Servicio Civil.

Seguidamente, se extrae textualmente parte de este decreto que se encuentra en la página de Web, según el interés de estudio.

Decreto 40608-MP

(Capítulo XIII, Capacitación y Desarrollo al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil)

En los artículos 191 y 192 de la Constitución Política se estableció el Régimen de Servicio Civil (Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, 2017), cuyo Estatuto y sus Reglamentos están dirigidos a regular las relaciones entre el Estado y sus servidores, proteger los derechos de éstos y garantizar la eficiencia de la Administración Pública.

En el Decreto Ejecutivo No. 15302-P del 12 de marzo de 1984, se creó el Subsistema de Adiestramiento de Personal para funcionarios cubiertos por el Régimen de Servicio Civil, es decir, los Encargados de Capacitación de cada Institución del Régimen de Servicio Civil, cuyo marco regulatorio fue reformado por el Decreto Ejecutivo No. 26786-MP, a partir del 31 de marzo de 1998, denominándose en lo sucesivo Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades).

En Decreto Ejecutivo No. 25383-MP, vigente desde el 3 de setiembre de 1996, se creó en la Dirección General de Servicio Civil el Centro de Capacitación y Desarrollo - Cecades-, como órgano central del Sucades.

Se adiciona un capítulo denominado «CAPÍTULO XIII: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO», al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo N.º 21 del 14 de diciembre de 1954, el cual dirá lo siguiente:

A partir del capítulo 149 se habla sobre la importante de cada área dentro del Régimen de Servicio Civil, indica sobre que este capítulo regula distintas actividades y relaciones de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio civil, en el capítulo 150 menciona que la capacitación constituye un derecho y un deber en las personas servidoras públicas. En el artículo 151 menciona que el Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades) es el

encargado de gestionar las distintas acciones y relaciones que comprende la capacitación y el desarrollo de las personas del Sucades.

El artículo 152 menciona que las actividades y relaciones del Sucades se fundamentan en la normativa y reformas mencionadas en el Estatuto de Servicio Civil, sus Reglamentos y Reformas; la Ley 6362, la Ley 3009 así como las disposiciones de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) y el Centro de Capacitaciones y Desarrollo (Cecades) aparte de la recién Ley Marco de Empleo Público 10159.

En los artículos 153 y 154 menciona sobre los objetivos del Sucades y conformación de los órganos del Sucades. En el Artículo 155, 156, 157 menciona quien es el Cecades y sus funciones y atribuciones. El Cecades, órgano rector del Sucades.

En 158 menciona sobre la participación de la Asamblea Anual del Sucades y otros eventos relacionados sobre la capacitación. El artículo 159 y 160 menciona sobre la conformación del Consejo de Capacitación como órgano consultivo y apoyo de representantes del Sucades, su integración y atribuciones encargadas de colaborar con el Cecades en materia de políticas, estrategias y directrices para el Sucades.

El artículo 161 menciona sobre las unidades o dependencias encargadas de capacitación que constituyen los órganos de enlace y coordinación entre las instituciones del Sucades y el Cecades. Los artículos 162 nombra a la Asamblea de las personas Encargadas de Capacitación institucional que nombra un Consejo de Capacitación que los represente y este Consejo será convocado por el Cecades.

En los artículos 163, 164 y 165 menciona sobre las distintas acciones de capacitación por realizar en las instituciones del Sucades que deberán contar con la autorización del Cecades refiriéndose en la inclusión en un Plan Institucional de Capacitación (PIC), así

como investigación y la aplicación de instrumentos técnicos para mejora de las personas funcionarias del Régimen de Servicio Civil.

En el artículo 166 y 167 comenta que los jefes de las instituciones y dependencias del Régimen de Servicio Civil concederán el tiempo necesario dentro de la jornada laboral para que las personas servidoras colaboren como facilitadores en las actividades de capacitación y se darán certificados avalados por el Cecades siempre y cuando cumplan con el Plan Institucional de Capacitación (PIC).

En el artículo 168 menciona sobre el reconocimiento de las actividades de capacitación externas al Sucades recibidas dentro o fuera del país.

A manera de Conclusión, el Reglamento da directrices o instrucciones a las distintas entidades como a la Dirección de Servicio Civil (DGSC), Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades), al Sub-Sistema de Capacitación (Sucades) de la forma que deben de trabajar la capacitación, sus responsabilidades, obligaciones y beneficios en lo que confiere a la misma. La capacitación es una obligación de la persona funcionaria estatal, por ende, de vital importancia que esté en constante reforzamiento de sus conocimientos, el tiempo que se le otorga es dentro de su horario laboral por ende conlleva a un gasto que el gobierno está asumiendo para su capacitación. Por eso los Encargados de Capacitación del Sucades deben velar por quienes se capacitan y cumplen o no con la normativa impuesta por el Cecades para cumplir la responsabilidad de la persona funcionaria en la entrega del Certificado como comprobante de la finalización de la capacitación. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2017)

Ley N.º 9635 Fortalecimiento de las Finanzas Públicas

Antes de la entrada de la Ley 9635 que es el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018), Expediente N.º 20.580, todos los certificados eran reconocidos para que se les pagara de manera indefinida por el Gobierno. Pero con la entrada de esta Ley sólo se reconocerían los estudios atinentes a fin al trabajo que realiza la persona funcionaria. Por consiguiente, citaremos textualmente una parte de la Ley en la que afecta la capacitación para muchas personas funcionarias.

En el Artículo 49 Efectos de la Evaluación anual el resultado de la evaluación anual será el único parámetro para el otorgamiento del incentivo por anualidad de cada funcionario. Las calificaciones anuales constituirán antecedente para la conexión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y el desarrollo de los recursos humanos. Estas calificaciones serán consideradas para ascensos, promociones, reconocimientos, capacitaciones y adiestramientos, esta evaluación también será para implementar acciones de mejora y fortalecimiento del potencial humano.

El artículo 53 de la Ley 9635 es el de impacto negativo para la carrera profesional ya que no se reconocerán aquellos títulos o grados académicos que sean requisito para el puesto. A su vez, las actividades de capacitación se reconocerán a los servidores si las instituciones públicas no las han sufragado. Los nuevos puntos de carrera profesional solo se reconocerán salarialmente por cinco años.

A modo de repaso estos artículos de la Ley 9635 ponen un tope a la remuneración económica de la capacitación donde ya no era de forma indefinida, sino que establece como un máximo de cinco años para el pago de la remuneración sólo a aquellas capacitaciones

que no hayan sido sufragadas por las instituciones públicas. Esta limitación hace que personas que antes se capacitaban por interés económico ya no lo hagan con mayor regularidad. Sin embargo, omiten la importancia de la continua capacitación en la gestión de recursos humanos, ya que se considera dentro de la Evaluación del Desempeño para futuro traslado y/o ascenso institucional. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018)

La capacitación es vital para la preparación profesional, por lo que se recalca la importancia de la constante capacitación para ser profesionales con habilidades blandas y duras competitivas dentro del ámbito laboral.

Ley N.º 10159 Marco de Empleo Público

La Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022) pone énfasis al Cecades como rector técnico en la capacitación, pero el reto que tiene es educar a los funcionarios dentro de la formación continua. La Ley Marco de Empleo Público vino a reforzar la Ley N.º 9635, donde intenta ordenar el Estado como un solo patrono. A partir del artículo 1 de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159, se empieza a regular las relaciones estipuladas en los estatutos de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y los servidores públicos para asegurar la eficiencia, eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos para ser coherente, equitativo y transparente. En este artículo establece igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones.

En los artículos 2 y 3 se menciona el ámbito de cobertura de la ley en el Gobierno, así como sus exclusiones.

En el artículo 4 se indican los principios rectores, tales como:

- a) Principio del Estado: como patrono único no afectando si se traslada de un lado a otro dentro del sector público y si hay despido sin responsabilidad patronal del funcionario en una institución. impedirá que cualquier otra institución que forme parte del Estado pueda contratarlo por un lapso de seis meses a dos años.
- b) Principio de carrera administrativa: mediante el cual se desarrolla un proceso de gestión de desarrollo para ascensos y aprendizaje continuo.
- c) Principio de equidad salarial: la remuneración de servidores públicos se fundamenta en criterios técnicos en función de la responsabilidad y el cargo que ejerzan, que pretenden que las diferencias salariales sean consistentes y razonables respetando el principio de igual función igual salario.
- d) Principio de excelencia en el servicio: ejecución del mejor desempeño en todas las funciones, actividades, operaciones, procesos y procedimientos que se realiza en la función pública.
- e) Principio de mérito, capacidad y competencia que garantizan que las entidades y los órganos incluidos busquen siempre la eficacia y eficiencia y que los servidores públicos realicen sus funciones con excelencia.
- f) Principio de negociación colectiva: corresponde a empleadores y trabajadores o sus respectivas organizaciones del Código de Trabajo.
- g) Principio de modernidad: procura el cambio orientándose hacia la consecución efectiva de los objetivos de la Administración Pública y la generación de valor público.
- h) Principio de prevalencia del interés general: la gestión del empleo público debe dotar a la Administración Pública de servidores públicos idóneos en lo técnico y lo moral, objetivos,

independientes, imparciales e íntegros, sujetos al principio de legalidad, como garantía para satisfacer al interés general.

i) Principio de participación de la ciudadanía: la participación de la persona ciudadana, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados son fundamentos de esta ley.

El artículo 5 brinda definiciones contempladas en la ley, tales como:

- a) Alta Dirección Pública
- b) Continuidad laboral
- c) Directrices
- d) Empleo mixto
- e) Gestión del empleo
- f) Gestión del rendimiento
- g) Gestión de la compensación
- h) Gestión del desarrollo
- i) Gestión de las relaciones humanas y sociales
- j) Largo plazo
- k) Mediano plazo
- l) Oposición
- m) Organización del trabajo
- n) Personas servidoras públicas
- o) Personal de la gestión pública
- p) Planificación del empleo
- q) Puesto
- r) Salario

- s) Salario base
- t) Salario compuesto
- u) Valoración del mérito
- v) Salario global

Capítulo II: Gobernanza del Empleo Público.

El artículo 6 indica que se crea el Sistema General de Empleo, con la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). Se excluyen de esta rectoría las relaciones de empleo de servidores públicas que desempeñen funciones o labores administrativas profesionales o técnicas. También, en el capítulo 7 se detallan las competencias de Mideplán.

En el artículo 8 se indica que el Director General de Servicio Civil será nombrado por un periodo de seis años.

Capítulo VI: Gestión del Desarrollo.

En el artículo 23, inciso c), se indica que el Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) está apegado a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplán). El Cecades será encargado de brindar asistencia técnica, seguimiento y control de las actividades de capacitación que realicen las instituciones cubiertas por el Estatuto de Servicio Civil, a excepción del sector docente, cuyas actividades de capacitación estarán bajo responsabilidad del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (Idpugs) en relación con las políticas, los planes y los programas educativos aprobados por el Consejo Superior de Educación; las instituciones de educación superior universitaria estatal desarrollarán sus propios planes, programas y actividades en estas materias, pudiendo brindar colaboración al Cecades y al Idpugs mediante los convenios, en el artículo 24. En el caso de las entidades y los órganos incluidos bajo el ámbito de aplicación del Estatuto de Servicio Civil, el Centro de Capacitación y Desarrollo

(Cecades) será responsable de potenciar las competencias de la alta dirección pública en el ejercicio de sus funciones con el objetivo de generar valor público, de conformidad con los lineamientos emitidos por Mideplán para tal efecto, a excepción del sector docente, donde esta responsabilidad será competencia del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (ldpugs).

En el Transitorio XI se incluyen las condiciones de los salarios compuestos cuando se trasladan al salario global.

En resumen, esta Ley Marco de Empleo Público viene dando un giro a la ordenanza administrativa del Gobierno, donde ahora el Mideplán es el rector político y la Dirección General de Servicio Civil es la rectora técnica en los procesos de recursos humanos. La afectación directa a la capacitación se refiere al salario global, porque los salarios actuales son más bajos que los que se implementaron recientemente con el ingreso de esta Ley. Debido a esto, las personas no están invirtiendo económicamente en la capacitación y la desmotivación del valor del funcionario público. Hoy, el enfoque de los funcionarios es que desean pasar su salario compuesto al salario global, esto porque en muchos de los casos, es más alto que el actual. En otros casos, para quienes su salario compuesto es más alto que el salario global, se verán afectados debido a que no recibirán aumento salarial hasta que el salario global alcance el salario compuesto; una vez que suceda esto, el funcionario pasa automáticamente a salario global perdiendo todos los beneficios anteriores. Es por esto que el enfoque no está en capacitarse sino en ascender de puesto o bien, mantenerse económicamente estable con lo que actualmente tiene, a sabiendas que serán muchos años en los cuales no recibirá aumento salarial.

Los cambios en las leyes han afectado considerablemente el factor económico de muchos funcionarios que recibían una remuneración económica y, al venir la ley a quitar ese beneficio,

ocasionó que muchos funcionarios se vieran afectados con la entrada en vigor de la Ley N.º 9635 y la Ley N.º 10159.

Plan Institucional de Capacitación (PIC) del Sucades

El concepto de plan institucional se puede tomar como referencia, según lo indica el documento elaborado por la Función Pública de Colombia (s. f.).

El Plan Institucional de Capacitación, PIC es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública .(Función Pública de Colombia, s.f.)

Según la Dirección General de Servicio Civil (DGSC, 2023), en su circular *CCD-CIR-5-2023 Lineamientos para la presentación del Plan Institucional de Capacitación 2023, según la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159*, la cual va dirigida a jefaturas de unidades o dependencias de capacitación institucional, así como a directores de oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (Ogerh), se indica:

La elaboración anual de un Plan Institucional de Capacitación (PIC) permite abordar la capacitación en el corto y mediano plazo, de manera que se puedan atender aquellas necesidades institucionales de carácter mandatorio que promuevan el valor público, la eficiencia y la eficacia, así como temáticas transversales que cobran gran relevancia con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159.

En la circular CCD-CIR-5-2023 del (DGSC, 2023), “se indican los elementos básicos que deben conformar el PIC y el instructivo para su elaboración, cuyos criterios se mantienen vigentes, salvo algún elemento, en esta circular, que se le oponga”.

En dicha circular también se indica:

“Con respecto a los plazos y otros procedimientos:

Aunado a lo anterior, algunos elementos importantes a considerar:

- a) Plazo máximo para remitir el PIC 2024 a Cecades: I quincena de noviembre 2023
- b) Plazo para que el asesor del Cecades revise el PIC y brinde su resolución: un mes calendario a partir de su recibo.
- c) Envío del PIC y la realimentación del asesor de Cecades: por medios electrónicos.

Al igual que estas circulares, hay diversos informes, como el enviado por el Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades, 2017), informe *CCD-I-004-2017 Detección de Prioridades de Capacitación para el Desarrollo de Competencias Directivas en el Régimen de Servicio Civil Costarricense 2016-2017*.

A manera de resumen, la Dirección General de Servicio Civil cuenta con varios oficios, así como informes, para realizar el Plan Institucional de Capacitación (PIC), que son anexos de la circular CCD-CIR-016-2018 de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica (Dirección General del Servicio Civil Costa Rica, 2018), entre ellos se detallan:

- *Instructivo para Llenar el Formulario Plan Institucional de Capacitación (PIC) realizado por la Dirección General de Servicio Civil. (DGSC, 2018)*
- *Formulario Plan Institucional de Capacitación (PIC) realizado por la Dirección General de Servicio Civil. (DGSC, 2018)*

En estos documentos encuentra parte de los lineamientos para la realización del Plan de Capacitación.

En el campus del Cecades están todas las directrices para la realización de los planes que regulan la Dirección General de Servicio Civil hacia el Sucades. Sin embargo, se recomienda tener un solo archivo con todos los lineamientos para que el encargado de capacitación no tenga que andar navegando por varias partes para la realización del PIC.

Asimismo, el PIC, en algunas instituciones lo entregan de una forma muy elaborada, otras instituciones lo entregan con la información básica que se solicita. El trabajo del PIC es arduo y muy delicado, ya que son esas actividades con las cuales los Encargados de Capacitación rendirán cuentas de sus actividades; si cuentan con presupuesto, de igual forma deben justificarlo. Por otro lado, las actividades indicadas en el PIC serán las únicas actividades que se reconozcan con el refrendo (firma de reconocimiento de la Dirección General de Servicio Civil), es decir, contarán con un certificado avalado por la DGSC siempre y cuando cumplan con los requisitos de la normativa vigente en las Disposiciones del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil, que al día de hoy es la Resolución DG-165-2017. (DGSC, 2017)

Por lo anterior, es vista de que es un trabajo muy delicado, se debe tomar en cuenta que la realización del Plan Institucional de Capacitación conlleva un trabajo delicado, que implica una gran responsabilidad. Lejos de que sea un trabajo informativo, es un trabajo ejecutor y la simplificación de trámites debe ser expedita. A modo de ejemplo, se puede citar el PIC del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023), *Plan Institucional de Capacitación PIC-MAG-2023*.

En la página Web de Excel Para Todos (Excel para todos, s.f.) hay un formato de paga, que se podría tomar en consideración para la entrega del PIC a modo de ejemplo. Las plantillas se muestran en la siguiente imagen.

Figura 15.

Ejemplo de formato de Plan de Capacitación.

PLAN DE FORMACIÓN EMPRESARIAL										INVERSIÓN TOTAL:	35.900.000,0	Nº HORAS:	98	AÑO PLAN:	2024
Fecha	Área	Responsable	Formador	Objetivos Formación	Recursos Necesarios	Observaciones	Nº. Horas	Nº Personas	Inversión	Aprobado	Ejecutado	Modalidad			
10/01/2024	Gerencia Financiera	Excel para todos	Formación en excel avanzado	Sala de Informáticos/Comercio Online			30	20	1.250.000,0	✓	✓	Presencial			
5/02/2024	RRHH	RRHH	ARL Sura	Prácticas Seguridad laboral	Sala de reuniones/Hotel		6	30	0,0	✓	✗	Presencial			
20/03/2024	General	RRHH	Cinzel SA	Coaching efectivo	Sala de Reuniones Hotel Melia Pereira Tickets aéreo		5	10	9.000.000,0	✓	✗	Presencial			
15/04/2024	TIC	Gerencia TIC	SAP	Integración SAP/HANA	Tickets Aéreos		15	4	5.250.000,0	✓	✗	Presencial			
15/04/2024	TIC	Gerencia TIC	SAP	Integración SAP/HANA	Tickets Aéreos		15	4	5.250.000,0	✓	✗	Presencial			
22/04/2024	Proyectos	Administración	Scrum Academy	Metodologías Hábiles	Sala de Formación Virtual		8	6	550.000,0	✓	✗	Virtual			
2/05/2024	RRHH	RRHH	Gerencia	Direccionamiento Estratégico 2024-2028	Auditorio Refrigerios	Agenda Gerencia	6	30	1.050.000,0	✓	✗	Mista			
9/06/2024	Logística	TIC	Logityc SA	Almacenamiento Inteligente	Reserva de Vuelos + Hotel		8	5	4.500.000,0	✓	✗	Presencial			

Fuente: extraído de la página Web Excel Para Todos (Excel para todos, s.f.)

Figura 16.

Ejemplo de formato de Plan de Capacitación.



Fuente: extraído de la página Web Excel Para Todos (Excel para todos, s.f.)

Puede que existan otras opciones, o bien realizarlas de manera que en vez de un informe en Word sea un trabajo en Excel, para que genere datos importantes para su respectivo análisis. A manera de recomendación, sería el planteamiento de una matriz en Excel que incluso transporte a un Word la información que solicita la Dirección de Servicio Civil a través del Cecades.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Capítulo III: Marco Metodológico

En este capítulo se abordarán los procedimientos por realizar para la tesis, contemplando las metodologías existentes y que se acoplan específicamente al alcance de este trabajo.

Se explicarán claramente las etapas del proceso de investigación, cómo se desarrollarán, como la recolección, análisis e interpretación de datos, los instrumentos por utilizar, la población de interés, el tipo de muestreo, las unidades de análisis, entre otros.

Diseño de Investigación. Elementos y Características

Según Andrés Muguira (s. f.), el diseño de investigación

...se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente. El diseño es una guía sobre «cómo» llevar a cabo la investigación utilizando una metodología particular. Cada investigador tiene una lista de preguntas que necesitan ser evaluadas. El bosquejo de cómo debe llevarse a cabo la investigación puede prepararse utilizando el diseño de investigación. Por lo tanto, una investigación de mercados se realizará sobre la base del diseño de la investigación. (Muguira, s.f.)

Seguidamente, se detalla textualmente lo que indica Andrés Muguira (Muguira, s.f.) con el fin de ampliar el diseño de la investigación.

¿Para qué realizar un diseño de investigación?

El diseño de un tema de investigación se utiliza para explicar el tipo de investigación (investigación experimental, encuestas, investigación correlacional, semiexperimental) y también su subtipo (diseño experimental, problema de investigación, estudio de caso descriptivo).

Hay tres etapas principales del diseño de investigación:

- a) Recolección,
- b) Medición, y
- c) Análisis de datos.

El tipo de problema de investigación que enfrenta una organización determinará el diseño de la investigación y no viceversa.

Las variables, herramientas designadas para recopilar información, cómo se utilizarán las herramientas para recopilar y analizar los datos y otros factores, se deciden en el diseño sobre la base de una técnica. Un diseño impactante usualmente crea un sesgo mínimo en los datos y aumenta la confianza en la información recolectada y analizada. El diseño de investigación que produce el menor margen de error en la investigación experimental puede ser considerado como el mejor.

Elementos para el diseño de una investigación

Los elementos esenciales del diseño de un estudio de investigación son:

- a) Declaración del propósito preciso del diseño de la investigación.
- a) Técnicas a implementar [*sic*] para la recolección de datos para la investigación.
- b) Método aplicado para el análisis de los datos recolectados.
- c) Tipo de metodología de investigación.
- d) Objeciones probables para la investigación.
- e) Entornos para el estudio de investigación.
- f) Cronología.
- g) Medición del análisis.

Características del diseño de una investigación

Hay cuatro características clave en el diseño de un estudio:

a) **Neutralidad:** los resultados proyectados en el diseño deben estar libres de sesgos y ser neutrales. Comprender las opiniones sobre las puntuaciones finales evaluadas y las conclusiones de múltiples individuos y considerar a aquellos que están de acuerdo con los resultados obtenidos.

b) **Fiabilidad:** si se lleva a cabo una investigación de manera regular, el investigador involucrado espera que se calculen resultados similares cada vez. El diseño de un estudio de investigación debe indicar cómo se forman las preguntas para asegurar el estándar de resultados obtenidos y esto solo puede ocurrir cuando el diseño de investigación es confiable.

c) **Validez:** existen múltiples herramientas de medición disponibles para el diseño, pero las válidas ayudan al investigador a medir los resultados según el objetivo de la investigación y nada más. El cuestionario desarrollado a partir de este diseño de investigación será entonces válido.

d) **Generalización:** el resultado del diseño debe ser aplicable a una población y no sólo a una muestra restringida. La generalización es una de las características clave del diseño de la investigación.

Tipos de diseño para una investigación

Un investigador debe tener claros los diversos tipos de diseño para seleccionar cuál implementar para su estudio. El diseño de investigación se puede clasificar en diseño cuantitativo y cualitativo.

a) **Diseño de investigación cualitativa:** la investigación cualitativa se lleva a cabo en los casos en que se establece una relación entre los datos recopilados y la observación sobre la base de cálculos matemáticos. Las teorías relacionadas con un fenómeno natural pueden ser probadas o refutadas usando cálculos matemáticos. Los investigadores se basan en el diseño cualitativo donde se espera que se concluya «por qué» existe una teoría en particular junto con «qué» tienen que decir los encuestados al respecto.

b) **Diseño cuantitativo:** la investigación cuantitativa se lleva a cabo en los casos en los que es importante que un investigador tenga conclusiones estadísticas para recopilar información procesable. Los números proporcionan una mejor perspectiva para tomar decisiones de negocios importantes. El diseño cuantitativo de la investigación es vital para el crecimiento de cualquier organización porque cualquier conclusión basada en números y análisis resultará ser efectiva para el negocio.

c) **Diseño mixto:** combinación entre el diseño cualitativo y el cuantitativo para obtener más información y profundidad en el diseño de investigación cuando es muy compleja.

Además, el diseño de la investigación puede dividirse en cinco tipos.

d) **Diseño descriptivo:** un investigador solo está interesado en describir la situación o caso en su estudio. Es un diseño basado en la teoría que se crea mediante la recopilación, análisis y presentación de los datos recopilados. Al implementar un diseño en profundidad como este, un investigador puede proporcionar información sobre el porqué y el cómo de la investigación.

e) **Diseño de investigación experimental:** el diseño de la investigación experimental se utiliza para establecer una relación entre la causa y el efecto de una situación. Es un diseño de investigación donde se observa el efecto causado por la variable independiente sobre la

variable dependiente. Por ejemplo, se monitorea el efecto de una variable independiente como el precio sobre una variable dependiente como la satisfacción del cliente o la lealtad a la marca. Se trata de un diseño muy práctico, ya que contribuye a la resolución de un problema. Las variables independientes son manipuladas para monitorear el cambio que tiene en la variable dependiente. Se utiliza a menudo en las ciencias sociales para observar el comportamiento humano mediante el análisis de dos grupos, el afecto de un grupo en el otro.

f) **Diseño correlacional:** la investigación correlacional es una técnica de diseño no experimental que ayuda a los investigadores a establecer una relación entre dos variables estrechamente relacionadas. Se requieren dos grupos diferentes para llevar a cabo este diseño. No hay ninguna suposición al evaluar una relación entre dos variables diferentes y se utilizan técnicas de análisis estadístico para calcular la relación entre ellas. La correlación entre dos variables se concluye mediante un coeficiente de correlación, cuyo valor oscila entre -1 y +1. Si el coeficiente de correlación es hacia +1, indica una relación positiva entre las variables y -1 indica una relación negativa entre las dos variables.

g) **Diseño de investigación diagnóstica:** en este diseño, un investigador se inclina hacia la evaluación de la causa raíz de un tema específico. Aquí se evalúan los elementos que contribuyen a una situación problemática.

h) **Diseño de investigación explicativa:** aquí las ideas del investigador son clave, ya que dependen de su inclinación personal sobre un tema. Se proporciona una explicación sobre aspectos inexplorados de un tema junto con detalles sobre qué, cómo y por qué se relacionan con las preguntas de investigación. Conoce más de las características de una investigación explicativa

Hay tres partes en el diseño de la investigación diagnóstica:

- a) Inicio del problema.
- b) Diagnóstico.
- c) Solución.

Diseño de investigación explicativa: Aquí las ideas del investigador son clave, ya que dependen de su inclinación personal sobre un tema. Se proporciona una explicación sobre aspectos inexplorados de un tema junto con detalles sobre qué, cómo y por qué se relacionan con las preguntas de investigación. Conoce más de las características de una investigación explicativa”. (Muguirra, s.f.)

Para efectos de la presente investigación con respecto al *Desafío de los Procesos de Capacitación y Desarrollo en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 y el Rol que deben Asumir los Encargados de Capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil para el año 2024*, se estará utilizando el diseño mixto con el propósito de obtener más información con respecto a la afectación que ha tenido la capacitación con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público. Mediante encuestas se obtendrá la información cuantitativa relevante para analizar la situación actual de la capacitación, así como entrevistas que brindarán información cualitativa de las condiciones de los Encargados de Capacitación y los desafíos que ellos tienen para motivar la capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil.

Enfoque de la investigación

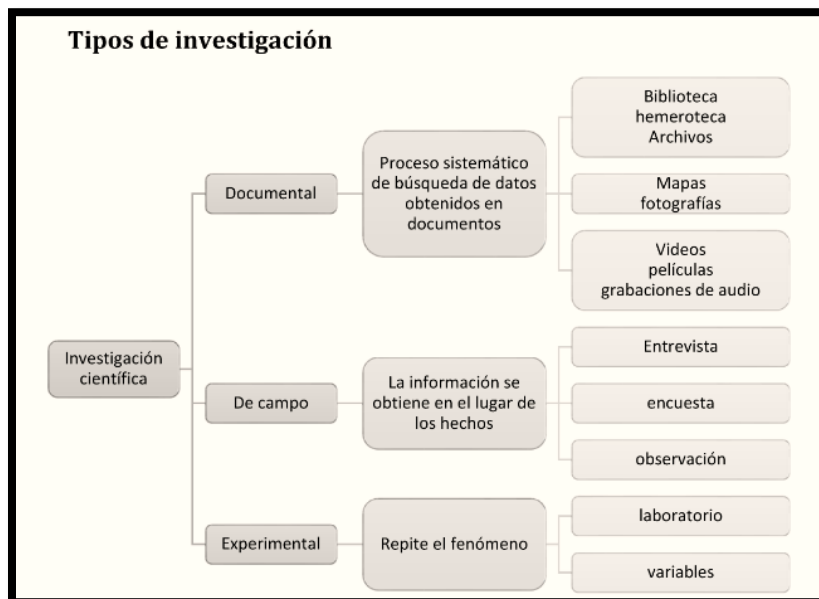
Se puede definir investigación, según lo indicado por Monroy y Nava (Monroy Mejía, M. y Nava Sanchezllanes, N., 2018), como “una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas por medio de un conjunto de operaciones lógicas, tomando como punto de partida, datos objetivos” (p. 25). La investigación es esencial para encontrar

soluciones aplicando diferentes variables medibles para lograr un resultado objetivo real y aplicable.

Método de la Investigación

El método que se utilizará será el mixto, ya que se aplicará encuestas a los Encargados de Capacitación de Sucades y se entrevistará a los involucrados en los distintos procesos de capacitación en Cecades. Tanto las encuestas como las entrevistas serán de carácter anónimo para mantener la confidencialidad de la información, además de obtener apertura en las respuestas.

Se realizará una investigación de campo que, según indican Monroy y Nava (Monroy Mejía, M. y Nava Sanchezllanes, N., 2018), “permite recabar información a partir del contacto directo con el objetivo de investigación, con lo que se obtiene información empírica” (p. 106), porque los instrumentos mencionados son las encuestas y las entrevistas. Con este tipo de investigación se obtendrá información veraz, ya que viene desde fuentes directas, por lo cual se mitigará el riesgo de manipulación de la información y el método de investigación será estadístico, ya que se debe recolectar la información, tabularla, efectuar la presentación y análisis de resultados.

Figura 17.*Tipos de investigación.*

Fuente: tomado de Monroy y Nava (2018). *Metodología de la investigación*, p. 26.

Fuentes de Información

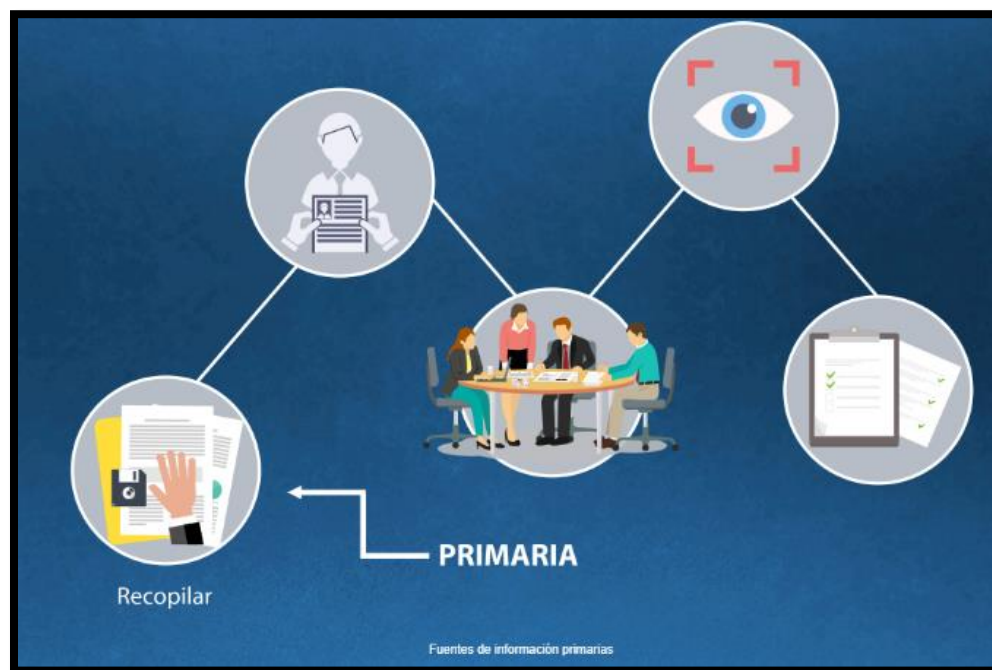
En el caso de esta investigación, se tendrán fuentes de información primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación.

Fuentes de Información Primarias

Las fuentes primarias son las que se obtienen de forma directa del evaluado, población de interés, en donde no median terceros; por ejemplo: observación directa, diarios y anotaciones, consultas técnicas, entrevistas individuales, entrevistas de grupo, cuestionario abierto, cuestionario estructurado. Para efectos de esta investigación, se aplicarán encuestas por medio de *Google Forms* y entrevistas de forma directa, que posteriormente serán tabuladas para su respectivo análisis.

Figura 18.

Fuentes de información primarias.



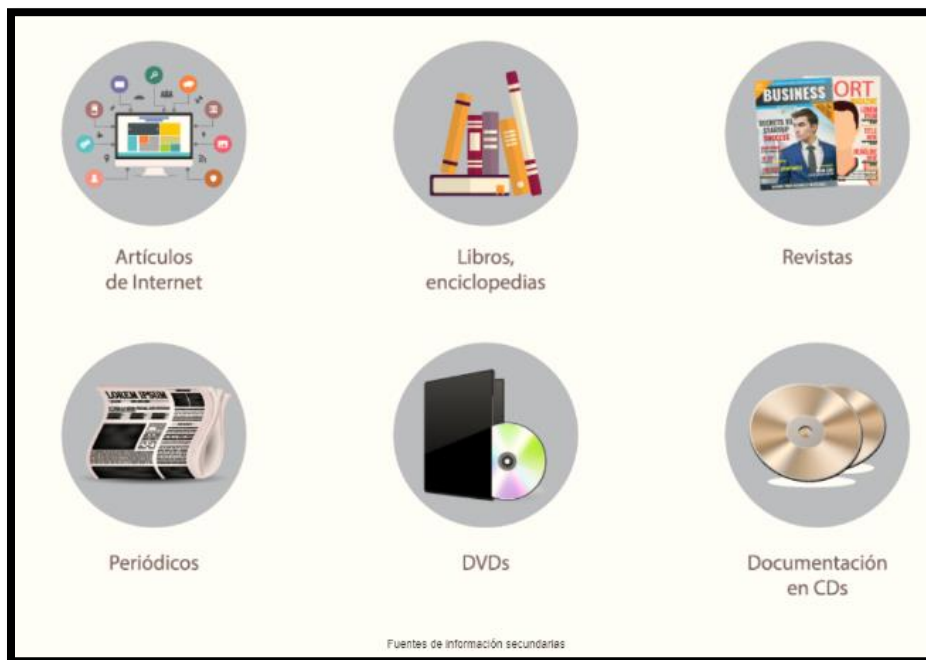
Fuente: Tomado de la página de la UNAM (s. f.). *Unidad de apoyo para el aprendizaje.*

Fuentes de Información Secundarias

Además de las fuentes primarias, existen otros medios por los cuales se obtendrá información y que serán parte esencial para poder fundamentar los resultados y conclusiones de esta investigación, pueden ser herramientas internas o externas de la institución, por ejemplo: artículos de Internet, libros, enciclopedias, revistas, tesis, informes, periódicos, entre otros.

Figura 19.

Fuentes de información secundarias.



Fuente: Tomado de la página de la UNAM (s. f.). *Unidad de apoyo para el aprendizaje.*

¿Qué es una Población de Estudio? Características y Técnicas de Muestreo

Para definir este tema, se hará con base en lo indicado textualmente por Andrea Parra(s. f.) mediante la página Web Question Pro:

¿Cómo se define una población de estudio?

Los estudios de investigación requieren grupos específicos para sacar conclusiones y tomar decisiones basadas en tus resultados. Este grupo de interés se conoce como muestra. El método utilizado para seleccionar los encuestados se conoce como muestreo.

¿Qué es una población de estudio?

Una población de estudio es un grupo considerado para un estudio o razonamiento estadístico. La población de estudio no se limita únicamente a la población humana. Es un

conjunto de aspectos que tienen algo en común. Pueden ser objetos, animales, etc., con muchas características dentro de un grupo.

Por ejemplo, supongamos que estamos interesados en el tiempo promedio que tarda una persona de entre 30 y 35 años en recuperarse de una determinada dolencia tras consumir un tipo específico de medicamento. En ese caso, la población del estudio serán todas las personas de entre 30 y 35 años.

Un estudio médico examina la propagación de una enfermedad específica en los perros callejeros de una ciudad. En este caso, los perros callejeros pertenecientes a esa ciudad son la población de estudio. Esta población o muestra representa a toda la población sobre la que se quiere llegar a una conclusión.

¿Cómo establecer una población de estudio?

El muestreo es una técnica poderosa para recolectar opiniones de una amplia gama de personas, elegidas de un grupo en particular, con el esfuerzo de conocer más acerca de todo un grupo en general. Para que cualquier estudio de investigación sea efectivo, es necesario seleccionar la población de estudio que sea verdaderamente representativa de toda la población. Antes de comenzar su estudio, la población objetivo debe ser identificada y acordada. Seleccionando y conociendo su muestra con suficiente antelación, se eliminará en gran medida cualquier retroalimentación que se considere inútil para el estudio.

Si el objetivo de la encuesta es comprender la efectividad de un producto o servicio, entonces la población de estudio debe ser los clientes que lo han usado o que mejor se adapten a sus necesidades y que usarán el producto/servicio. Sería muy costoso y lento recolectar datos de toda la población de tu mercado objetivo. Mediante un muestreo preciso

de su población de estudio, es posible construir una imagen real del mercado objetivo utilizando las tendencias de los resultados.

Elección de una muestra precisa entre la población de estudio

La decisión sobre una muestra adecuada depende de varios factores clave.

- a) En primer lugar, decide qué parámetros de población desea estimar.
- b) No esperes que las estimaciones tomadas de una muestra sean exactas. Siempre espera un margen de error al hacer suposiciones basadas en los resultados de una muestra.
- c) Entender el costo del muestreo nos ayuda a determinar cuán precisas deben ser nuestras estimaciones.
- d) Conoce qué tan variable es la población que deseas medir. No es necesario asumir que se requiere una muestra grande si la población de estudio es grande.
- e) Ten en cuenta la tasa de respuesta de tu población. Una tasa de respuesta del 20% se considera «buena» para un estudio de investigación en línea.

Características del muestreo en la población de estudio

- a) El muestreo constituye un mecanismo para recopilar datos sin realizar encuestas a toda la población objetivo.
- b) La población de estudio es la unidad completa de personas que consideras para tu investigación. Una muestra es un subconjunto de este grupo que representa a la población.
- c) El muestreo reduce la fatiga de la encuesta, ya que se utiliza para evitar que los encuestadores realicen demasiadas encuestas, aumentando así las tasas de respuesta.
- d) Además, es mucho más barato y ahorra más tiempo que medir el grupo completo.

- e) El seguimiento de los patrones de las tasas de respuesta de los diferentes grupos ayudará a determinar cuántos encuestados seleccionar.
- f) El estudio no sólo se limita a la parte seleccionada, sino que se aplica a toda la población objetivo.

Técnicas de muestreo para tu población de estudio

Ahora puede comprender que no se puede encuestar a toda la población de estudio debido a varios factores, se debe adoptar una de las metodologías de selección de muestra que mejor se adapte a tu estudio de investigación.

En términos generales, hay dos metodologías que se pueden aplicar: Muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico.

Técnicas de muestreo: Muestreo de probabilidad

Este es un método en la que se seleccionan los objetos de la muestra de una población basada en la teoría de la probabilidad. Todos están incluidos en la muestra, y todos tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados. No hay sesgo alguno en este tipo de muestra. Cada persona en la población tiene la oportunidad de ser parte de la investigación.

El muestreo probabilístico puede ser categorizado en cuatro tipos:

- a) **Muestreo aleatorio simple:** el muestreo aleatorio simple es la forma más sencilla de seleccionar una muestra. Aquí, cada miembro tiene las mismas posibilidades de formar parte de la muestra. Los objetos de esta muestra son elegidos al azar y cada miembro tiene exactamente la misma probabilidad de ser elegido.
- b) **Muestreo por conglomerados:** el muestreo por conglomerados es un método en el que los encuestados se agrupan en conglomerados. Estos grupos pueden definirse sobre la base de parámetros demográficos como la edad, el sexo, la ubicación, etc.

c) **Muestreo sistemático:** en el muestreo sistemático, los individuos se eligen a intervalos iguales de la población. Se selecciona un punto de partida y luego se seleccionan los encuestados en intervalos de muestra predefinidos.

d) **Muestreo estratificado:** el muestreo aleatorio estratificado es un proceso de división de los encuestados en parámetros distintivos pero predefinidos. En este método, los encuestados no se superponen, sino que representan colectivamente a toda la población.

Técnicas de muestreo: Muestreo no probabilístico

El método de muestreo no probabilístico utiliza la preferencia del investigador con respecto a la selección de una muestra. Este método de muestreo se deriva principalmente de la capacidad del investigador para acceder a esta muestra. Aquí los miembros de la población no tienen las mismas oportunidades de formar parte de la muestra.

El muestreo no probabilístico puede clasificarse además en cuatro tipos distintos:

a) **Muestreo de conveniencia:** como su nombre lo indica, el muestreo de conveniencia representa la conveniencia con la que el investigador puede llegar al encuestado. Los investigadores no tienen la autoridad para seleccionar las muestras y se realizan únicamente por motivos de proximidad y no representatividad.

b) **Muestreo deliberado, crítico o por juicio:** en este tipo de muestreo el investigador juzga y desarrolla su muestra sobre la naturaleza del estudio y la comprensión de su público objetivo. Sólo se seleccionan las personas que se ajustan a los criterios de investigación y al objetivo final.

c) **Muestreo de bolas de nieve:** a medida que una bola de nieve se acelera, acumula más nieve alrededor de sí misma. De manera similar, con el muestreo de bola de nieve,

los encuestados tienen la tarea de proporcionar referencias o reclutar muestras para el estudio una vez que terminan su participación en el.

d) **Muestreo por cuotas:** el muestreo por cuotas es un método en el que el investigador tiene el privilegio de seleccionar una muestra en función de sus estratos.

En este método, dos personas no pueden existir bajo dos condiciones diferentes.

Ventajas y desventajas del muestreo en una población de estudio

En la mayoría de los casos, del total de la población de estudio sólo se pueden obtener las percepciones a partir de muestras predefinidas. Esto viene con sus propias ventajas y desventajas”. (Parra, s.f.)

Figura 20.

Ventajas y desventajas del muestreo en una población de estudio.

Ventajas	Desventajas
Muy preciso – baja probabilidad de errores (si se muestrea bien)	Insuficiencia de las muestras
Económicamente viable por naturaleza	Posibilidades de sesgo
Altamente fiable	Problemas de precisión (si el muestreo es deficiente)
Elevada relación de aptitud con respecto a las diferentes encuestas	Dificultad para obtener la muestra típica
Toma menos tiempo en comparación con encuestar a toda la población	Ausencia de fuentes de calidad
Reducción del despliegue de recursos	Posibilidades de cometer los errores
Datos intensivos y exhaustivos	
Se aplican propiedades a una población más amplia	
Ideal cuando la población de estudio es muy grande	

Fuente: obtenido de la página Web Question Pro (Parra, s.f.).

Para efectos del presente estudio, la población que se tomará en cuenta corresponde a los 42 Encargados de Capacitación del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica para el año 2024, quienes tienen el reto de coordinar las capacitaciones para funcionarios del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica.

Los Sujetos de Estudio

Según Luis Diego Mata (2021), indica que “los sujetos de estudio son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo”. (Mata Solís, 2021)

Para efectos de la presente propuesta, los sujetos de estudio son las personas funcionarias públicas que recibirán la capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica.

Figura 21.

Determinación de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Cuadro N° 5

Objetivos	Variables	Sujetos	Indicadores	Métodos	Técnicas	Instrumentos
Medir, por medio del criterio de políticos, y de expertos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), el nivel de incidencia de las directrices técnico-normativas fijadas por las áreas sustantivas de la DGSC, en la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos de las instituciones cubiertas por el RSC.	<p>Precisión de las directrices fijadas</p> <p>Pertinencia de las directrices fijadas.</p> <p>Aplicabilidad de las directrices fijadas.</p> <p>Subsistemas de la GRH con mayor incidencia de las directrices fijadas.</p> <p>Subsistemas de la GRH con menor incidencia de las directrices fijadas.</p>	<p>Directores de Áreas sustantivas de la DGSC,</p> <p>Directores de Oficinas de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil.</p> <p>Oficiales Mayores.</p>	<p>Oficios circulares</p> <p>Resoluciones</p> <p>Decretos Ejecutivos</p> <p>Información de expertos del SIGEREH</p>	Medición	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>	Formularios con preguntas abiertas y cerradas

Fuente: Tomado de: UNIDE, *Guía Metodológica Para el Diseño y Desarrollo de Investigaciones*, p. 28.

Variables o Unidades de Análisis

Para este trabajo se utilizarán las unidades de análisis que son determinadas por los objetivos específicos planteados desde el capítulo I, y se detallará la forma en la que se va a proceder con esta investigación.

A continuación, el detalle de la matriz.

Tabla 1.*Matriz Unidad de Análisis.*

Detalle de los objetivos específicos	Desarrollo del proyecto (etapas y actividades)	Técnicas por utilizar	Sujetos o fuentes de información	Entregable
1. Analizar el Plan Institucional de Capacitación y Desarrollo que utiliza el Subsistema de Capacitación del Régimen de Servicio Civil, año 2024.	<ol style="list-style-type: none"> Solicitar el Plan Institucional de Capacitación y Desarrollo. Analizar la información documentada. 	La técnica por utilizar es la indagación	La información proviene de los encargados de capacitación de Sucades, quienes lo envían al Cecades para su revisión, aprobación, custodia y seguimiento.	No aplica.
2. Evaluar posibles ajustes al Plan Institucional de Capacitación (PIC) con el fin de aumentar la participación en la actualización profesional.	<ol style="list-style-type: none"> Posibles recomendaciones Elevar las recomendaciones al Coordinador de Capacitación del Cecades. 	La técnica por utilizar es el análisis.	Plan Institucional. Encuestas. Entrevistas.	Posibles recomendaciones sobre ajustes al Plan Institucional (PIC)
3. Proponer recomendaciones para un Plan general de transferencia de conocimientos para la continuidad de labores de cada puesto.	<ol style="list-style-type: none"> Investigar sobre información nacional o internacional que se pueda utilizar como insumo para el plan. Elaborar la propuesta del plan de transferencia de conocimientos. Elevar la propuesta al Coordinador de Capacitación del Cecades. 	La técnica por utilizar es el planteamiento.	Resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados.	Propuesta de recomendaciones para un plan general de transferencia de conocimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos

A nivel de la definición de instrumentos, Carrero (s. f.), en la página Web de Todo Sobre Tesis, explica claramente el concepto:

Los instrumentos de recolección de datos son herramientas utilizadas para recopilar información en una investigación y, por lo tanto, son una parte importante de la metodología de investigación en una tesis de grado. Estos instrumentos varían según la naturaleza de la investigación y los datos que se deseen recopilar. (Carrero, s.f.)

En este caso, los instrumentos por emplear serían las encuestas y las entrevistas por ser un método de investigación mixto. A nivel de encuestas, se aplicarán preguntas que recopilan datos o información para determinar una opinión pública sobre un asunto específico. También se aplicará entrevistas, en las cuales se plantearán preguntas personales del entrevistador para recabar o recopilar información de interés para realizar su trabajo de investigación.

Proceso de Recolección y Análisis de Datos

Para la presente investigación, la recolección de datos se efectuará mediante encuestas y entrevistas con la finalidad de obtener un panorama más amplio para evaluar sus resultados y poder prever futuras reacciones.


Para ello, se debe realizar correctamente este tipo de recolección y análisis de información, lo cual es sumamente importante para una evaluación de impacto y una buena gestión de datos, por lo que en esta etapa se deben plantear preguntas estratégicas con el fin de obtener información esencial, el cual será el insumo principal con el cual se abordará esta investigación y la propuesta para tratar de mejorar los procesos de capacitación.

Figura 22.*Enfoques de investigación.*

Enfoques de investigación:


ENFOQUE MIXTO: combinación del enfoque cuantitativo con el cualitativo

Según la necesidad y perspectiva metodológica, la investigación puede combinar ambos enfoques.



VENTAJAS:

- Perspectiva más amplia y profunda
- Mayor riqueza y variedad en los datos
- Mayor teorización
- Mayor creatividad
- Mayor solidez y rigor
- Mayor exploración y aprovechamiento de los datos



Dirección General de Servicio Civil
CECADES
Presidencia de la República
COSTA RICA

Fuente: extraído de Ramírez Artavia, Juvenal (2014). *Presentación elaborada por el facilitador.*

La Encuesta

Según la Universidad de Buenos Aires (s. f.) (Facultad de Derechos UBA, s.f.), en su página 14, indica que este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con estos métodos: la entrevista y el cuestionario. La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella, el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la

información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Entrevista Virtual

Según la Universidad de Buenos Aires (s. f.) (Facultad de Derechos UBA, s.f.), en su página 15, la entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita; si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

- a) **Entrevista Estructurada:** se caracteriza por estar rígidamente estandarizada; se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden para cada uno de los participantes, quienes deben escoger entre dos o más alternativas que se les ofrecen. Para orientar mejor la entrevista, se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevistas, el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes, generadas por la interacción personal.
- b) **Entrevista No Estructurada:** es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio. Este tipo de

entrevistas es muy útil en los estudios descriptivos y en las fases de exploración para el diseño del instrumento de recolección de datos.

Para efectos del presente estudio, se aplicará una entrevista estructurada virtual por la plataforma *Teams*, a dos funcionarios del Área del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) y una encuesta a las 42 a las personas encargadas de capacitación por medio del formulario *Google Forms* de *Office 365*.

Población de Interés

La población de interés corresponde a los 42 Encargados de Capacitación del Régimen de Servicio Civil (Sucades), con el propósito de contar con el nivel estadístico requerido para el estudio y dos personas que pertenecen propiamente al área de Cecades, quienes están involucrados en el proceso de capacitación.

Tipo de Muestreo

Es difícil realizar un estudio de investigación abarcando a toda la población, por lo que se toma una muestra, una parte de dicha población.

Según Andrés Muguirá (Muguirá, *Question Pro*, s.f.), hay dos técnicas de muestreo: las basadas en la probabilidad y las que no. En el muestreo no probabilístico están: las muestras por conveniencia, deliberado, crítico o por juicio, bola de nieve y el muestreo por cuotas. El muestreo probabilístico comprende: muestreo aleatorio simple, sistemático, estratificado y el muestreo por conglomerados.

Para efectos de este estudio, se estará realizando lo que se conoce como muestreo "deliberado, crítico o por juicio", porque se cuenta con disponibilidad de poder aplicar el estudio

a los Encargados de las Unidades de Capacitación del Sucades de la Dirección General de Servicio Civil.

En el caso de estudio, se toma la muestra intencional porque los encuestados cumplen con un propósito o descripción requerida para el trabajo de investigación.

Unidad de Muestreo

Según la página Question Pro (Ortega, s.f.), se indica que “la unidad de muestreo es el elemento (del objeto estudiado) sobre el que se medirán las variables. Una unidad distinta e identificable en la que se divide la población de estudio”.

En este trabajo de investigación, la unidad de muestreo es el Encargado de la Unidad de Capacitación de cada institución del Régimen de Servicio Civil y Encargado del Área del Cecades, con el propósito de comprender la capacitación desde el ámbito gubernamental.

Unidad Informante

La unidad informante serán los Encargados de Capacitación de cada institución del Régimen de Servicio Civil y las dos personas que pertenecen propiamente al área de Cecades.

Fuentes de Información

Según Ernesto Suárez (Suárez, 2024), “ es fundamental entender la importancia de las fuentes de información y cómo seleccionarlas adecuadamente para apoyar sus investigaciones y proyectos. saber los diferentes tipos de fuentes de información, cómo evaluar su calidad y cómo utilizarlas de manera efectiva.

Fuentes de Información ¿Qué Son?

Las fuentes de información son los recursos de los que se extrae la información para la elaboración de todo tipo de trabajos académicos, tales como: ensayos... entre otros. Estas fuentes pueden ser diversas, incluyendo libros, revistas, artículos, sitios Web, bases de datos, entrevistas, entre otros. Es importante tener en cuenta que no todas las fuentes de información son igualmente confiables o relevantes para cada tema o disciplina. Por eso, es fundamental saber cómo evaluar la calidad y pertinencia de las fuentes de información para poder seleccionar las mejores para nuestro trabajo. A continuación, hablaremos de los diferentes tipos de fuentes y su clasificación.

Figura 23

Clasificación de fuentes de información según su tipo.

FUENTES DE INFORMACIÓN <small>Según la fuente y el material, las fuentes de información pueden dividirse en distintas categorías. Cada tipo tiene sus puntos fuertes y débiles, por lo que es esencial elegir el adecuado para tu investigación.</small>		
PRIMARIAS	SECUNDARIAS	TERCIARIAS
Documentos históricos	Libros de texto	Diccionarios
Entrevistas	Artículos de revistas	Enciclopedias
Encuestas	Informes de investigación	Directorios
Diarios de campo	Catálogos	Catálogos
Registros médicos	Periódicos	Blogs
Fotografías	Artefactos	Portales de información
Archivos de audio	Entrevistas	Plataformas de videos

Fuente: extraído de la página Web de Experto Universitario (Suárez, 2024).

Las fuentes de información pueden ser clasificadas en distintos tipos según su origen y contenido. Cada tipo tiene sus propias ventajas y limitaciones, y es importante seleccionar las fuentes adecuadas para cada proyecto de investigación.

Fuentes de información primarias

Las fuentes primarias son aquellas que provienen de la experiencia directa o la observación de los hechos. Son documentos originales o primeras impresiones de un evento o investigación. Estos pueden incluir documentos históricos, entrevistas, encuestas, diarios de campo, registros médicos, entre otros. Estas fuentes son muy importantes en la investigación, ya que proporcionan una comprensión directa de los fenómenos y sucesos estudiados.

Fuentes de Información Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que recogen, sintetizan y analizan información de las fuentes primarias. Son una compilación de información que otros han recogido y publicado previamente. Los libros de texto, los artículos de revistas y los informes de investigación son ejemplos de fuentes secundarias. Estas fuentes son útiles para contextualizar los eventos o para obtener una visión más general sobre un tema.

Fuentes de información terciarias





Por último, las fuentes terciarias son aquellas que sintetizan y presentan información de las fuentes secundarias. Estas incluyen diccionarios, enciclopedias, directorios, catálogos y otros recursos de referencia. Son útiles para obtener información general sobre un tema, identificar fuentes secundarias relevantes y comprender términos y conceptos complejos.

Otros tipos de categorías para las fuentes de información

Otra forma de categorizar las fuentes de información es según su alcance, formato y especialización. A continuación, te mostramos algunos ejemplos:

Tabla 2.

Tipos de Fuentes

Tipos de fuentes	Descripción
 Local, nacional o internacional	Dependiendo de la ubicación geográfica de la fuente, podemos encontrar información específica de una región o país, o de ámbito global. Es importante considerar la relevancia de la información según el enfoque del trabajo de investigación.
 Textual o digital	Las fuentes de información pueden estar en formato impreso o digital. En la actualidad, las fuentes digitales son cada vez más utilizadas debido a su facilidad de acceso y rapidez para obtener información. No obstante, es importante verificar la fiabilidad de la fuente y asegurarse de que no se trata de información falsa o manipulada.
 General o especializada	Las fuentes de información pueden ser de carácter general o especializado en un área específica. Las fuentes generales suelen ofrecer información amplia y básica sobre un tema, mientras que las fuentes especializadas brindan información más detallada y específica. Dependiendo del tema y de los objetivos de la investigación, es importante seleccionar fuentes que ofrezcan información relevante y útil.
 Formales o informales	Las fuentes de información pueden ser formales o informales. Las fuentes formales son aquellas que están publicadas por instituciones o expertos reconocidos y verificadas por revisores y editores profesionales. Las fuentes informales, por su parte, incluyen blogs, redes sociales, foros y otros medios no profesionales donde cualquier persona puede publicar información. Es importante tener en cuenta que las fuentes informales pueden contener información errónea o sesgada.

Fuente: elaboración propia, extraído de la página Web de Experto Universitario (Suárez, 2024).

Consejos a la hora de emplear fuentes de información

- a) Identifica las palabras clave: antes de comenzar la búsqueda es importante identificar las palabras clave que se utilizarán para buscar información. Estas palabras clave deben ser específicas y relevantes al tema que se está investigando.
- b) Usa diferentes fuentes: es recomendable no confiar únicamente en una fuente de información. Es necesario utilizar diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias, para tener una visión más amplia y completa del tema que se está investigando.
- c) Verifica la fiabilidad de las fuentes: es importante asegurarse de que las fuentes utilizadas sean confiables y estén respaldadas por expertos en el tema. Es recomendable utilizar fuentes de organizaciones gubernamentales, académicas o científicas reconocidas.
- d) Utiliza bases de datos especializadas: existen bases de datos especializadas en diferentes áreas del conocimiento que pueden ser muy útiles para encontrar información relevante y actualizada.
- e) Utiliza técnicas de búsqueda avanzada: para mejorar los resultados de búsqueda, es recomendable utilizar técnicas de búsqueda avanzada, como la utilización de comillas para buscar frases exactas, por ejemplo.
- f) Organiza la información: una vez que se ha encontrado la información relevante, es importante organizarla de forma clara y coherente para facilitar su uso posterior. Se puede utilizar un esquema o mapa conceptual para ordenar las ideas y relacionarlas entre sí.

Conclusión sobre las fuentes de información

Las fuentes de información son elementos fundamentales en cualquier proceso de investigación, y es importante saber distinguir entre los distintos tipos y categorías para poder seleccionar aquellas que resulten más útiles para nuestro trabajo. En cualquier

trabajo hay que evaluar críticamente la calidad y la relevancia de la información que se encuentre, con una selección cuidadosa y un análisis crítico de las fuentes, podrás elaborar un trabajo de alta calidad”. (Suárez, 2024)

Cuáles son los Tipos de Variables en una Investigación

Andrea Parra (Parra, Andrea, s.f.) escribe en la página Web QuestionPro, sobre los tipos de variables en una investigación e indica:

Una variable es cualquier factor que puede ser manipulado, controlado o medido en un experimento. Los experimentos contienen diferentes tipos de variables. Conozcamos más de sus características y de cómo influyen en nuestro proceso de investigación.

¿Qué es una variable de investigación?

Una variable de investigación o variable de estudio es un término que se utiliza para referirse a cualquier tipo de relación de causa y efecto.

En términos generales, una variable representa un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados. Estos atributos cuentan con diferentes medidas, dependiendo tanto de las variables, del contexto del estudio o de los límites que los investigadores consideren.

¿Cómo se determinan las variables de una investigación?

La determinación de las variables en una investigación es un proceso crucial que implica identificar y definir las características o conceptos que se estudiarán y medirán para alcanzar los objetivos de la investigación. Las variables son los elementos que se analizarán y compararán para obtener resultados y conclusiones sobre el fenómeno o problema de estudio. Aquí te explico los pasos generales para determinar las variables de una investigación:

- a) **Definir el problema de investigación:** el primer paso es tener claro cuál es el problema o tema que se desea investigar. Esto implica establecer claramente la pregunta de investigación o el objetivo principal que se busca responder con el estudio.
- b) **Revisar la literatura y marco teórico:** esto ayudará a identificar conceptos, ideas o variables que ya han sido estudiadas por otros investigadores y proporcionará una base sólida para desarrollar la investigación.
- c) **Identificar las variables dependientes e independientes:** en muchos casos, las investigaciones tienen una variable principal que se intenta explicar o predecir, y otras variables que se consideran causas o factores que pueden influir en la variable principal. La variable principal se conoce como variable dependiente, mientras que las que influyen en ella se llaman variables independientes.
- d) **Operacionalizar las variables:** una vez que se han identificado las variables, es necesario definir las de manera concreta y específica para poder medirlas y analizarlas. Esto se conoce como «operacionalización» de las variables, que implica establecer indicadores o medidas concretas que reflejen cada variable.
- e) **Establecer el tipo de variables:** las variables cualitativas representan características o atributos que no pueden medirse numéricamente, como género o tipo de ocupación. Las variables cuantitativas, por otro lado, se pueden medir con números y tienen un valor numérico, como edad o ingresos.
- f) **Considerar variables de control:** en algunos estudios, es necesario tener en cuenta factores que podrían influir en la relación entre las variables principales. Estos factores se denominan variables de control y deben ser tenidos en cuenta y, en la medida de lo posible, controlados en el diseño de la investigación.

g) **Definir la población y muestra:** la población se refiere al grupo general al que se desea hacer inferencias basadas en los resultados de la investigación. La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para realizar el estudio. La elección de la población y muestra adecuadas también es relevante para la determinación de las variables, ya que estas deben estar relacionadas con el grupo objetivo.

h) **Validar las variables:** antes de comenzar la recolección de datos, es importante asegurarse de que las variables definidas sean válidas y estén relacionadas con el problema de investigación. Los investigadores suelen llevar a cabo pruebas piloto o análisis de expertos para validar las variables antes de la implementación completa del estudio.

Tipos de variables en una investigación

Existen diferentes tipos de variables en una investigación, las cuales dependen de su nivel de operatividad, la relación que tienen con otras variables y del tipo de escala que permiten medirlas.

A continuación, presentaremos la clasificación de los diferentes tipos de variables en una investigación:

Figura 24.

Tipos de variables para una investigación.



Fuente: Extraído de la página web de QuestionPro, (Parra, Andrea, s.f.)

Variables según su operatividad

Las variables de operatividad se encuentran entre las más populares para una investigación gracias a que es posible darles un valor numérico y operar a partir de ellos.

Este tipo de variables se clasifican en:

- a) **Variables cualitativas:** las variables cualitativas se conocen también como variables categóricas. Se caracteriza por no utilizar valores numéricos, sino que describe los datos por categorías o características sin un orden natural. Las variables cualitativas pueden ser:
 - b) **Dicotómicas:** este tipo de variable solamente permiten tomar dos valores posibles, por ejemplo “sí o no” “arriba o abajo”.
 - c) **Politómicas:** permiten que existan múltiples valores, de los cuales puede seleccionarse a uno y omitir los demás.

Las variables cuantitativas son numéricas, es decir, representan una cantidad medible.

Las variables cuantitativas se clasifican en:

- a) **Discretas:** son las variables que no permiten el uso de valores intermedios o decimales.
- b) **Continuas:** en este tipo de variables pueden encontrarse valores intermedios.

Variables según su relación con otras variables

Existen diferentes tipos de variables en una investigación que se establecen gracias a su relación con otras. Incluso, un elemento puede ser de un tipo de variable y pertenecer a otra dependiendo del estudio realizado.

- a) **Variables dependientes:** este tipo de variable es la que se prueba o se mide en un experimento científico. Puede modificarse a medida que el experimentador cambia la variable independiente.
- b) **Variables independientes:** es el tipo de variable que se cambia o controla en un experimento científico para probar los efectos en la variable dependiente.
- c) **Variables moderadoras:** este tipo de variable se encarga de cambiar el efecto o la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.
- d) **Variables extrañas:** son el tipo de variables que no se consideran durante una investigación, pero que de alguna forma afectan el resultado.

Variables según su escala

Ésta es la última de las variables en una investigación. Cuentan con diferentes características y se encargan de comparar la información obtenida.

- a) **Variable nominal:** se utiliza para nombrar o etiquetar variables, sin ningún valor cuantitativo, por lo que no tiene un orden y tampoco permite operaciones matemáticas.
- b) **Variable ordinal:** es un tipo de variable el orden de los valores es lo importante y significativo, pero las diferencias entre cada uno no se conocen realmente.
- c) **Variable de intervalo:** la escala de intervalo son escalas numéricas en las que conocemos tanto el orden como las diferencias exactas entre los valores.
- d) **Variable de razón:** esta escala de razón informa el orden y el valor exacto entre unidades. Cuentan con un cero absoluto, lo que permite un amplio rango de estadísticas descriptivas e inferenciales para ser aplicado.

Conocer los tipos de variables en una investigación permite realizar un estudio fácil de medir. Sin embargo, los investigadores no debes limitarse a ellas para entender un fenómeno. Es necesario tener una postura crítica para no equivocarse en los resultados.

Conclusión

Entender qué es una variable y cómo se utiliza puede ser útil para interpretar los distintos tipos de investigación que se encuentran en diferentes entornos. Cuando intentes determinar qué variables son cada una, recuerda que las variables independientes son la causa, mientras que las variables dependientes son el efecto.

La determinación de las variables de una investigación es un proceso crítico que requiere claridad en el planteamiento del problema, una revisión adecuada de la literatura existente y la definición precisa de las variables que serán medidas y analizadas. Una vez que se han identificado las variables, el diseño de la investigación y la recolección de datos se desarrollarán en función de estas para obtener resultados significativos y responder a las preguntas de investigación planteadas.” (Parra, Andrea, s.f.)

Para efectos del presente estudio, se utilizan las fuentes primarias para la ejecución de las encuestas y entrevistas; así como las fuentes secundarias, como han sido revisión y análisis de trabajos de investigación encontrados por Internet, como: informes escritos físicamente, así como digitales, revistas digitales e información diversa. También, con el propósito de ampliar los conceptos para mejor comprensión del presente análisis, las variables serán cualitativas y cuantitativas discretas, las cuales serán aplicadas por medio de encuestas y entrevistas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados; se realizaron encuestas y entrevistas con el propósito de determinar la situación actual de los Encargados de la Capacitación en el Subsistema de Capacitación y Desarrollo (Sucades), a raíz de los cambios generados por la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159.

La encuesta fue aplicada por medio de los formularios de *Google*, esta fue enviada por correo electrónico a 41 Encargados de Capacitación del Sucades; sin embargo, solamente respondieron 36 personas, lo cual representa una participación del 85% del total previsto.

Análisis de Resultados de la Aplicación de las Encuestas a los Encargados de Capacitación

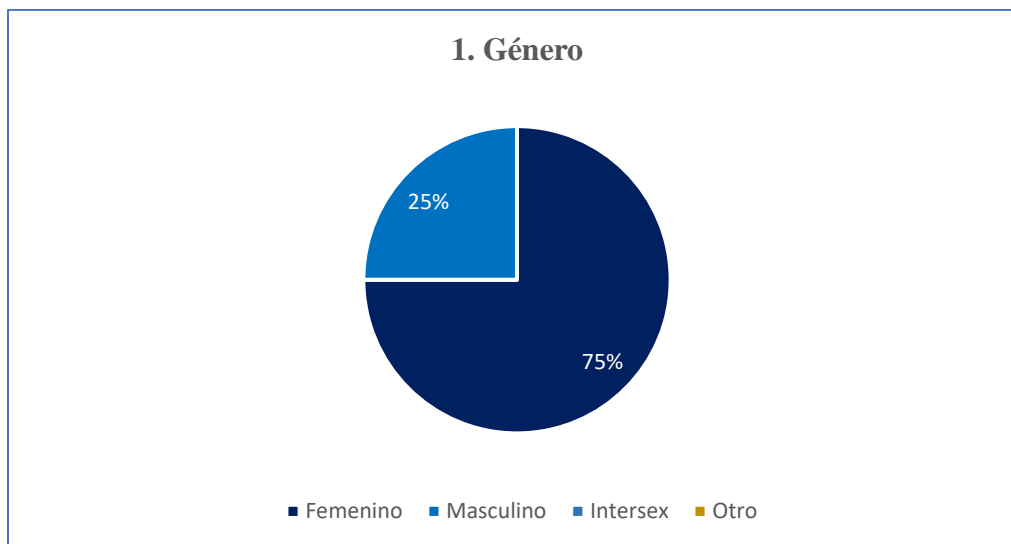
A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas a partir de la encuesta aplicada a las 42 personas Encargadas de Capacitación que componen el Régimen de Servicio Civil en Costa Rica, donde tres instituciones no contestaron porque los mismos jefes de la unidad están realizando la función de Encargados de Capacitación debido a que la persona encargada se jubiló al finalizar el año 2023, y tres Encargados de Capacitación no brindaron respuesta; para un total de 36 encuestas recibidas, lo que representa un 85,72% de las encuestas contestadas.

Tabla 3

Género de las personas encuestadas.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Femenino	27	75%
Masculino	9	25%
Intersexual	0	0%
Otro	0	0%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 1.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

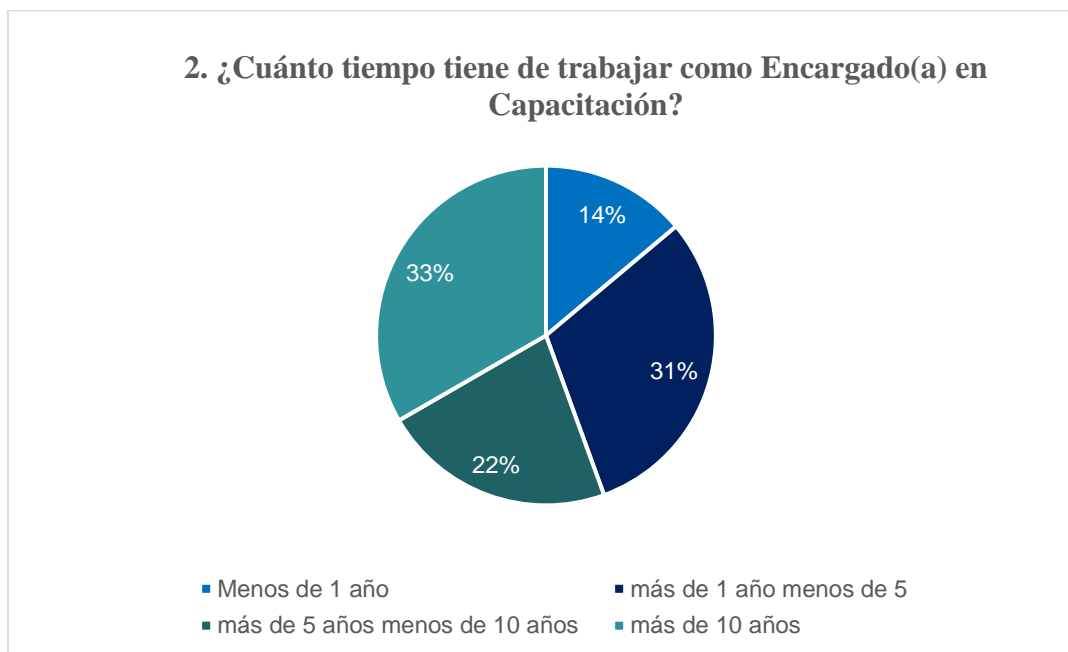
Se observa que de las 36 encuestas recibidas, 27 personas son mujeres, lo que representa un 75% del total de los Encargados de Capacitación, y 9 son hombres, lo que representa un 2% en las distintas instituciones del Régimen de Servicio Civil.

Tabla 4.

Años de trabajar como Encargado(a) en Capacitación.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Menos de 1 año	5	14%
más de 1 año menos de 5	11	31%
más de 5 años menos de 10 años	8	22%
más de 10 años	12	33%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 2.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Del total del personal encuestado, se observa que 12 personas Encargadas de Capacitación tienen más de 10 años de laborar para la entidad, lo que representa a un 33%; seguido por el personal que tiene más de 1 año pero menos de 5 años, con una representación del 31%. Posteriormente, le sigue 8 personas que tienen más de 5 años pero menos de 10 años, lo que representa un 22%, y finaliza con las personas que tienen menos de 1 años, que representan un 14% de los Encargados de Capacitación.

Llama la atención que un gran porcentaje de las personas que están como Encargados de Capacitación tienen más de 10 años en un mismo puesto. Según el dato arrojado en la encuesta, el porcentaje mayor oscila en un 33%, es decir, son 12 personas. Para efectos de la institución es muy bueno que haya estabilidad en un mismo puesto; sin embargo, podría ser un trabajo rutinario y

cansado, el cual puede ocasionar que se pierda el interés por capacitar o capacitarse, por lo que podría influenciar en la baja tasa de capacitación en algunas instituciones.

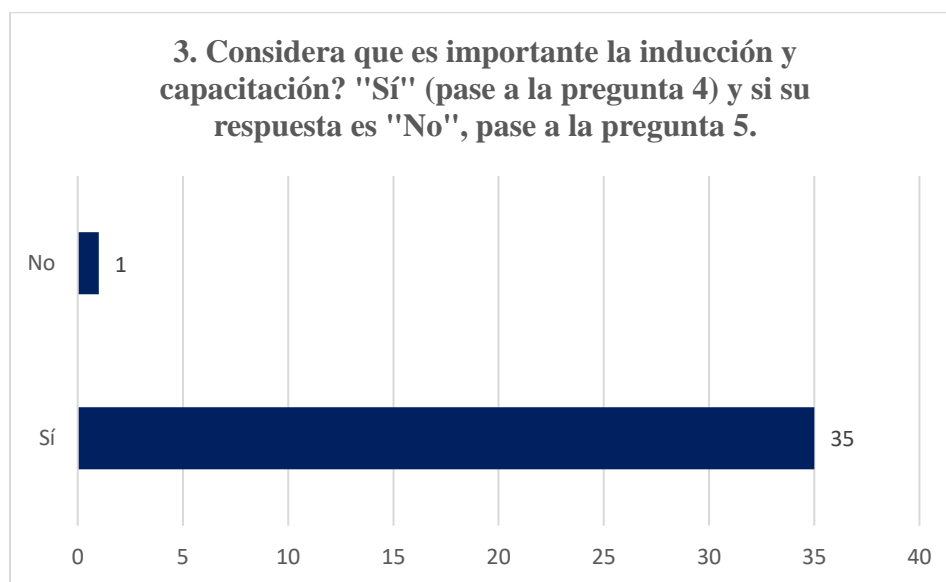
Tabla 5.

Encargados de Capacitación que consideran importante la inducción y la capacitación.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	35	97%
No	1	3%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 3.



Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

En el gráfico 3, de los 36 encuestados, 1 persona indica que no considera importante la inducción y capacitación, lo que representa un 3%, lo cual llama la atención debido al puesto que desempeña desde hace más de 10 años. Igualmente, se considera que la estadía por mucho tiempo

en un puesto puede acarrear cansancio, desmotivación e, incluso, poco interés por capacitarse y hacer el esfuerzo de capacitar a otros.

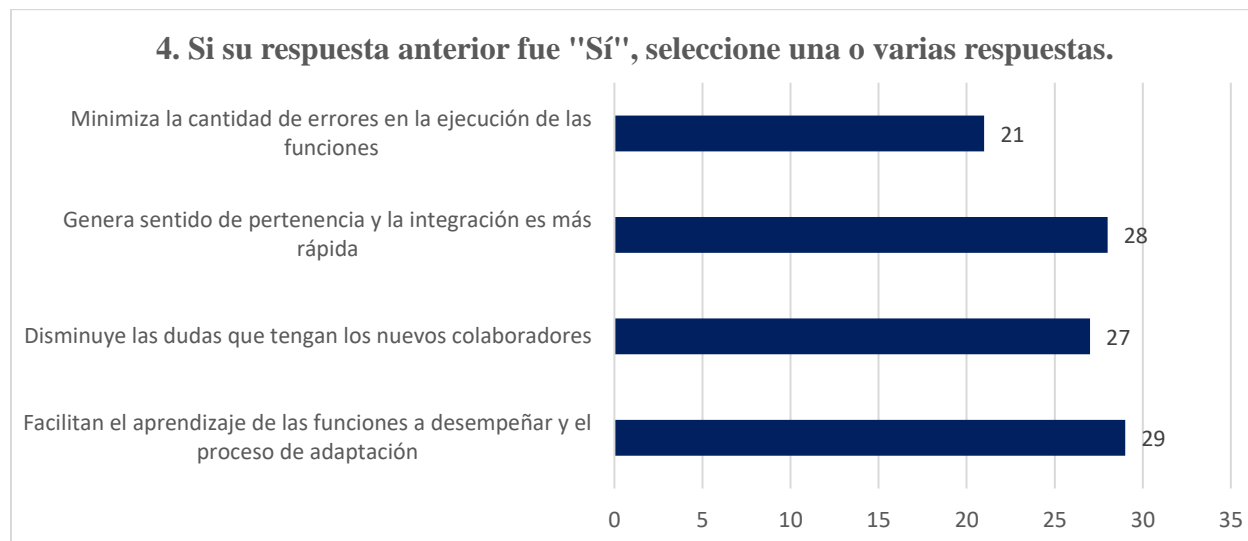
Tabla 6.

Razones por las cuales las personas encuestadas consideran importante la capacitación e inducción.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Facilitan el aprendizaje de las funciones por desempeñar y el proceso de adaptación	29	83.3%
Disminuye las dudas que tengan los nuevos colaboradores	27	77.8%
Genera sentido de pertenencia y la integración es más rápida	28	80.6%
Minimiza la cantidad de errores en la ejecución de las funciones	21	61.1%
Total	105	

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 4.



Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Al consultar por las razones por las cuales consideran importante la inducción y capacitación, la mayoría coincide en que facilitan el aprendizaje de las funciones por desempeñar y el proceso de adaptación, representando un 83.3% de las respuestas obtenidas; seguido por la generación de sentido de pertenencia y la integración más rápida, con un 80.6%. La inducción y la capacitación hacen que la persona pueda realizar mejor su labor y se adapte más rápidamente al equipo de trabajo del área, conociendo de forma general las actividades propiamente del área. Sin embargo, las otras opciones, que son disminución de las dudas que tengan los nuevos colaboradores, así como minimizar los errores en la ejecución de las funciones, representan un alto porcentaje de importancia, entre el 77.8% y 61.1%, lo cual incentiva a la capacitación e inducción del integrante al nuevo puesto. Considerar para los porcentajes anteriores, que cada respuesta pudo haber sido elegida por las 36 personas (100%), ya que es de respuesta múltiple

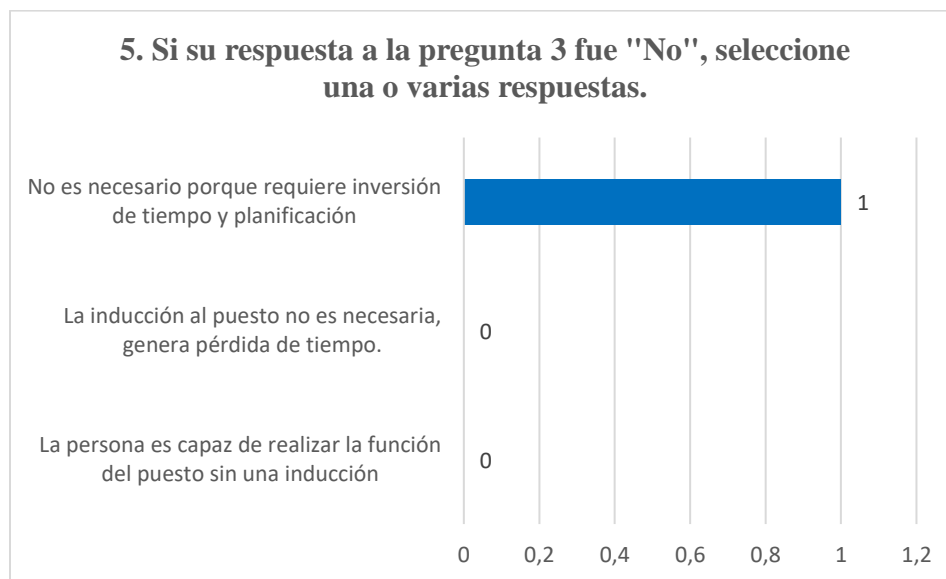
Tabla 7.

Razones por las cuales las personas encuestadas no consideran importante la capacitación.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
La persona es capaz de realizar la función del puesto sin una inducción.	0	0%
La inducción al puesto no es necesaria, genera pérdida de tiempo.	0	0%
No es necesario porque requiere inversión de tiempo y planificación	1	100%
Total	1	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 5.



Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

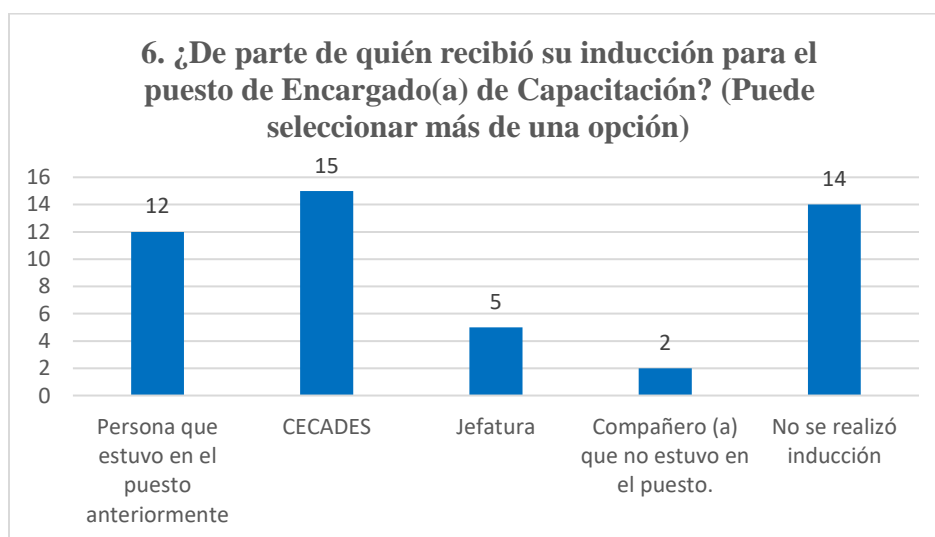
Solo una persona indica que no considera importante la capacitación, lo que representa, de un total de 36 encuestas, un 2,77%. Revisando la encuesta de la persona que considera que la inducción y capacitación no es necesaria, se aprecia que esta persona tiene más de 10 años en el puesto como Encargado de Capacitación y, al estar en el mismo puesto por tantos años, es posible que haya perdido la motivación para capacitar a la persona en el nuevo puesto y su integración al equipo de trabajo.

Tabla 8.

Persona que le realizó la inducción al puesto de Encargado(a) de Capacitación.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Persona que estuvo en el puesto anteriormente	12	33.3%
Cecades	15	41.7%
Jefatura	5	13.9%
Compañero(a) que no estuvo en el puesto	2	5.6%
No se realizó inducción	14	38.9%
Total	48	

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 6

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

15 personas realizaron la inducción con el Cecades, lo que representa el 41.7% de las personas encuestadas, pero lo que es preocupante es el siguiente 38.9%, a quienes no se les ha realizado la inducción al puesto como persona Encargada de Capacitación, que corresponde a 14 personas.

Por su parte, 12 personas, que representan el 33.3%, recibieron la inducción por parte de la persona que estuvo antes en el puesto. No obstante, resalta la preocupación que 5 personas, que

representan el 13.9%, fueron capacitadas por la jefatura y 2 personas, correspondientes al 5.6%, fueron capacitados por un compañero que no ejerció en el puesto. Por lo anterior, si se totaliza la cantidad de personas que no están capacitadas para el puesto de Encargado de Capacitación, según las encuestas, suman 21 personas, lo que representa el 58,33%, que es un porcentaje considerable de las personas Encargadas de Capacitación que no están capacitadas, ni por el Cecades ni por la persona que estuvo anteriormente en el puesto.

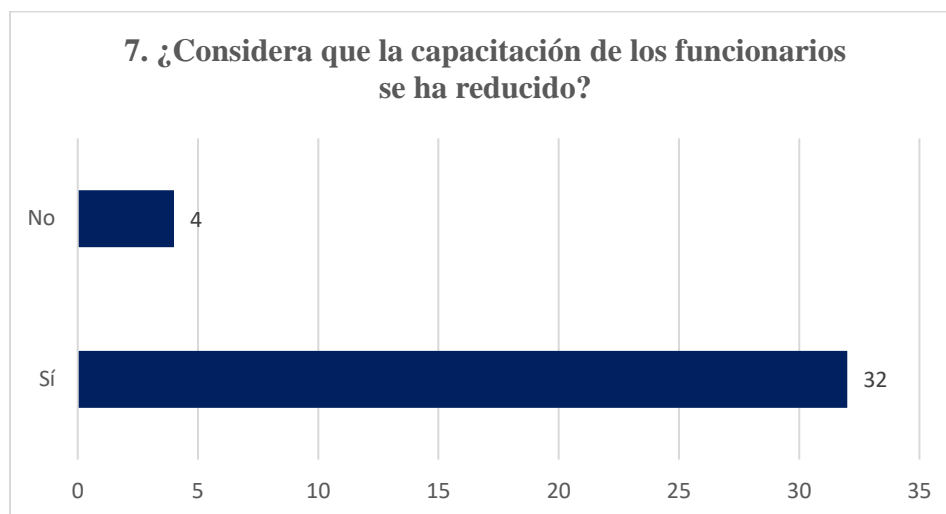
La inducción es un proceso muy importante para que la persona de nuevo ingreso se logre integrar fácilmente a un equipo de trabajo, así como para asimilar las funciones del puesto de trabajo a cabalidad. Considerar para los porcentajes anteriores, que cada respuesta pudo haber sido elegida por las 36 personas (100%), ya que es de respuesta múltiple.

Tabla 9.

Encargados de Capacitación que consideran que la capacitación en los funcionarios se ha reducido.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	32	89%
No	4	11%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 7.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

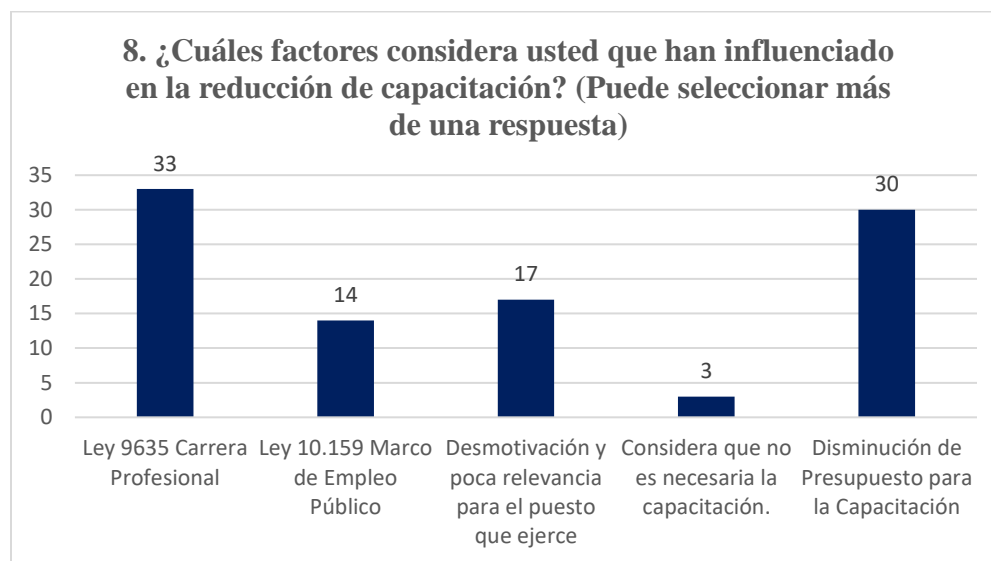
Según las encuestas, 32 personas, que representan el 89%, indican que la capacitación se ha reducido considerablemente en los últimos años. Lo anterior es muy preocupante por el hecho que las personas funcionarias no vean como necesario el capacitarse sin que medie un beneficio económico.

Tabla 10.

Factores que han influenciado en la reducción de capacitación (puede seleccionar más de una respuesta).

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Ley N.º 9635 Carrera Profesional (Finanzas Públicas).	33	91.7%
Ley N.º 10159 Marco de Empleo Público.	14	38.9%
Desmotivación y poca relevancia para el puesto que ejerce.	17	47.2%
Considera que no es necesaria la capacitación.	3	8.3%
Disminución de presupuesto para la capacitación.	30	8.3%
Total	97	

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 8

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Es posible observar que 33 personas, es decir, el 91.7% de las personas encuestadas, les atañe la afectación en la capacitación con la entrada en vigencia de la Ley N.º 9635, que regula la carrera profesional; es decir, que se le reconocerá únicamente las capacitaciones que el funcionario público haya pagado de forma personal y dicho reconocimiento será únicamente por un lapso de cinco años; posterior a eso, se le quitan los puntos hasta tener otra opción de capacitación formal.

El siguiente factor que influye es la disminución de presupuesto para capacitaciones, que representa 30 personas, con un 83.3%. Prosigue con el 47.2%, correspondiente a 17 personas, quienes se encuentran desmotivados y ven la capacitación con poca relevancia para el puesto que ejercen, y si se observa la entrada en vigencia de la Ley N.º 10159, que es la Ley Marco de Empleo Público, no es un factor relevante para la participación de los funcionarios públicos. Esto aún está por revisarse en vista de que es una ley que tiene poco tiempo de haber entrado en vigencia, ya que son 14 personas, lo que representa el 38.9%, y 3 personas, representan el 8.3%, quienes

consideran que no es necesaria la capacitación, lo cual, aunque es un pequeño porcentaje, igual se está hablando de que las personas que contestaron la encuesta son Encargados de Capacitación.

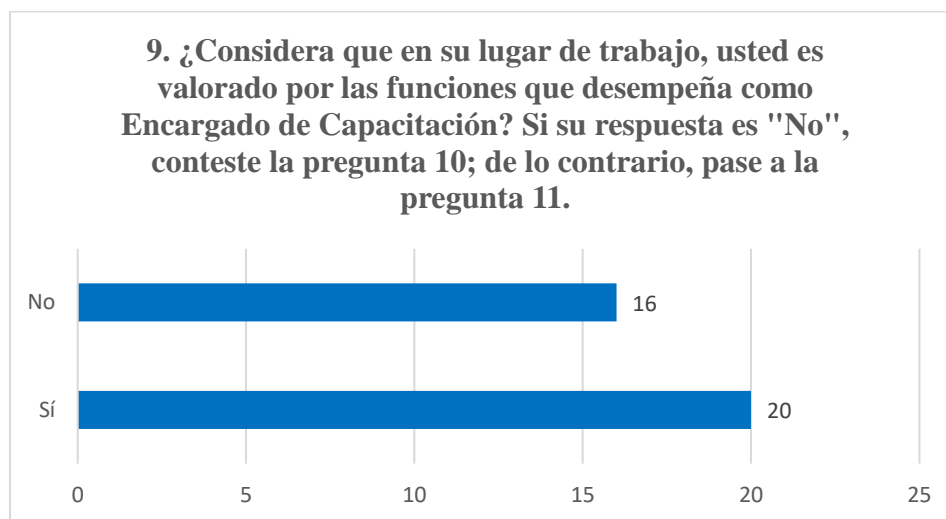
La mayoría de las personas indican que su afectación se debe al ingreso de la Ley N.º 9635, de las finanzas públicas, y a la falta de presupuesto para la capacitación. Estos factores representan un desafío para los encargados de capacitación, para conseguir convenios nacionales e internacionales con otras instituciones, así como también realizar publicidad y propaganda dentro de la institución para que vean la capacitación como un factor importante en la gestión de recursos humanos. Considerar para los porcentajes anteriores, que cada respuesta pudo haber sido elegida por las 36 personas (100%), ya que es de respuesta múltiple.

Tabla 11.

Cantidad de encargados que consideran que en el lugar de trabajo son valorados por las funciones que desempeñan.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	20	56%
No	16	44%
Total	36	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 9.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

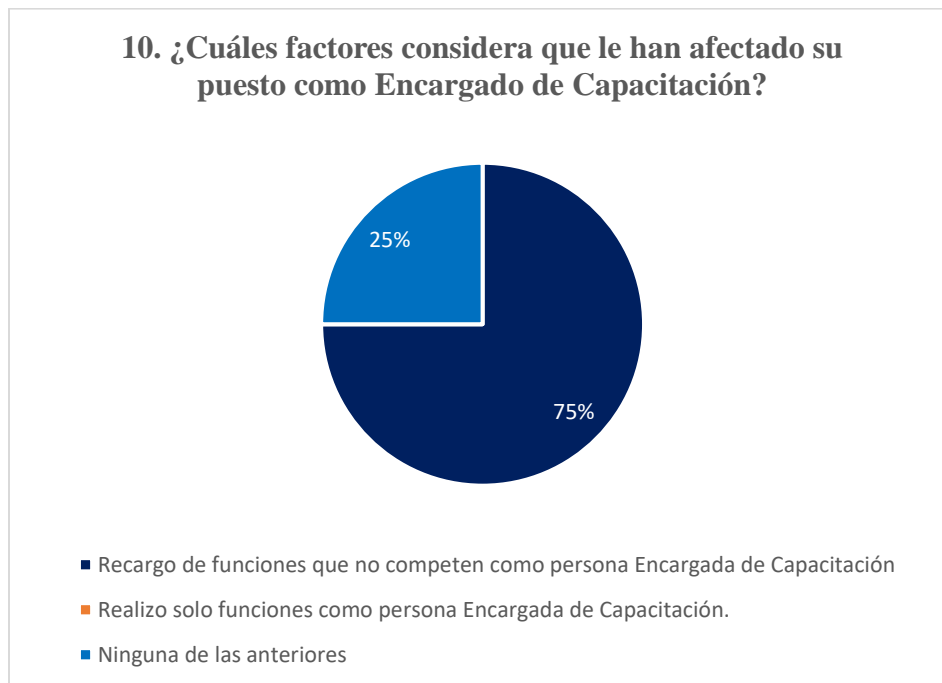
En este gráfico se observa que el 56%, correspondiente a 20 personas, consideran que se sienten valorados en su puesto de trabajo; sin embargo, es posible apreciar que un alto porcentaje, casi la mitad, que son 16 personas, que representan el 44%, no se consideran valorados por sus superiores, lo que puede afectar en la realización de su trabajo y la motivación para preparar a otros para capacitarse.

Tabla 12.

Factores que han afectado su puesto como Encargado de Capacitación.

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Recargo de funciones que no competen como persona Encargada de Capacitación	18	75%
Realizo solo funciones como persona Encargada de Capacitación.	0	0%
Ninguna de las anteriores	6	25%
Total	24	100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 10.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

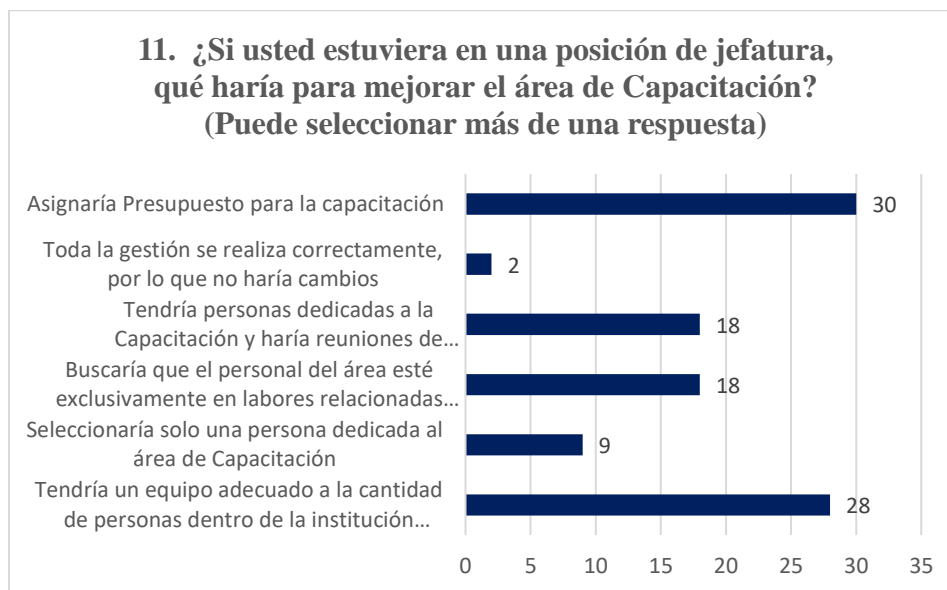
Se puede observar que 18 personas, que representan el 75% de los encuestados, manifiestan tener recargo de funciones que no les competen como persona Encargada de Capacitación. Esto puede afectar el trabajo específico de capacitación, así como en el hecho de que, al tener recargos, no se enfoca en las funciones propias del cargo, por lo que se recomienda que se analice la organización de la unidad o área de cada institución y que se pueda definir las funciones de cada perfil del funcionario del Régimen de Servicio Civil, para que no exista recargo de funciones que no les competen como Encargados de Capacitación y que se puedan enfocar en promover la capacitación dentro de sus instituciones.

Tabla 13.

Mejoras que se podrían implementar en el área de Capacitación. (Puede seleccionar más de una respuesta)

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Tendría un equipo adecuado a la cantidad de personas dentro de la institución, dedicada a la capacitación.	28	77.8%
Seleccionaría solo una persona dedicada al área de capacitación.	9	25%
Buscaría que el personal del área esté exclusivamente en labores relacionadas con la capacitación.	18	50%
Tendría personas dedicadas a la capacitación y haría reuniones de retroalimentación.	18	50%
Toda la gestión se realiza correctamente, por lo que no haría cambios.	2	5.6%
Asignaría presupuesto para la capacitación.	30	83.3%
Total	105	

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 11.

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Esta pregunta es de múltiples respuestas. Lo que llama la atención es que 30 de los Encargados de Capacitación, es decir el 83.3%, quisieran contar con un presupuesto para la capacitación y 28 personas lo que representa un 77.8% quisieran contar con un equipo adecuado a la cantidad de personas dentro de la institución dedicada solamente a la capacitación. Lo que refleja es que las instituciones no ven como relevante la capacitación, por lo que no asignan un presupuesto para este rubro, lo cual genera un recargo en el puesto con funciones que no son propias, como Encargados de Capacitación.

En igualdad de condiciones, 18 personas, que representa el 50%, indican que se encuentran interesados en buscar que el personal del área esté exclusivamente en labores relacionadas con la capacitación y tener personas dedicadas a la capacitación y efectuar reuniones de retroalimentación.

El 25%, que corresponde a 9 personas, indicaron que seleccionarían solo una persona dedicada a la capacitación, lo que indica que ven la capacitación como relevante, aunque una persona no es suficiente para ejercer todas las funciones de un Encargado de Capacitación.

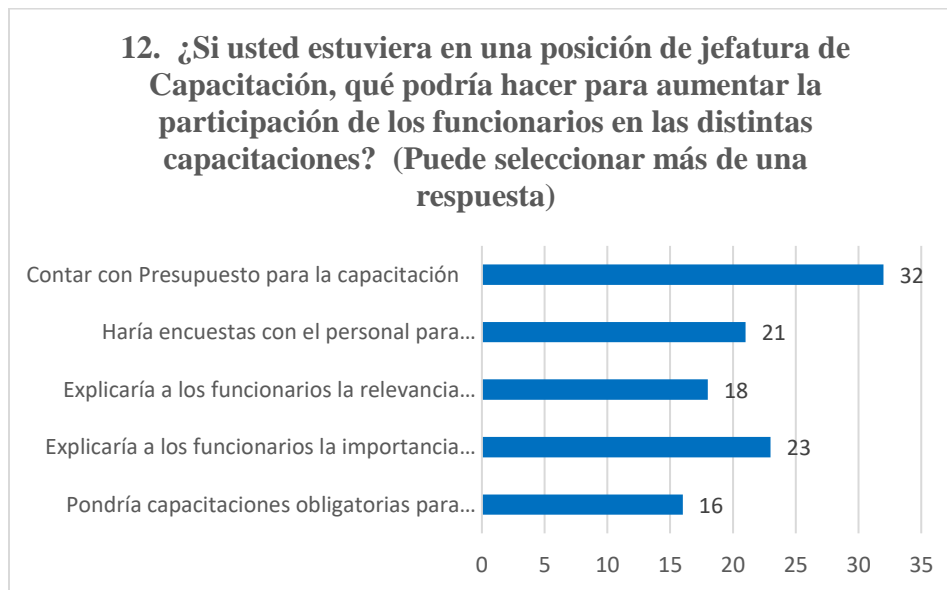
Por último, hay 2 personas, que representan un 5.6%, que indican que toda la gestión se realiza correctamente, por lo que no harían cambios. Al no haber un perfil de persona Encargada de Capacitación, no ven la relevancia del puesto, que es buscar opciones para capacitar al personal en sus puestos, así como mantener actualizados al resto de los funcionarios con las nuevas tendencias para la realización de sus funciones. Por lo anterior, de igual manera se recomienda contar con un equipo de trabajo por cada cierta cantidad de personas dentro de una institución. Por ejemplo, 1 persona por cada 100, de esa forma tendrá más control de las funciones que vaya a realizar. Considerar para los porcentajes anteriores, que cada respuesta pudo haber sido elegida por las 36 personas (100%), ya que es de respuesta múltiple.

Tabla 14.

Acciones que se podrían implementar para aumentar la participación de los funcionarios en las distintas capacitaciones. (Puede seleccionar más de una respuesta)

Descripción	Valor absoluto	Porcentaje
Programaría capacitaciones obligatorias para aumentar la capacitación y que impacten un indicador.	16	44.4%
Explicaría a los funcionarios la importancia de capacitarse para estar actualizados en las nuevas tendencias.	23	63.9%
Explicaría a los funcionarios la relevancia de la capacitación para escogencia de nuevos puestos.	18	50%
Haría encuestas con el personal para valorar temas de interés en cuanto a capacitaciones.	21	58.3%
Contar con presupuesto para la capacitación.	32	88.9%
Total	110	

Fuente: elaboración propia con base en resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Gráfico 12.

Fuente: Elaboración propia, obtenida de los resultados de las encuestas aplicadas a los Encargados de Capacitación por medio de *Google Forms*.

Dentro de las acciones que se podrían implementar para aumentar la participación de funcionarios en las distintas capacitaciones, está el de mayor porcentaje, que son 32 personas, quienes representan el 88.9%, que indican que necesitan contar con presupuesto de capacitación.

En segundo plano está la respuesta de 23 personas, quienes indican que hay que explicar a los funcionarios la importancia de capacitarse para estar actualizados en las nuevas tendencias, con un 63.9%.

Por su parte, 21 personas indicaron que harían encuestas con el personal para valorar temas de interés en cuanto a capacitaciones, lo que representa un 58.3%. No obstante, un punto que no ven tan relevante es explicar a los funcionarios la importancia de capacitarse para la escogencia de nuevos puestos, que son 18 personas, para un 50%. Por último, está el punto de obligar a las personas a capacitarse para aumentar las capacitaciones y que impacten un indicador, lo cual representa un 44.4%, para 16 personas.

Es importante aplicar encuestas entre el personal para valorar temas de interés en cuanto a capacitaciones, aunque esto conlleve mayor esfuerzo, pero el recurso sería más efectivo para la institución. Es interesante saber que algunos Encargados de Capacitación no ven tan relevante explicar a los funcionarios la importancia de capacitarse para la escogencia de nuevos puestos, esto obliga a analizar que no tienen la visión de traslados, ascensos e, incluso, transferencia de conocimientos. Por ende, se recomienda que exista un Plan Estratégico Institucional que evalúe a cada funcionario según sus años, competencias, habilidades blandas y duras, y ver la posibilidad de que ascienda de acuerdo con sus estudios y capacitaciones, es decir, hacer un inventario del personal con que se cuenta actualmente y no obligar al funcionario público a capacitarse sino verlo como una gestión de recursos humanos. Considerar para los porcentajes anteriores, que cada respuesta pudo haber sido elegida por las 36 personas (100%), ya que es de respuesta múltiple.

Análisis de Resultados de la Aplicación de las Entrevistas

En este apartado se analizarán las entrevistas aplicadas las dos profesionales en el Cecades. Es importante indicar que las entrevistas se transcribieron literalmente de la grabación, por lo que toda expresión, “muletilla” (frase que se repite por hábito) y palabra, se dejó tal cual lo indicó la persona entrevistadora o la persona entrevistada.

Tabla 15*Entrevista a profesionales del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades)*

Ficha No. 1		
Lugar:	Fecha:	Hora:
Plataforma Virtual Zoom	7 de febrero 2024	6:30 p. m. a 7:15 p. m.
Situación:	Entrevista estructurada	
Entrevistada:	A.1	
Propósito:	Identificar las consecuencias de la disminución de las capacitaciones en funcionarios de las instituciones del Régimen de Servicio Civil.	
Entrevistadora: E.1.	Kathya Zúñiga Pérez	
Transcribe entrevista: E.2.	Ana María Pérez Palacios	
Siglas A.1	E.1.: Entrevistadora 1	
Persona entrevistada	Kathya Zúñiga Pérez	E.2. Entrevistadora 2 Ana María Pérez Palacios
Pregunta	Evidencia de la Entrevista	
1. ¿Cuál es tu puesto a nivel del Cecades?		
<p>E.2: Buenas noches, es para decirle que Kathya estará haciendo las preguntas y yo estaré anotando, aquí la idea de esto es porque la universidad también nos pide evidencia. ¿No sé si le parece que la podamos grabar?</p> <p>A.1: Okey, solo deme un toquecito para... para quitar el fondo de la DG del trabajo porque muy raro.</p> <p>E.1.: Primero que todo, muchas gracias por el espacio que para nosotros es súper importante que haya podido sacar un ratito para poder ayudarnos también con este tema, que es un insumo, que es uno de los más importante de la tesis. Bueno, básicamente le comento de qué se va a tratar esta... esta entrevista; es, como bien lo sabe, estamos en proceso de la tesis con la Universidad Central, entonces, requerimos hacer 12 preguntas, las que vamos a estar viendo. La idea que se puede hablar con toda la libertad que sea posible y que también sea insumo para nosotros, para poder ir desarrollando el resto de lo que nos hace falta del trabajo, y el propósito es determinar el punto de vista suyo como persona profesional, o asesor del Cecades, con relación a la situación actual de las personas encargadas de capacitación del Sucades a raíz también de todos los cambios que se han venido dando por lo que es la Ley de Marco Empleo Público 10159. Entonces, creemos que la duración estimada a esta entrevista son como unos 10 minutos, tal vez, aproximadamente era. Puede ser que se nos pase un poquito más, pero creemos que tal vez como unos 10 minutos, y la idea es que se puedan ser contestadas con la mayor sinceridad posible y, como le decía, para que pueda hacer insumo para nosotros de aquí en adelante y poder entregar un trabajo, pues, bastante sustancioso.</p> <p>A.1.: Okey.</p>		

E.1.: Entonces, voy a proceder con la primera pregunta y queremos saber ¿cuál es tu puesto a nivel del Cecades?

A.1.: Actualmente el puesto es de Profesional del Servicio Civil 2 y eh, básicamente es como asesora de capacitación.

2. ¿Cuánto tiempo tienes de trabajar como persona en asesora, verdad, en Capacitación del Cecades?

E.1.: Ah okey. Vamos a ver la segunda pregunta es: ¿cuánto tiempo tienes de trabajar como persona en asesora, verdad, en Capacitación del Cecades?

A.1. Bueno, básicamente, del primero de agosto del año 2017 ingresé al Cecades, entonces, desde a partir de ese año he estado con varias funciones relacionadas con la asesoría y capacitación y desarrollo.

3. ¿Considera que es importante la inducción de personal y si nos puede ampliar un poquito del por qué lo considera importante o no importante?

E.1.: Ah okey. La tercera pregunta es ¿si considera que es importante la inducción de personal y si nos puede ampliar un poquito del por qué lo considera importante o no importante?

A.1.: Sí lo considero importante porque, eh, ninguna persona de recién ingreso que, por ejemplo, ingresa al Cecades, sí necesita pues conocer todo el contexto general y específico de lo que es Cecades, de lo que consiste o consistirá sus funciones ya más en detalle y también para lograr que, pues, cualquier persona tenga una integración más óptima y rápida posible al puesto. Entonces, vamos a empezar desde lo más general a lo más específico, para que la persona, pues, se sienta integrada al equipo y a sus funciones a la parte del clima organizacional, tanto en la institución como el del Cecades. Entonces, es súper importante que se tenga un plan de inducción para que poco a poco la persona se vaya adaptando a sus funciones y, aparte de eso, también eh, siempre va a haber como una persona del Cecades que va a dar como seguimiento a... a... esa persona que ingresa en un tiempo determinado, para que me pueda apoyar en consultas y dudas que surjan. Más allá de un periodo determinado de inducción, siempre van a salir dudas y consultas, di, que es importante que se apoye en un compañero que tenga más experiencia en Cecades.

E.1.: Mjum y viéndolo también como para los encargados, pero de capacitación del Sucades, también este lleva todo lo que es el proceso de capacitación, perdón de inducción, con ustedes?

A.1.: Exacto, eh bueno, contamos con un curso que bueno eh, la idea es que otra compañera lo vuelva a retomar, eh, y antes ese curso, de hecho se hacía parte virtual y parte presencial y más que todo una pasantía pero eh, se ha tenido que adaptar más como la parte virtual y reducir ahí un poco de horas, pero dentro de ese curso hay una experiencia de aprendizaje, sí se le dan como todas las herramientas básicas a la persona encargada de capacitación para que ya empiece a ejercer en el puesto. Evidentemente, lo ideal es que también la persona que está ahí en capacitación, también la pueda dar una explicación, verdad básica, de

lo que consiste el puesto y demás, y Cecades desde este lado, pues apoya con un curso específico para lo que es el Encargado del Capacitación.

4. ¿Quién considera que debería ser la persona que le realice esa inducción al puesto al encargado de capacitación?

E.1: Mjum y desde su perspectiva, ¿quién considera que debería ser la persona que le realice, como esa inducción, al puesto al encargado de capacitación?

E.1.: Mjum bueno, como te comentaba, la persona Encargada de Capacitación que deja el puesto, por ejemplo, o si se pensiona que, este, pueda darle inducción a la persona que viene, verdad, eh y que se complemente también con el curso que brinda Cecades; pero lo ideal es que esa persona Encargada de Capacitación que se va o se traslada a la institución o unidad, que haga esa inducción que es como el ideal, pero no siempre sucede así, o a veces no hay, digamos, como el tiempo, verdad, esa esa transición como para pasar ese conocimiento, pero eso es lo ideal, que sea la misma persona encargada de capacitación anterior porque también, cada institución tiene sus particularidades. Cecades también brinda como lineamientos generales, pero también hay que analizar la realidad de cada institución que cambia constantemente y eh, también este elemento, pues, es muy necesario tomarlo en cuenta a la hora también de una inducción.

E2: Eh ¿qué pasaría si un caso?, este, por ejemplo ya nos ha pasado y es que el Encargado de Capacitación lo trasladaron a otro lado, o lo ponen en otra área, verdad, ¿qué sucede ahí?, o sea, esta unidad o el área, verdad (que a veces dicen que no les gusta que le digan unidad), entonces ¿qué haría el Cecades en ese momento para saber que las personas que van a estar ahí van a estar capacitados, como decimos, si la idea es que la que la misma Encargada de Capacitación pues haga la inducción a la nueva, pero ¿si no está? Entonces, ¿cuál sería como un posible escenario?

A.1. Mjum okey. Ahí llegamos, y han pasado también, en instituciones que aparte de la figura Encargada de Capacitación y otros compañeros que saben, eh, pues las funciones, entonces, generalmente se hace esa transición con ese compañero o compañera que queda y se le comunica formalmente al Cecades ese cambio. Si no lo comunica, también desde el Cecades se puede hacer la consulta si esa persona que está asumiendo su cargo eh recibió como una inducción básica por parte de otros compañeros o el encargado de capacitación, verdad, eh de ese puesto; porque les pongo un ejemplo: en el Ministerio de Seguridad se hizo un cambio en la compañera pasó como a otra unidad y en su momento eh, se le hizo como una inducción muy general a la compañera, pero también había otra compañera que estaba ahí y sabían como todas las funciones; entonces, esa compañera también apoyó a esa nueva funcionaria en sus funciones de Encargado de Capacitación pero, bueno, no siempre es así, lo ideal es que se mantenga una comunicación fluida y que de parte de Cecades también eh, sí digamos, tal vez en ese momento no sé le puede dar el curso verdad, porque implica toda una logística, entonces, lo ideal es que en Cecades se convoque a una reunión, verdad, para explicar un poco de forma general, pues cómo se maneja los lineamientos y aspectos básicos que debe de conocer un Encargado de Capacitación, que pues como lo fundamental, digamos, que debe de tener todo el conocimiento de la resolución 165 y los asesores de capacitación siempre están, digamos como en la disponibilidad de brindar eh respuesta a todas las consultas que surjan, aún tengan una situación

que ya tienen tiempo en el puesto, pero quizás hay casos o situaciones nuevas a las cuales no han sido expuestos y que, pues, requieren y que Cecades les apoyen y para eso tenían los encargados, bueno, los asesores del Cecades, un chat en donde se pone la consulta y entre los demás compañeros, pues, analizan qué respuesta de forma colegiada se va a dar y también se cuenta con un espacio en el campus virtual, que se llama red Cecades, en donde también se tiene un banco de casos eh y cómo resolverlos; entonces, esa información es sumamente importante para los compañeros que están, digamos nuevos, como asesores de capacitación y ya recibieron inducción, pero también tiene esos recursos para apoyarse, ya, digamos cuando ya van a subir consultas concretas, porque una consulta puede ser tan específicas como la institución. Pero hay consultas que también son, pues, generales entonces ahí están, como en las respuestas de casos que anteriormente se han resuelto de la mejor forma, pero sí lo ideal es que exista una comunicación más fluida para que se solventen esos, por decirlo así, esos vacíos en cuanto a la inducción de la persona pueda tener en ese nuevo puesto.

E.2. Okey. Gracias.

5. ¿En qué aspectos ha considerado usted que se ha visto afectada la capacitación y el desarrollo en los colaboradores y también los Encargados de Capacitación, con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público?

E.1. Muchas gracias. Okey. Emm Después queríamos ver, verdad ¿en qué aspectos ha considerado usted que se ha visto afectada la capacitación y el desarrollo en los colaboradores y también los Encargados de Capacitación, con la entrada en vigencia de la Ley de Marco Empleo Público?

A.1: Eh, sí. Ah, generado, pues, una desmotivación en torno al tema de la Ley Marco Empleo Público, debido a que ahora personas que tal vez son de nuevo ingreso, pues van a entrar a una institución y puedan ganar más que eh personas funcionarias que tienen más experiencia, entonces, eso también ha provocado un poco de desmotivación y se les ha estado preguntando a los Encargados de Capacitación si tienen previsto o cómo tienen previsto eh pues, actuar en ese tema, entonces, algunos sí tienen contemplado, pues, trabajar un poco el tema de motivación, en tanto, digamos, en la capacitación, porque también hay desmotivación en la capacitación, porque antes eh, sí se contaban con el pago de puntos de carrera profesional y desde esa ley, no solo de ley marco teórico, sino la ley de finanzas públicas, viene, digamos, a quitar esa parte.

Entonces también, de qué forma se puede, digamos, motivar la capacitación, entonces, se les ha estado, pues, consultando a las unidades de capacitación, eh también se les ha, pues, promovido, verdad, que dentro de esos planes también tengan esos temas de motivación, que se apoyen en otras técnicas para que sean más efectivos a la hora, digamos, de capacitar a los demás y atacar esa parte de motivación y también la ley este, con la entrada de la ley apoyó mucho en la capacitación de los directivos, personas directivas y en el tema de integridad pues este, se ha promovió mucho precisamente que los PIC, al menos exista un tema para las personas directivas, solamente para ellos, verdad, porque la ley marco dice que la capacitación, la de la alta función pública, debe de ser diferenciada, entonces sí, hemos insistido mucho en eso.

Que al menos una actividad sea solamente para ese estrato y que también es parte integridad es un tema súper importante para todas las personas funcionarias, verdad, y eso

obviamente incluye a los directivos. Entonces, se ha insistido bastante en esos dos temas. Eh en entorno a la ley marco público, pero digamos que ahí he ha estado trabajando un poco, pues en la motivación, verdad, pues quizás una institución viene, pues, a traer verdad y que es una situación nueva y que también involucra no solamente la parte de capacitación y desarrollo sino como a otros temas vinculados al talento, con la parte del clima organizacional, verdad, como monitorear y tal vez la unidad de capacitación no están a cargo de eso en alguna de las instituciones, en otra así. Verdad, por eso es importante analizar cómo está el clima organizacional. Cómo se puede motivar más personal, que se sientan más motivados por esta situación y demás. Entonces, es un trabajo en conjunto que en la parte de capacitación y desarrollo es como un área más que necesita trabajar en conjunto con otras áreas del talento, para, pues eh, ver o analizar un poco el tema de la desmotivación en personal a raíz del cambio con la entrada en vigencia de la ley y todos los cambios que vienen a, a traer, no solamente capacitación y desarrollo, sino en otras áreas del talento humano.

E.2. Okey.

E.1 Ay, tenía el audio, apagado, perdón, y en esto que se estaba diciendo, que bueno, ya han venido trabajando con lo que son las unidades de capacitación, digamos ¿han tenido algún tipo de entregable, qué sé yo, algún tipo de encuesta, algún tipo de análisis o detección de necesidades de capacitación, o un estudio de clima?

A.1: Bien, ¿cómo te digo? En algunas unidades, instituciones, perdón, sí hacen monitorear el clima y en otras no, y en las unidades, en las instituciones, que hacen ese monitoreo, eh, no necesariamente la unidad de capacitación se encarga de eso sino otras áreas y ahí sí tienen sus estudios del clima organizacional y dan sus recomendaciones para sus áreas respectiva, verdad, entonces eso sí lo tienen, digamos, por ahí, pero no son todas las instituciones. Entonces, eso también hay que aclarar, porque hay instituciones muy grandes como ministerios, pero también instituciones muy pequeñas, que son las famosas adscritas a otros ministerios, entonces, quizás algunas instituciones solamente una o dos personas que se enfocan únicamente en el tema de recursos humanos y no solamente ven capacitaciones y desarrollo sino otros temas también, entonces, no es en todas las instituciones se hace, pero sí tienen, eh, sí tienen, digamos, estudio del clima organizacional y dan sus respectivas recomendaciones para el personal.

E.1: Ajá y dentro de, por ejemplo, los aspectos en los que se han visto afectados, por lo que es la Ley Marco, Empleo Público y el de las Finanzas. ¿Eh? En los aspectos principales es como que las personas pues no quieren, quizás, capacitarse porque tal vez no van a tener un reconocimiento económico o porque... o porque van a estar, como usted decía, porque están por debajo del salario de las otras personas que están ingresando. Principalmente y casi que por eso temas.

A.1: Eh, sí, hay diversidad de temas em, en la parte, digamos, de tal vez no recibieron un incentivo económico, es una. Eh, pero también hay otras razones, por ejemplo, en una persona funcionaria que ya le falta poco para jubilarse, tal vez no tiene, pues, el interés en capacitarse, entonces, sí se ha, pues, insistido también a las unidades de capacitación para que puedan, pues, motivar a la capacitación a través de buenas prácticas, pero conversando con instituciones que

han tenido, pues éxito en esa parte, sí, eh destacan que el compromiso de los jefes es fundamental y lamentablemente en, en algunas instituciones no hay tanto compromiso de los jefes, los jefes no están comprometidos, pues va a costar mucho que, pues, los funcionarios también sean comprometidos para capacitarse y desarrollarse. Y también otro punto importante es que ellos conozcan el por qué se tienen que capacitar. ¿Para qué me va a servir un tema determinado? No solamente voy a capacitarme y ya, verdad, sino, digamos, darles a entender eh, las razones por las cuales sí es importante y también ha faltado esa parte o sea explicarle a la persona funcionaria que tiene que capacitarse, para que sea apta en el puesto para que tengan mejores competencias, mejores conocimientos y al final todo eso desemboca en un mejor trato, un servicio más eficiente, un servicio más eficaz con la ciudadanía. Pero si los jefes no están comprometidos, pues cuesta mucho, verdad, entonces, aparte, la resistencia al cambio que es natural en un ser humano y que obviamente ya no sé puede reconocer económicamente, pues también se cuenta con otros motivos, eh, pues que pueden desmotivar a las personas y por eso el es el desinterés en capacitarse y, como les decía, que si las jefaturas no tienen ese compromiso, o no ven importante capacitarse, pues sus colaboradores tampoco les va a interesar capacitarse. Entonces, hay diferentes razones, pero si es importante atacar la parte del compromiso que puedan tener los jefes en la capacitación y el desarrollo.

E.1 Y tal vez aprovechando. Bueno, no están dentro de las preguntas, pero se me acaba de ocurrir. Digamos que ¿hay algún rubro que se vea afectado, digamos, si los colaboradores no se capacitan, qué hacen que les afecte?, no sé en algún porcentaje de algo, pero que tenga, ¿cómo le puedo decir para que no suene, pues extraño?, como algún tipo de consecuencia el hecho de que no se capacite, que se les vea afectado en algún en algún sentido.

A.1. Exacto, bueno en teoría si una persona, por ejemplo tiene un mal servicio al cliente eh, esa debería ser, pues, una competencia que se puede reforzar con la capacitación y eso ¿qué consecuencia puede tener? eh, bueno muy importante la Evaluación del Desempeño, verdad, porque si esa persona tiene un mal servicio, pues eso también de cierta forma se va a reflejar en esa evaluación, y si una persona funcionaria pública, tiene una evaluación del desempeño inferior a muy bueno, entonces, ya no recibiría la anualidad. Entonces, digamos esa es una consecuencia que tendría una persona y que también, sí está por debajo es muy bueno se le debería hacer un plan de mejora y eso sería a cargo de la jefatura. Las jefaturas saben en qué debe capacitarse esa persona para que sea mejor en lo que hace, para tenga un mejor servicio, etcétera. Entonces, eso también tendría una consecuencia y actualmente si un funcionario tiene dos evaluaciones consecutivas del desempeño, este, inferior a ese rango de bueno, si la memoria no me falla, entonces ya se le estaría, pues, este, haciendo un proceso de despido. Entonces, para no llegar a eso, verdad, se promueve mucho la capacitación y también en la Alta Función Pública se motiva mucho para que los jefes también tengan ese ese conocimiento, esa capacitación, para que sean los más aptos posibles al puesto y también podría, digamos, ya no estar en determinado puesto. Sí, digamos eh, su desempeño no son los adecuados. Entonces, eso sería como la consecuencia, como más, más grave, digamos, que podría tener una persona funcionaria, pero sí se le tiene que dar un seguimiento, eh a la evaluación del desempeño, no solamente verlo cada seis meses, uno está constantemente comunicación con el colaborador para ver cómo puede mejorar y qué capacitación necesita para brindar un servicio de calidad, digamos que eso es lo, eh, lo principal en la Evaluación del Desempeño, incluso puede tener un tipo de

amonestación, tanto verbal como escrita, de sus jefes si no está dando el desempeño acorde con sus funciones.

6. ¿Según su criterio, considera que las funciones que realizan actualmente los Encargados de Capacitación del Sucades, están exclusivamente relacionadas con un puesto para el cual fueron contratados?

E.1: Okey, muchas gracias, este, para continuar también con la otra pregunta este. ¿A su criterio, considera que las funciones que realizan actualmente los Encargados de Capacitación del Sucades están exclusivamente relacionados con un puesto para el que fueron contratados?

A.1: No necesariamente. De hecho, nos hemos encontrado casos que personas encargadas de capacitación tienen, por ejemplo, una clasificación muy baja de técnico, cuando deberían ser profesionales y en algunas instituciones tienen el cargo ya de jefaturas. Entonces, hay diferencias bastante importantes en cuanto al perfil en cuanto a las opciones de cada Encargado de Capacitación. Entonces no hay una, como, uniformidad, en cuanto a sus soluciones, en cuanto digamos, incluso a diferencias en el salario, porque son diferentes cargos, entonces sí es necesario, como que eh, determinar un estándar, verdad, que siempre hemos conversado con los compañeros, que debe ser una persona profesional, a su jefatura dependiendo, digamos, del tamaño de, de la institución con ciertas características, competencias y que, pues, se enfoque solamente en la parte capacitación y desarrollo.

Sin embargo, como le comentaba, en algunas instituciones esto no es posible porque únicamente son solo dos personas, o una incluso, ven, o tienen que ver todo el tema de recursos humanos, no solamente capacitaciones y desarrollo. Entonces, sí hay que, digamos, un poco estandarizar, tomando en cuenta las diferencias, de las instituciones en que una persona que ve todo el tema, pues obviamente, ahí va a tener diversidad de funciones. Pero sí, en algunas instituciones cambia, eh. Sí, en la mayoría de las instituciones las personas que están a cargo de capacitación y desarrollo, por lo general, también están a cargo de toda la parte de gestión del desempeño, es otra área muy importante y curiosamente de la parte Cecades no se aborda. Sí se aborda desde otra área, pero en la práctica, el Encargado de Capacitación generalmente tiene esa función. Otra opción que este, se le ha asignado al Encargado de Capacitación y Desarrollo es el hecho de revisar los carteles de contratación que, si bien es cierto, les pueden pedir colaboración en la parte técnica, verdad, pero ya la parte administrativa ya debería tener otra área, como: compras, presupuesto, etcétera, que se encargue de suministros, entre otros, que se encargue propiamente de las contrataciones de, de todo ese trámite de Contratación Administrativa por medio del Sicop y están en algunas instituciones que sí tienen presupuestos, si lo están haciendo los encargados de capacitación y eso nos ha llamado mucho la atención y también, incluso, nos han pedido al Cecades que demos capacitación administrativa.

Sin embargo, ese tema, digamos, no es de nuestra competencia del Cecades, por decirlo así, porque de otra área o verdad, pero sí nos hemos encontrado que esta función la están haciendo ellos, y solamente deberían indicar el criterio técnico a la hora de contratar un servicio de capacitación, pero que todo el proceso no lo realicen ellos, verdad, entonces ese es otro tema que ellos hacen y que, pues, tal vez no, no deberían hacerlo ellos.

Y cómo les comentaba, el tema de clima organizacional generalmente se está separado en cuanto a otras áreas, otros compañeros generalmente son psicólogos que sí lo hacen, pero si la persona que está, digamos, a cargo de todos los temas de capacitación, pues obviamente le va a tocar hacer ese tema también, su institución es muy bien pequeña, entonces sí hay como diferencias que tienen, como que atacar y estandarizar.

E.1: Ah, okey, okey, excelente. Muchas gracias. Sí, básicamente como que hay cierto recargo de funciones.

A.1: Sí y diferencias de acuerdo al tipo de institución pública.

7. Si usted estuviera en un puesto de jefatura, ¿qué haría para poder mejorar el área de capacitación del Sucades?

E.1: Okey, excelente, ¿si usted estuviera en un puesto de jefatura, ¿qué haría para poder mejorar el área de capacitación del Sucades?

A.1: Mjum Bueno recordemos que, en cuanto al Sucades es un subsistema, verdad, que es un subsistema y aparte, está formado por todas las unidades de capacitación, el Cecades y el Consejo de Capacitación, entonces eh, mucho digamos de las propuestas que han salido precisamente del seno del Consejo de Capacitación que lo integran un determinado grupo de compañeros encargados de la capacitación, y ahí han salido, pues mejoras en cuanto a, por ejemplo, en que se compartan recursos en torno a competencias y otros temas de interés. Pero yo empezaría, digamos, por irme directamente al Consejo de Capacitación y ver qué propuestas se pueden, digamos, hacer desde ahí y por supuesto, eh, pues poder llevar otras propuestas directamente al director del Cecades, verdad, para emitir esos lineamientos para todas las instituciones que conforman el Sucades, lineamientos, digamos, en un área, que de repente el área que se ha descuidado un poco es el área de desarrollo, pues para que el Cecades tenga líneas claras en torno a esos temas y en torno a temas de educación, no formal o educación para, para adultos. Entonces, empezaríamos con esa parte como para mejorar un poco, pero sí hay muchas propuestas que se han hecho que tal vez no han evolucionado, pero sí lo consultarían esa parte del desarrollo.

9. ¿Si usted estuviera en una posición de jefatura y estuviera como parte de sus competencias, que podría hacer para aumentar la participación de los funcionarios en las distintas capacitaciones?

E.1. Okey, muchas gracias. Igual, si usted estuviera, verdad, en una posición de jefatura y estuviera como parte de sus competencias, verdad, ¿qué podría hacer para aumentar la participación de las personas funcionarias en las distintas capacitaciones?

A.1. Bueno, hay diferentes estrategias que también, en su momento como asesora, las que comentado con, con las instituciones que tengo a cargo, eh. Una muy importante también es una parte de eh publicidad, por decirlo así. Por ejemplo, en una actividad de capacitación eh, que fue exitosa, verdad, de repente se puede entrevistar a las personas que les recibieron la capacitación con comentarios positivos, hacer un boletín, verdad. Tal vez no es que tiene que entrevistar a la persona, pero, por lo menos, como en un comentario

positivo, ponerla un boletín y dar a conocer la experiencia de las personas que recibieron esa capacitación, fue muy positiva. Entonces, también y por ahí.

Otra estrategia, como les comentaba el principio, es buscar ese ese compromiso de los jefarcas, pues nos apoyen con el tema de capacitación y desarrollo a través de directrices, eh, para comunicarlos en cada institución y que, este, una persona no diga, no me es que me están obligando, verdad, sino que sea como una directriz a seguir y que el jerarca esté comprometido a que esa persona reciba la capacitación.

Otra estrategia también es que la persona en conozca y la importancia del por qué tengo que recibir ese tema. Por ejemplo, el tema de la integridad en la gestión pública, bueno, porque hay muchos casos de corrupción y si usted no conoce la información que por ejemplo usted no puede recibir una canasta de víveres de una empresa porque está cometiendo, digamos, está recibiendo una dádiva y como funcionarios público, pues, puedo tener consecuencias legales y este, es muy importante que esa persona conozca esa información para no incurrir en un delito, ni incluir algo más grave. Entonces, la información nos da poder y también es necesario, como les indicó, que las personas entiendan el por qué, no solamente porque sí, sino porque ese tema pues es muy importante.

Otro ejemplo es el acoso laboral, que de repente la persona sepa de que si mi jefatura me pone un tiempo, tal vez un poco corto para cumplir metas, pero que eso no significa un acoso laboral, verdad, que el acoso laboral son ciertos comportamientos, y entonces, si los veo presentes. Okey, digamos pensar en un asunto de acoso laboral, o sea, de mi jefatura o de otro compañero, pero que las personas conozcan qué sí es y qué no es acoso laboral, verdad, entonces, ahí también conocer el por qué de un tema, porque no voy a capacitar, entonces digamos que son como estrategias que, digamos, se pueden, ehm hacer para, digamos, contrarrestar un poco ese desinterés. Pero sí, como les comentaba, lo principal que las jefaturas estén comprometidas con el intento.

E. 1; Mjum claro, muchas gracias. Este nada más, como para hacer un paréntesis, es que como no tengo la versión pro de Zoom se me va a acabar la sesión, no sé si más bien podemos hacer como un corte aquí y volvernos a unir, creo que uno se vuelve a unir con el mismo link, entonces no sé si podemos hacer el corte y volvernos a unir, solamente nos quedan tres preguntas para ya finalizar.

A.1. Okey, entonces me voy a salir

E.1. A poner a grabar (*Recording in progress*).

10. ¿Dentro del Cecades, qué mejoras se podrían recomendar para que a los Encargados de Capacitación del Sucades se les permita cumplir con las labores exclusivas para las que fueron contratados?

E.1: Para finalizar con las otras tres preguntas. Ahora sí. La siguiente pregunta es: ¿dentro del Cecades, qué mejoras se podrían recomendar para que los Encargados de Capacitación del Sucades se les permita cumplir con las labores exclusivas para los que fueron contratados?

A.1: Bueno. Existe un proyecto que, bueno, no sé si se podrá ejecutar este año, pero sí se ha hablado de, pues, de sondear un perfil del Encargado de Capacitación para, precisamente, estandarizar las funciones del Encargado de Capacitación y si ha habido bastantes cambios.

En este año ya se va a impartir propiamente el curso de inducción al Encargado de la Capacitación. En ese curso, bueno, van a poder también asistir compañeros que trabajan muy de la mano del Encargado de Capacitación en otras funciones como la emisión de certificados y eh, otras funciones relacionadas con la capacitación y desarrollo, entonces, eso sería como la segunda.

La tercera es también, este año van a haber cambios en la normativa, entonces, ya cuando se avalen esos cambios, vamos a empezar un proceso de capacitación, para que las personas encargadas de capacitación, pues, tenga muy claro cómo se va a trabajar en todo este tema de capacitación y desarrollo y hemos querido, puedes, innovar un poco e incorporar ehh, pues cambios importantes en la gestión de ellos, por ejemplo, eh que le digamos que se acepten las evaluaciones cualitativas, sí toma en cuenta en las evaluaciones cualitativas, pero no estaba como tan explícito y sabemos que, pues eh. Institutos de idiomas ahora hacen una evaluación cualitativa, es decir, que indican si usted tiene o no la competencia a nivel de idioma y no tanto si se sacó un 70 o 80, pasa o no pasa. Entonces, eso también lo hemos querido incorporar en esta nueva normativa.

También y darles un mayor protagonismo a eh, a las personas facilitadoras de instituciones, porque pues, la mayoría de las instituciones tienen presupuesto limitado, o no tienen presupuesto del todo, que las personas facilitadoras de instituciones expertas en determinados temas nos puedan apoyar también en esa parte. Entonces, varias de esas modificaciones se van a tener que explicar para ver capacitaciones también, que se tomaron en cuenta recomendaciones previas de Encargado de Capacitación, precisamente para que incorporen en sus funciones, que se le facilita un poco en esa parte y, finalmente, y una vez que salga esa resolución y el nuevo marco normativo en el subsistema de gestión y desarrollo también se ha emitido normativa técnica, lineamientos para que este tenga un, pues, una mayor guía o mejor guía en en todo lo que es el tema de capacitación y desarrollo. Sí, eh gracias a Dios, contamos ahora con más compañeros, entonces, esos compañeros se van a poder, digamos, como dedicar más a esas instituciones para dar un servicio rápido, personalizado a los Encargados de Capacitación, entonces, por el momento éstas serían como las medidas en las cuales, pues, podríamos apoyarles.

11. ¿Considera que el Cecades está en constante comunicación con los Encargados de Capacitación del Sucades?

E.1 Okey, gracias. ¿Eh? Ya la siguiente pregunta es que ¿si considera que el Cecades está en constante comunicación con los encargados por parte de ambos, tanto el Cecades con el Sucades y el Sucades con el Cecades?

A.1. Eh, siento que ahora sí, verdad, pero el año pasado, sí, varias instituciones indicaron que la respuesta de Cecades era más reactiva, es decir, que pues únicamente cuando ellos nos buscaban nosotros, los atendíamos. Hemos tratado de, de propiciar y más bien sea un poquito al revés, verdad, que sea, digamos, de parte del Cecades, los asesores,

los que los busquen a las unidades de capacitación para que tengan una mejor comunicación en, en ambas vías. Este han propiciado también las constantes reuniones, bueno, no, no, tal vez cada mes, verdad. Pero sí, pues, que exista una comunicación de reuniones virtuales o incluso, hasta presenciales, pero la mayoría de las reuniones virtuales, para pues apoyar la gestión de los Encargados de Capacitación y para que la comunicación sea más cercana. Entonces, se ha pasado de una respuesta más reactiva a una respuesta como más preventiva de parte del Cecades, ha sido como una transición solicitada por los mismos Encargados de Capacitación, al contar con más apoyo de parte del Cecades, que yo, como asesora, pues me siento y conozco la realidad de cada institución, no solamente que de lineamientos para todas y que los cumplan y si usted no lo cumple no me interesa, no. Si no conocer la realidad de esta institución, es muy importante para cada Encargado de Capacitación y nos lo han hecho saber, verdad, que que no puedes comparar de repente una institución como el Ministerio de Hacienda por su particularidad, con una institución como el Registro Nacional que su público meta es diferente. Entonces sí, hay que analizar cómo esas particularidades y los mismos Encargados de Capacitación han sido muy enfáticos en eso también. Entonces, siento que sí. Ahora, la comunicación es un poco más cercana. Obvio, claro, siempre puedes mejorar, eh, pero digamos, sí, sí, este se ha tenido una relación más cercana de como antes.

12. ¿Cuál es la estrategia de mejora que consideraría usted que podría ser la más eficiente para mejorar y seguir mejorando la comunicación y el acompañamiento a los asesores del Cecades con los Encargados de Capacitación del Sucades?

E.1: Okey, y ya como última pregunta y muy ligada a lo que ya estaba usted comentado anteriormente. ¿Eh? Queríamos ver cuál es la estrategia, pero ya como más personal suyo. ¿Cuál es la estrategia de mejora consideraría usted que podría ser como la más eficiente para poder mejorar y seguir mejorando?, porque ya, ya, según lo que comentaba, ya ha mejorado bastante ¿Entonces, qué podría hacerse para mejorar la comunicación y el acompañamiento a las personas asesoras del Cecades con las personas encargadas de capacitación del Sucades?

A.1: Bueno. A nivel personal, siento yo, precisamente, tener iniciativa, no esperar que una institución me toque la puerta para una reunión, sino estar en constante comunicación, preguntándoles cómo gestionan un determinado tema, eh. También hay un proyecto por ahí que vamos a ver si se concreta, en comunicar buenas prácticas a las instituciones para que ellos tengan una guía, eh. Entonces, también, para lograr esto tiene que haber una comunicación muy fluida y ya digamos, a veces hay Encargados de Capacitación que se comunican por *WhatsApp*, que es una vía muy rápida. Sin embargo, como asesores siempre, digamos, dejamos una evidencia también para nuestros reportes de trabajo por correo electrónico de todas las preguntas que contestamos por una llamada o por mensaje *WhatsApp* para que la comunicación sea lo más cercano y una comunicación más rápida. También una estrategia que me ha servido mucho como las mentadas reuniones y no reuniones cada mes sino cada cierto tiempo, cada bimestre, trimestre, para conocer la realidad, para ver en qué en los que les podemos apoyar con Sucades.

Entonces, básicamente como esa, esa comunicación más iniciativa y con las instituciones y ahora también, en la última reunión que tuvimos, nos comentaban un poco sobre el índice de competitividad, que fue un estudio que realizó la Contraloría en cómo

estaba en el tema de recursos humanos y las instituciones públicas. Entonces también, Eh, nos incentivaron a fijarnos en cada institución que tenemos a cargo, cómo habían salido de ese examen, por decirlo así, de ese estudio que hizo la Contraloría para ver, entonces, cómo Cecades, les apoya. Tocaría también ahora es contactar a cada institución, para ver cómo salió con ese índice. Cómo les podemos apoyar desde el Cecades, verdad, entonces, eso se hace a través de una reunión. Siento yo que sea una reunión virtual o presencial, porque siento que pues hay un contacto mejor y más cercano y que en cierta parte, los Encargados de Capacitación, como que extrañan verdad ese contacto, o tal vez, de repente, siente el contacto por correo muy frío.

Entonces, siempre, digamos, en mi caso, procuro, pues, ese contacto cara a cara, con la una persona a través de una reunión. Como les digo, no siempre, porque obviamente yo conozco que obviamente ellos tienen, pues su volumen de trabajo y demás, pero sí, sí una forma más cercana, como tal vez trimestral o bimensual para estar apoyándoles y ver cómo, cómo se les puede, digamos, ayudar a mejorar en ese aspecto y entonces, en esas reuniones también aprovechan para hacer otras consultas y entonces, creo que esa es como la clave de una comunicación más cercana y que la persona encargada, asesora perdón, sí sea muy empática con la realidad de cada institución, eso también eh, digamos de cierta forma han pedido los Encargado de Capacitación, esa empatía con la persona, y no solamente con un lineamiento y ya, sino que se le conozca por, este, por medio, digamos de una reunión virtual o presencial, para que el contacto digamos no sea tan frío por correo electrónico.

E.1: Okey y, digamos, ¿y tienen algún tipo de plan de trabajo o un cronograma para ver esos resultados, digamos cada semana vamos a reunirnos con ellos o cada mes. O eso es como lo que están apenas trabajando?

A.1: Sí, en realidad, digamos, bueno, ahora que se incorpora nuevos compañeros que van a asumir esta tarea de asesores eh, si es importante, digamos, de que ellos mismos pues se comuniquen con las instituciones para ver cómo se puede trabajar mejor, verdad. Si de repente pueden hacer reuniones mensuales o trimestrales, o por cuatrimestre con las instituciones, eso depende de cada caso específico. Entonces, los asesores ya se comunicarían con ellos para ver cómo trabajarían en ese caso, verdad. Eh, si lo que va a haber un cronograma, si va a hacer de las capacitaciones para el nuevo marco normativo y esas capacitaciones son muy importantes porque también los Asesores de Capacitación van a estar ahí apoyando con las nuevas consultas que surjan a raíz de esos cambios que van a entrar, entonces, eh, también, digamos eso va a ser como una guía, pero por lo general, digamos, como ese estándar o protocolo de reuniones no está todavía, digamos como un formularios estandarizado en Cecades, sino que el asesor se comunica con la institución para atenderlo de una forma que mejor le convenga la institución para atenderlo de una forma como más expedita.

E.1: Mjum. Okey. Este, básicamente esas eran las preguntas que nosotros teníamos y, de verdad, somos muy agradecidas por el espacio que, que nos dio y también por toda la retroalimentación que, de verdad, vamos a agarrar eso y hacerlo, verdad, este, analizarlo muy bien para poder dar un producto final, fue bastante bonito, y que pueda servir después

para ustedes y, en general, pues que pueda servir quizás para otras personas también. Pero nuevamente, muchísimas gracias de nuestra parte. Eso sería todo, más bien disculpe, porque nos pasamos un poquito según nosotros. Eran 40 minutos, pero, pero ahí ya nos dimos cuenta de que estimamos un poco mal, pero no, muchísimas gracias. ¿Y no sé si de parte de mi mamá va a decir algo más?

E.2. Sí, bueno, muchísimas gracias por todo su apoyo en esta entrevista, buenas noches.

A.1 y E.1 Buenas noches.

Tabla 16.

Entrevista a profesionales del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades).

Ficha No. 1		
Lugar:	Fecha:	Hora:
Plataforma virtual <i>Zoom</i>	9 de febrero 2024	6:00 p. m. a 6:44 p. m.
Situación:	Entrevista estructurada	
Entrevistada: A.2.	A.2.	
Propósito:	Identificar las consecuencias de la disminución de las capacitaciones en los funcionarios de las instituciones del Régimen de Servicio Civil.	
Entrevistadora: E.1.	Kathya Zúñiga Pérez	
Transcribe entrevista: E.2.	Ana María Pérez Palacios	
Siglas A.1 Persona a quien se le entrevista	E.1.: Entrevistadora 1 Kathya Zúñiga Pérez	E.2. Entrevistadora 2 Ana María Pérez Palacios
Pregunta	Evidencia de la Entrevista	
1. ¿Cuál es tu puesto a nivel del Cecades?	<p>E.2.: Buenas noches, Kathya estará haciéndole la entrevista con el propósito de cumplir con lo de la universidad, entonces, aquí ella va a estar y yo voy a estar tomando algunas notas, entonces, si ven que estoy en silenciadas, por eso, verdad.</p> <p>A.2.: De acuerdo.</p> <p>E.1.: Primero que todo, muchas gracias por el espacio que nos dio. Yo sé que uno está en muchas carreras y más que esto es fuera de horas laborales y fuera de muchas cosa, entonces, le agradecemos mucho el espacio. Buena, esta es una entrevista que consta de 12 preguntas, todas son preguntas abiertas y entonces, la idea es que en cada una de ellas se pueda tener la mayor sinceridad posible, porque esto es un insumo, de hecho, el insumo más importante, creo yo, para lo que es el proyecto de nosotras de la tesis. El propósito de esta entrevista es determinar su punto de vista como persona profesional o asesores del Cecades, con relación a la situación actual de las personas Encargadas de Capacitación del Sucades, a raíz también de los cambios que se han venido generando, por lo que es la Ley Marco de Empleo Público y también el de las finanzas públicas, si no me equivoco. Entonces, vamos a iniciar con la primera pregunta: ¿Cuál es el nombre del puesto que actualmente tiene en el Cecades?</p> <p>A.2.: Yo soy coordinadora, Profesional Coordinadora de Capacitación. Eh formalmente ese es el cargo que tengo y el director ahorita está de forma interina y es subdirector y tiene recargo de varias áreas. Entonces, en buena teoría, administrativamente, tomo decisiones siempre y cuando tenga un respaldo de normativa y en los temas que definitivamente ya no se pueden resolver, pues se elevan entonces a él, que es el Director Oficial del Cecades.</p>	

<p>2. ¿Cuánto tiempo tienes de trabajar como asesora, verdad, en capacitación del Cecades?</p>
<p>E.1.: Ah, okey, excelente muchas gracias, y ¿cuánto tiempo tiempo tiene de trabajar como persona profesional y/o asesora en el área de capacitación del Cecades?</p> <p>A.2.: Tengo 20 años de trabajar, desde que entré al Servicio Civil ya era profesional y empecé ahí en Cecades, prácticamente he estado ahí la mayor parte de mi vida profesional en el Servicio Civil.</p>
<p>3. ¿Considera que es importante la inducción de personal y si nos puede ampliar un poquito del por qué lo considera importante o no importante?</p>
<p>E.1.: Okey, la tercera pregunta sería: ¿considera que es importante la inducción y por qué?</p> <p>A.2.: Yo creo que la inducción es muy importante desde muchos puntos de vista. Por ejemplo, yo también vengo del sector privado y estuve muchos años y es muy diferente trabajar en lo público que el lo privado. Entonces, empezando por ahí, es muy importante que el funcionario público sepa que el trabajo es completamente diferente y existe mucha norma en donde no podemos hacer nada que la norma no lo permita, pues nos regulamos por normativas. Y entonces, desde ahí empieza esa dimensión o entender que es muy diferente trabajar en lo público y definitivamente es un espacio donde les enseñamos, donde los acogemos, verdad. Para mí es muy importante que las personas se sientan bien desde el inicio, verdad, que sientan que están siendo bien recibidas y que van a ser acompañadas en ese proceso, porque uno viene de ser profesional, pero hay que ir haciendo acomodados, conocer de cosas, de aspectos prácticos, otros profesionales, verdad.</p> <p>Todo eso implica un proceso de inducción, verdad, que va de lo general, de la parte de conocimiento, también hasta la parte de relaciones con los compañeros con los que va a tratar, en ese nuevo puesto de trabajo.</p>
<p>4. ¿Quién considera que debería ser la persona que realice esa inducción al puesto al Encargado de Capacitación y por qué?</p>
<p>E.1.: Mjum. Muchas gracias y de acuerdo con su puesto, ¿quién considera que debería realizar la inducción cuando ingresa una persona, una persona Encargada de Capacitación, ese caso sería del Sucades, y por qué considera que esa persona es la que debería de realizar la inducción?</p> <p>A.2.: Bueno, yo creo que la inducción la deben dar diferentes personas con diferentes niveles, verdad. porque en el puesto hay temas muy específicos, muy técnicos, por ejemplo, el refrendo de certificados, verdad, y es manejado por una persona técnica, pero también otros temas que los manejan los profesionales, hay proyectos verdad, se supone que debería irse reuniendo con cada persona que es experta en cierto tema. Creo que, de manera general, debería saber normas de Cecades y luego, a lo interno también, porque encontramos que una vez que la persona se acomoda al puesto, también hay cambios y particularidades de cada institución. Encontramos instituciones muy grandes donde el encargado es un jefe y él orquesta todo lo que pasa a nivel del centro de capacitación y también otras instituciones en donde es “unitareas”,</p>

verdad, una persona que hace muchas tareas y no tiene jefatura, es el jefe, el a veces es el que registra y aprueba. Entonces, esa parte también de ser acomodada. Hay una parte general donde se reúne con diferentes personas del Cecades y me parece que también debería reunirse con su jefatura inmediata, con su Departamento de Capacitación, si es que hay un departamento. Otros compañeros también desarrollan actividades de capacitación, entonces, eso también sea incluido.

5. ¿En qué aspectos ha considerado usted que se ha visto afectada la capacitación y el desarrollo en los colaboradores y también de Encargados de Capacitación con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público?

6. ¿Por qué cree usted que se ha reducido la capacitación?

E.1. Okey. ¿En qué aspectos considera usted que se ha visto afectada lo que es la capacitación y el desarrollo en los colaboradores y también en los Encargados de Capacitación, principalmente con lo que es la entrada en vigencia de la Ley de Marco Empleo Público y el de las Finanzas Públicas?

A.2.: Bueno, sí sabemos que la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la 9635, en realidad lo que vino fue a resolver un tema económico, verdad. Como cuando una casa está quebrada y necesita tomar medidas, pero tuvo, desde mi punto de vista, un enfoque muy económico, es decir; ah no, veamos qué partidas recortamos. Eso en el mediano y largo plazo puede traer consecuencias verdad. Entonces, por ejemplo, se desmejora un proceso de capacitación y desarrollo de las personas en el momento en que se dice, aunque usted publique cosas, no se va a reconocer, aunque usted lleve capacitación, tampoco se le va a hacer un reconocimiento económico, verdad. Y entonces, eso hace también que haya un ambiente, un mal ambiente, donde la gente no encuentra que eso le aporte, entre otro montón de decisiones que se tomaron a nivel económico, que son entendibles porque el Estado tendría que tomar ciertos aspectos prácticos para poder sacar adelante al país. Pero eso viene en detrimento, sí, definitivamente, de los procesos de capacitación y desarrollo.

Luego viene la Ley Marco de Empleo Público, tal vez un poquito más mesurada, verdad, y entonces, el Cecades en realidad se redirecciona, nos convertimos en una adscrita del Ministerio de Mideplán, que es el Rector Político y desde mi punto de vista, sí se fortalece, verdad, esa rectoría técnica y estamos en esa transición de que haya una reorganización, que se refuerce la institución para poder apoyar todo este tema de Ley de Marco Empleo Público, nosotros ya veníamos trabajando un tema de la capacitación, con énfasis en directivos, pero ya la ley nos asigna específicamente que tenemos que trabajar eso y entonces, eso permite que podamos redireccionar los recursos que tenemos hacia temas considerados prioritarios por Mideplán, para que el servicio Civil lo asuma y específicamente el Centro de Capacitación.

E.1.: Ah y ¿considera, digamos, que principalmente se ha reducido un poco la capacitación por estos dos temas o tal vez algo más que haya estado afectando en esto?

A.2: Bueno sí, sí observamos, según los datos, verdad, nosotros manejamos un informe trimestral, manejamos estadísticas de cómo está la capacitación y sí, sí observamos una caída importante de la capacitación. Antes había más capacitación de aprovechamiento, que son cursos más largos en donde se obtiene una nota, los objetivos son más profundos, verdad. Yo

necesito más tiempo para poder cumplir un objetivo de aprendizaje, verdad. No es lo mismo que solo conozco una norma a que yo le diga aplíquela. Por ejemplo, el año pasado tuvimos un curso que era: Cómo elaborar pruebas específicas para personas sordas y autistas, no es lo mismo que yo sepa el protocolo a que a mí me digan, haga su protocolo y nos lo demuestre, verdad. Demostrar que soy competente para hacer una prueba específica para esta población. Eso lleva más tiempo, es una inversión, verdad, porque en el tiempo, las instituciones, uno de los aspectos que se están designando hacia las Unidades de Recursos Humanos es que hagan pruebas específicas para reclutar personal. Entonces, no es lo mismo que yo dé una charla, que es una actividad de asistencia de menos de 12 horas, a que yo reúna un grupo más pequeño con un programa más elaborado, con un taller, con una persona que dé acompañamiento y que lleva más tiempo, verdad, y que pueda, entonces, hacer ese repaso y asegurarme de que, efectivamente, entendieron el protocolo y que lo van a poder aplicar. Entonces, en los últimos años sí venimos viendo de manera preocupante el que los presupuestos se han ido reduciendo, porque también en las partidas presupuestarias de las instituciones se reducen: entonces, sí encontramos que cada vez es más recurrente instituciones con poco o cero presupuestos y definitivamente eso afecta.

Unido a este, la misma ley tenía como una restricción para plazas, que cuando una plaza se desocupa hay que justificar a la autoridad presupuestaria y entonces, a veces se puede reponer la plaza y a veces no. Si no se repone, significa que queda alguien recargado, verdad. Y eso también representa un problema y eso es algo que se puede manejar en el corto plazo, pero al mediano o largo plazo, una persona no va a poder sostener una recarga de trabajo, entonces también pueden darse problemas de incapacidades, de problemas de salud, precisamente porque los que quedan, quedan recargados, verdad. Entonces, de cierta forma, esos son algunos de los impactos que estamos viviendo en este momento y que definitivamente también se reflejan en los procesos de capacitación.

7. ¿Según su criterio, considera que las funciones que realizan actualmente los Encargados de Capacitación del Sucades están exclusivamente relacionadas con un puesto para el cual fueron contratados?

E.1: Okey, la siguiente pregunta ya más o menos la había comentado usted anteriormente, pero queríamos abordarlo un poco más acá.

¿A su criterio, considera que las funciones que realizan actualmente los Encargados de Capacitación están exclusivamente relacionadas con el puesto para el que fueron contratados?

A.2.: Eehh ¿podrías repetírmelo?

E.1.: Claro. ¿A su criterio, considera que las funciones que actualmente realizan los Encargados de Capacitación del Sucades están exclusivamente relacionadas con el puesto para el que fueron contratados, o sea, para Encargados de Capacitación?

A.2.: Ahí el problema es lo que mencioné anteriormente y es que a veces una misma persona cumple diferentes funciones, verdad, gestión del desarrollo podría ser una de las tantas actividades de recursos humanos que se le encomiendan a una persona, verdad. Entonces, no necesariamente una persona va a estar dedicada 100% a gestión del desarrollo, normalmente están con gestión del desarrollo hasta donde hemos podido averiguar y bueno, el Consejo de Capacitación siempre es como un termómetro de cómo está el Sucades, que es el Sistema de Capacitación.

Todas esas instituciones son un grupo de Encargados de Capacitación con los que el Cecades se reúne una vez al mes y entonces, uno lo que encuentra es que normalmente el Encargado de Capacitación tiene el proceso de gestión del desarrollo, tiene evaluación de desempeño y carrera profesional y también hemos ido observando con mucha preocupación que también la clasificación por el riesgo que implica, porque ellos también manejan becas, es riesgo verdad, administrar las becas, asignarlas, administrarlas y cada vez vemos que han ido, se lo han ido comentando a personas de una clasificación más baja. Debe ser profesional, verdad, pero ahora también encontramos gente de nivel técnico que no dudo que tengan la capacidad, pero no se les está pagando para el riesgo y para el grado que requiere ese puesto, verdad. Y es algo en lo que vamos a trabajar para ver cómo se hace para que eso sea regulado. Entonces, es como difícil pensar, si tienen que hacerlo, porque es claro que ahí están definidas la función desde el momento que le dicen: usted es Encargado de Capacitación. La norma es muy clara y se sabe cuáles son las funciones que tienen que desempeñar y que hay un Rector Técnico al que se le tiene que rendir cuentas y puede haber consecuencias, entonces, digamos, que ese sería mi aporte para esa pregunta.

E.1.: Okey, este no está entre las preguntas, pero como para yo entender un poco. Lo que es el Encargado de Capacitación, ¿es un puesto en sí? digamos, por decirlo así, me contrataron como Encargado de Capacitación, en teoría yo no debería hacer nada más que no sea lo que dice el puesto de Encargado de Capacitación, pero por diferentes motivos, es ¿qué sé yo?, que hay poco personal o recargo de funciones o demás, es que ellos terminan haciendo más funciones de las que corresponde, es así?

A.2.: Correcto.

E.1.: Ah, okey. Gracias, era como para terminar de corroborar si había entendido bien.

8. Si usted estuviera en un puesto de jefatura, ¿qué haría para mejorar el área de capacitación del Sucades?

E.1: Okey, estando en una posición quizás de una jefatura o alguien que pueda, verdad tomar ciertas decisiones, quizás a nivel normativo o algo así ¿qué haría usted en este caso para mejorar lo que es el área de capacitación del Sucades?

A.2: Si tuviera un rango de jefatura, ¿pero, cómo, desde el Cecades?

E.1.: Sí, digamos con algún rango, verdad, en el que usted pudiera proponer y poder, digamos, aplicar las mejoras que usted tal vez tiene por ahí, digamos, ¿qué podría hacer para mejora el área del Sucades?

A.2.: Yo creo que uno podría, porque uno sabe que las decisiones se fundamentan en datos e investigaciones, verdad, entonces, hay una clasificación de puestos que tiene muy claras y definidas las funciones de acuerdo a la clasificación que se tiene, entonces, probablemente sí haría un estudio retomando ese estudio para justificar que una persona que asuma un puesto tiene que tener cierto nivel y también probablemente incluiría esta inducción, que también tenga horas de práctica o de campo, verdad, donde se asegure que la persona realmente entiende y puede desarrollar las diversas funciones, verdad y no cualquier persona, como en algunas, algunas instituciones sucede, verdad. Esto también significaría que si hay varias personas dentro

de la Unidad, como acaba de pasar que una persona se pensionó y hay otras que las van preparando, que eventualmente hasta puedan tener ese desarrollo de carrera, pero un desarrollo de carrera ordenado y con base en criterios técnicos. Como les decía anteriormente, un Encargado de Capacitación no puede ser un técnico, sí tiene que tener cierto nivel, yo diría como de profesional 2 hacia arriba, verdad, porque coordina muchas cosas y maneja cosas delicadas, obviamente se le debe pagar, pero también se le pide cuentas por las cosas que hace, verdad. Entonces, ahí pienso yo que eso sería lo primero y otros aspectos que también los estamos haciendo este año, que es enviar un oficio a las jefaturas inmediatas, reconociendo ese trabajo que hacen las unidades y que se apoyen, verdad, en la gestión que se realiza. Eso en años anteriores nos ha dado muy buenos resultados, este año los estamos retomando y mediante los enlaces también, poder dar esa asesoría, ese acompañamiento, llevar a la gente de la mano, verdad, en los procesos en los que está asumiendo, sin caer en el paternalismo verdad, no es que lleguemos a hacer las cosas, pero sí ayudarles a acortar esa curva de aprendizaje para que puedan hacer bien su trabajo.

9. ¿Si usted estuviera en una posición de jefatura y estuviera como parte de sus competencias, que podría hacer para aumentar la participación de los funcionarios en las distintas capacitaciones?

E.1.: Ajá, okey, muchas gracias. Igual, viéndolo desde la misma posición, verdad, jerárquica, ¿qué podría hacer para aumentar o fomentar la participación de las personas funcionarias en las distintas capacitaciones?

A.2.: Bueno, algo de lo que tenemos en mente es que la capacitación, dado que la Ley 9635 le restó gran fuerza, es retomar que la capacitación se, continuar que la capacitación es un deber y un derecho, que nos debemos mantener idóneos en los puestos, es mentira que somos inamovibles, sí pueden ser despedidos por un incumplimiento de deberes. Este, por ahí anda un, bueno, está lo de la evaluación del desempeño, las nuevas normas dicen que por dos evaluaciones de desempeño creo, que son regulares seguidas, podría hacerse un despido sin responsabilidad, verdad. Entonces, yo creo que eso hace que la gente entienda que no está ahí de por vida, ni que simplemente, como ya no me pagan carrera profesional, no voy a hacer el trabajo, no, sí tiene que seguirse capacitando, tiene que seguir siendo idóneo en el puesto. Creo que es uno de los aspectos que pueden, podemos apoyarnos para fortalecer eso y la otra parte es asociar el desarrollo de carrera administrativa que lo maneja otra unidad, ver cómo podemos ir creando como planes de carrera para que la gente sepa que, para ir pudiendo ascender, poder ascender a los siguientes puestos, tiene como requisito haber llevado capacitación, verdad. Entonces, en esa medida podemos mantener un orden, ser más idóneos e ir preparando a la gente para los siguientes puestos, verdad, pero eso se tiene que orquestar a lo interno del Servicio Civil, para que luego sea una política a nivel general. Eso es uno de los procesos en los que tenemos que trabajar como institución.

10. Dentro del Cecades, ¿qué mejoras podría recomendar para que a los Encargados de Capacitación del Sucades se les permita cumplir con las labores exclusivas para las que fueron contratados?

E.1.: Mjum, okey, muchas gracias. Emm, la siguiente pregunta es, dentro del Cecades, ¿qué mejoras se podrían recomendar para que los Encargados de Capacitación del Sucades se les permita cumplir con las labores exclusivas para las que fueron contratados?

A.2.: Me lo repites.

E.1.: Mjum, claro, dentro del Cecades, ¿qué mejoras podrían recomendar para que los Encargados de Capacitación del Sucades se les permita cumplir con las labores exclusivas para las que fueron contratados?

A.2.: Bueno, creo que lo mencioné anteriormente, que es un poco el respaldo el apoyo que estamos pidiendo, verdad, para que ellos trabajen, verdad, para que se les reconozca. Otra de las estrategias que se les está pidiendo a los asesores es que tengan reuniones con los Encargados de Capacitación y, si hace falta, con las jefaturas, verdad, para ayudarles un poco a darles ese lugar que de respecto ellos necesitan y que, de repente, de la Rectoría Técnica del Cecades, les podría apoyar, verdad. Pueden ser reuniones donde se inviten, en años pasados no se ha vuelto a hacer, pero a mí me parece que siempre fue una estrategia muy importante, el Director empezó a, le pidió a sus enlaces que se empezaran a reunir con las instituciones y esa persona las acompañaba, verdad. En ese tiempo fue presencial y fue muy bueno y di que lo conozcan y apoyar a la persona a ver exactamente qué necesita, que no solo vea que llegue el asesor, sino también el Director, verdad. Claro, no era todo el tiempo, pero sí sé que en algún momento ella estuvo haciendo también visitas a las instituciones y eso es importante para acercar al Rector a las instituciones y también para que el Encargado de Capacitación, pues se sienta apoyado, verdad, en eso.

11. ¿Considera que el Cecades está en constante comunicación con los Encargados de Capacitación del Sucades?

E.1.: Ajá, claro muchas gracias. Ya nos quedan solamente dos preguntas, eh. La que sigue es: ¿considera que el Cecades está en constante comunicación con los Encargados de Capacitación del Sucades?

A.2.: Ehh, me parece eso sería una pregunta, me imagino, no sé si estuvo en la encuesta, verdad, yo esperarí que sí, porque nosotros mantenemos varios canales de comunicación. Tenemos las circulares, las reuniones de los asesores, ellos pueden hacer consultas por vía telefónica, por correo electrónico, mediante oficios, se provocan reuniones con ellos, hay capacitaciones también. Ahora salió esta directriz que por cierto creo que ya se publicó hoy, donde el Subdirector pide a los jefes inmediatos que apoyen la gestión de la capacitación y creo que, ah bueno, tenemos un campus virtual donde tenemos información de normativa, los cursos que se han impartidos, lo que ofrecemos este año, hemos tratado de ir incluyendo todo eso que consideramos que necesita un Encargado de Capacitación para hacer bien su labor, verdad, entonces, hay muchos canales de comunicación, yo esperarí que esa comunicación esté siendo fluida.

12 . ¿Cuál estrategia de mejora consideraría usted que podría ser la más eficiente para mejorar y seguir mejorando la comunicación y el acompañamiento a los asesores del Cecades con los Encargados de Capacitación del Sucades?

E.1.: Mjum, gracias y ya como última pregunta, verdad, bueno ahorita según lo que usted nos comentaba, verdad, sí hay bastantes canales de comunicación, pero también ¿cuáles estrategias se podrían tomar, verdad, de mejora para que siga siendo eficiente la comunicación

y el acompañamiento a las personas asesoras del Cecades con las personas Encargadas de Capacitación del Sucades?

A.2.: Bueno, yo pienso que esta investigación que están haciendo ustedes, la expectativa que nosotros tenemos es que haya una devolución y si no preguntaron, probablemente una encuesta para preguntarle a nuestros usuarios cómo se sienten, si los canales han sido correctos, cuál es el canal que más les gusta, qué consideran que necesitan de parte del Cecades, probablemente un estudio así y que es parte de lo que esperamos que arroje esta investigación y si no, complementarlo con una encuesta a nuestros usuarios sobre el servicio que les damos, para ir determinando cuáles son los espacios o las oportunidades de mejora que tendríamos que asumir.

E.1.: Mjum, está bien, muchas gracias. Este básicamente, esas eran las preguntas que teníamos, ehhh no se si por ahí habrá algo más que se nos haya quedado, pero hasta el momento esas serían las preguntas. De mi parte, agradecerle nuevamente, verdad, el espacio que nos dio y también la retroalimentación, porque para nosotras es súper importante y de verdad le agradezco.

A.2.: Yo más bien les agradezco mucho a ustedes el espacio, conozco a Ana María y asumo también por los avances que he visto que han tenido en esta investigación, que las dos son muy buenas, verdad y esperamos un trabajo muy bien hecho, un trabajo que no solo sirve para la graduación de ustedes, sino también para retroalimentación nuestra, verdad, para tomar decisiones sobre datos, porque es precisamente lo que buscamos, con las investigaciones aplicadas que generen datos que podamos determinar cómo está la, cuáles son nuestras fortalezas y cuáles son nuestras oportunidades de mejora. Agradecerles también el espacio y el trabajo que están haciendo con nosotros y pues, estaremos esperando también los resultados para ver también esas oportunidades que tendríamos que considerar, verdad, del trabajo que realizamos y también medir un poco como está el ambiente en el Sucades, verdad, que es precisamente donde ustedes se enfocaron, porque eso también nos permite ir definiendo un perfil y ver cómo se puede ayudar. Habrán instituciones que tienen más recursos que otras, que trabajan mucho más ordenado que otras, también depende mucho del apoyo del jerarca y de la capacidad que ellos demuestren, verdad, pues para cumplir con el trabajo que se les encomienda. Entonces, les deseo muchísimos éxitos en ese trabajo y esperamos pronto verlas en la foto de graduación.

En general, en relación con las entrevistas, tanto de la profesional coordinadora de capacitación como de la profesional 3 del Cecades, es posible destacar que debido a la implementación de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159, actualmente se están realizando reestructuraciones en el Cecades con el fin de fortalecer las acciones del Sucades. Para realizar

dichos cambios, se requiere mayor compromiso de los jefarcas hacia la Unidad de Capacitación, debido a que actualmente el personal presenta resistencia al cambio, poca motivación al no recibir un incentivo económico cada vez que se capacita, también personal que está pronto a jubilarse y no desea capacitarse, técnicos realizando funciones de profesionales, personal con recargo de funciones (inclusive hay Encargados de Capacitación que actualmente son jefaturas), entre otros. Todo esto puede influir directamente en la evaluación del desempeño, la cual, con los nuevos cambios en las normativas, después de presentar una nota regular por dos períodos consecutivos, puede ser causal de despido sin responsabilidad patronal.

Un punto importante es que actualmente no existe un perfil debidamente normado de Encargado de Capacitación, por lo que sus funciones no están estandarizadas o establecidas claramente, lo que conlleva a que las personas no tengan claridad de hasta dónde llegan sus competencias y responsabilidades; tampoco se podría tener un fundamento para alegar que no se está respetando el perfil el puesto inicialmente contratado.

Otro elemento por destacar es la necesidad de realizar más contrataciones de personal, para evitar lo que anteriormente se indicó sobre el recargo de funciones y que, a mediano o largo plazo, puede implicar consecuencias en la salud de las personas, por lo que se incrementarían las incapacidades e, inclusive, la muerte por estrés laboral; esto representaría la ausencia de un Encargado de Capacitación.

Debería aumentarse el apoyo a los Encargados de Capacitación, de manera que sea más preventivo y no reactivo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el proceso de investigación relacionado con el *Desafío de los Procesos de Capacitación y Desarrollo en la Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 y el Rol que Deben Asumir los Encargados de Capacitación dentro del Régimen de Servicio Civil para el año 2024*.

Conclusiones de la Investigación

A continuación se presentan las conclusiones finales con base en los objetivos del proyecto:

Objetivo 1: Examinar el Plan Institucional de Capacitación y Desarrollo que Utiliza el Subsistema de Capacitación del Régimen de Servicio Civil año 2024

Es relevante indicar que no existe un plan institucional de capacitación y desarrollo a nivel general; sin embargo, existe un formato del Cecades que deben utilizar los Encargados de Capacitación del Régimen de Servicio Civil, con el cual deben basarse para realizar la rendición de cuentas trimestralmente.

En el presente caso se emplea como base de análisis el plan del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023), el cual se encuentra bien elaborado; sin embargo, el método de trabajo no es el óptimo para aplicar distintos análisis, ya que se trabaja en Word, lo cual no permite levantar estadísticas fácilmente para la rendición de cuentas que se realiza trimestralmente. Esto, inclusive, representa un reproceso al momento de recopilar la información y presentar resultados estadísticos.

Objetivo 2: Evaluar Posibles Ajustes al Plan Institucional de Capacitación (PIC) para Aumentar la Participación en la Actualización Profesional

De acuerdo con lo analizado, se pueden implementar posibles ajustes por parte de la Dirección General de Servicio Civil, los cuales serán abordados con mayor detalle en la sección de recomendaciones.

Objetivo 3: Proponer Recomendaciones Para un Plan General de Transferencia de Conocimientos Para la Continuidad de Labores de Cada Puesto

A partir de la investigación realizada, se logró recopilar una serie de recomendaciones para mantener y mejorar la transferencia de conocimientos, en caso de que exista una oportunidad de ascenso para una persona o, bien, que se jubile, de modo que no queden descubiertas las labores que se ejecutan en cada puesto de trabajo y que no se vea afectada la continuidad del negocio, ni el servicio al cliente interno o externo.

Como respuesta a la pregunta de investigación: *¿En qué parte de la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159 se vio afectada la capacitación?*

Con el avance de esta investigación, se logra determinar que la Ley Marco de Empleo Público N.º 10.159 no es específicamente la responsable de la decadencia de la participación de funcionarios públicas en las capacitaciones, sino que es la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.º 9635, porque limita los gastos públicos en determinado tiempo en cuanto a salarios presupuestos otorgados a las instituciones, elimina el pago de incentivos económicos de las capacitaciones que no sean propias de sus funciones o que sean promovidas por el Estado.

Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta para ser evaluadas y posteriormente aplicadas por la Dirección General de Servicio Civil.

Objetivo 1: Examinar el Plan Institucional de Capacitación y Desarrollo que Utiliza el Subsistema de Capacitación del Régimen de Servicio Civil año 2024

- a) Realizar un boletín interno con infografía o información relevante de cambios internos, así como elementos básicos del Encargado de Capacitación.
- b) Ejecutar medidas de control y seguimiento de las capacitaciones realizadas por funcionarios públicas, incluyendo rubros calificativos, los cuales brinden sanciones en caso de no cumplir con la obligación de capacitarse.
- c) Se recomienda que todas las personas Encargadas de Capacitación reciban inducción o reinducción al Puesto de Encargado de Capacitación por parte del Cecades, en pequeños bloques para que la atención sea personalizada.

Objetivo 2: Evaluar Posibles Ajustes al Plan Institucional de Capacitación (PIC) para Aumentar la Participación en la Actualización Profesional

- a) Mejorar la estructura de presentación del PIC para que sea eficiente y más funcional para minimizar reprocesos, resumir la información que se visualiza, facilitar el manejo y análisis de datos, por lo que se recomienda incluir anexos en Excel para el control de las actividades que se deben presentar posteriormente en la rendición de cuentas en el informe trimestral para el Cecades.

Objetivo 3: Proponer Recomendaciones Para un Plan General de Transferencia de Conocimientos Para la Continuidad de Labores de Cada Puesto

- a) Capacitar al personal para que asuman otras responsabilidades, para buscar el crecimiento dentro de la institución y posibles candidatos para asumir el rol de Encargado de Capacitación.
- b) Buscar métodos para generar compromiso por parte de los jefes para el apoyo a la Unidad de Capacitación.
- c) Crear procedimientos de transferencia de conocimiento con las personas que están por pensionarse o que tienen muchos años en su puesto, velando porque existan por lo menos dos personas que conozcan las mismas funciones de un puesto.
- d) Rotar al personal para adquirir experiencia dentro de la misma área en puestos similares, con un mínimo de un mes de anticipación, para preparar a la persona que le sustituye.
- e) Proponer al Encargado de Capacitación una comunicación paralela con recursos humanos para que, en conjunto, lleven el control de las necesidades de capacitación de funcionarios públicos, según los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño.

Recomendaciones Adicionales

- a) Establecer un contacto y comunicación directa con el Área de Recursos Humanos, con el fin de crear el perfil de Encargado de Capacitación y evitar que realicen funciones que no son inherentes al puesto para el que fueron contratados.
- b) Aceptar tanto evaluaciones cuantitativas y cualitativas para un puesto de Encargado de Capacitación.
- c) Procurar la mejora de la comunicación, entre el Cecades, el jefe de cada institución y el Encargado de Capacitación, mediante sesiones de retroalimentación y seguimiento.

- d) Mejorar la comunicación con los Encargados de Capacitación, mediante reuniones virtuales y presenciales, por medio de cronogramas previamente establecidos.
- e) Implementar evaluaciones 360 en donde se pueda realizar análisis basados en la retroalimentación que se brinde en el entorno laboral, es decir, por parte de las jefaturas inmediatas, compañeros en puestos similares (pares) y una autoevaluación.
- f) Dotar a todos los Encargados de Capacitación, del presupuesto económico para la realización de capacitaciones y, de este modo, aumentar la promoción en las instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

Araya Góchez, K. (2018). *Módulo 3: La Capacitación en el Régimen de Servicio Civil*. San José, Costa Rica: Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades).

Asamblea General de la República de Costa Rica. (03 de Diciembre de 2018). *Fortalecimiento de las finanzas públicas N.9635*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (30 de 06 de 2017). *Reforma Reglamento del Estatuto de Servicio Civil No.40608-MP*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85238&nValor3=110156&strTipM=TC#ddown

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (03 de Diciembre de 2018). *Fortalecimiento de las finanzas públicas N.9635*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (08 de Marzo de 2022). *Ley Marco de Empleo Público N° 10159*. Sistema Costarricense Información Jurídica:
https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96521&nValor3=129344&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (20 de Noviembre de 2023). *Estatuto de Servicio Civil N° 1581*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32708

Asesoría Jurídica DGSC. (30 de 09 de 2019). Solicitud de criterio. Costa Rica: Asesoría Jurídica Dirección General de Servicio Civil.

By champs_four. (s.f.). *Capacitación: qué es, tipos y beneficios*. dinsIT:

<https://dinsit.mx/capacitacion-que-es-tipos-y-beneficios/#:~:text=Ahora%20que%20ya%20conocer%20el,con%20mayor%20capacidad%20de%20adaptaci%C3%B3n>

Carrero, E. (s.f.). *Todo sobre tesis*. <https://todosobretesis.com/instrumentos-de-recoleccion-de-datos-para-tesis/>

Cecades. (2017). *Detección de Prioridades de Capacitación para el Desarrollo de Competencias Directivas en el Régimen de Servicio Civil Costarricense 2016-2017*.

Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES). (2024). *Dirección General de Servicio Civil, Costa Rica*. https://www.dgsc.go.cr/areas_cecades.html

CEPAL. (2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

Ciencias Sociales UCR. (2021.). *Pronunciamiento Proyecto Expediente Legislativo 21.336 Ley Marco de Empleo Público*. Universidad de Costa Rica.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.

Consejo de Capacitación del Régimen de Servicio Civil. (01 de Diciembre de 2016). *Dirección General de Servicio Civil*. https://docs.google.com/document/d/1yZXiwhcOqlxx-wiug8f_qmVEvGhK7gJEGWnOq7WKLfw/edit

Consejo Institucional Tecnológico de Costa Rica. (2020). *Dictamen Proyecto de Ley Marco de Empleo Público*.

https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/sites/default/files/media/doc/dictamen_proyecto_ley_marco_de_empleo_publico_final.pdf

Cynthus The Excellence Effect. (27 de Agosto de 2020). *Capacitación virtual, retos y beneficios*.

Cynthus The Excellence Effect: <https://www.cynthus.com.mx/beneficios-de-la-capacitacion-virtual/>

DGSC. (20 de Octubre de 2017). *RESOLUCIÓN DG-165-2017*. Centro de Información

Documental DGSC: <https://cidseci.dgsc.go.cr/datos/R-DG-165-2017%20-%20SUCADES%20-%20Derogatoria%20DG-153-2013.pdf>

DGSC. (2018). *INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)*.

DGSC. (2023). *CCD-CIR-5-2023 Lineamientos para la presentación del Plan Institucional de Capacitación 2024, según la Ley Marco de Empleo Público N° 10159*.

DGSC. (22 de setiembre de 2023). Clases y Especialidades de Carrera Administrativa (Título Primero). *Clases y Especialidades de Carrera Administrativa (Título Primero)*. San José, San José, Costa Rica.

DGSC. (Enero de 2024). *Historia Dirección General de Servicio Civil*. Historia Dirección General de Servicio Civil: https://www.dgsc.go.cr/servicioCivil_historia.html

Dirección General de Servicio Civil. (2017). *Resolución DG-165-2017*.

Dirección General de Servicio Civil. (28 de Setiembre de 2018). *FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)*. *FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)*.

Dirección General de Servicio Civil. (2021). *Informe Anual al Presidente de la República de Costa Rica, período 2020*. Informe Anual al Presidente de la República de Costa Rica, período 2020:

https://www.dgsc.go.cr/documentos/transparencia/informes/INFORME_PRESIDENTE_2020_.pdf

Dirección General de Servicio Civil. (2023). *Plan estratégico institucional 2023-2026 Servicio Civil, puente de transformación del Estado Costarricense*. DGSC.

<https://www.dgsc.go.cr/documentos/transparencia/planes/PEI%202023-2026%20v3%20Aprobada%20Abril%202023.pdf>

Dirección General del Servicio Civil Costa Rica. (28 de Setiembre de 2018). *CCD-CIR-016-2018 Lineamientos para la Presentación del Plan Institucional de Capacitación*.

https://www.dgsc.go.cr/rt_jerarcas/2018/CIRCULAR%20CCD-CIR-016-2018%20Lineamientos%20Presentacion%20del%20PIC.PDF

Equipo Editorial. (06 de Junio de 2018). *Significados.com*.

<https://www.significados.com/objetivo/>

Escuela Europea de Excelencia. (24 de Enero de 2017). *Cómo realizar un análisis de necesidades de capacitación*. Escuela Europea de Excelencia:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/01/realizar-analisis-de-necesidades-de-capacitacion/>

Excel para todos. (s.f.). *Formato Plan de Capacitación*. Excel para todos:

<https://excelparatodos.com/formato-plan-de-capacitacion/>

Facultad de Derecho. (2021). *Análisis del Proyecto de Ley Marco de Empleo Público*.

https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2021/informe_final_comisio%CC%81n_facultad_derecho_proyecto_ley_de_empleo.pdf

Facultad de Derechos UBA. (s.f.). *Guía Metodológica para Diseños de Investigación*.

<http://www.derecho.uba.ar/institucional/centro-derecho-ambiental/documentos/guia-metodologica-para-disenos-de-investigacion.pdf>

Función Pública de Colombia. (s.f.). *¿Sabe usted qué es el Plan Institucional de Capacitación?*

GOV.CO: https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-plan-institucional-de-capacitacion-/28585938#:~:text=El%20Plan%20Institucional%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20de%20OPIC%20es%20el%20conjunto%20de

García Isario, K. (s.f.). *Staffing Personal Soluciones en Recursos Humanos*. Staffing Personal Soluciones en Recursos Humanos:

https://www.staffingpersonal.com/induccin_del_personal/

Grupo Geard. (s.f.). *Educación Virtual: Sus Ventajas y Desventajas*. Grupo Geard:

<https://grupoguard.com/ec/blog/categoria/educacion-virtual-ventajas-desventajas/>

Hernández, R. (24 de Mayo de 2023). *Descubre cómo un Focus Group puede impulsar la innovación en tu empresa*. HR Trends by Infoempleo:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/descubre-como-un-focus-group-puede-impulsar-la-innovacion-en-tu-empresa/>

Ispring. (24 de marzo de 2022). *La importancia de la capacitación de personal para una empresa*. <https://www.ispring.es/blog/importancia-de-la-capacitacion>

Malagón Ruiz y Valderrama Espejo. (2016). El método de los cuatro pasos: narrativas que recuperan su historia. *Revista SENA*, 90-95.

Mandomedio. (s.f.). *Tipos de capacitación laboral*. Mandomedio:

<https://mandomedio.com/blog/articulos-blog/capacitacion-laboral-que-debo-considerar-ante-el-ingreso-de-un-nuevo-colaborador/#:~:text=El%20reskilling%20se%20diferencia%20del,empleados%20se%20tornen%20m%C3%A1s%20vers%C3%A1tiles.>

Mata Solís, L. D. (26 de Enero de 2021). *Los sujetos de estudio*. Investigalia:

<https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/#:~:text=Los%20sujetos%20de%20estudio%20son,con%20enfoque%20cuantitativo%20o%20cualitativo.>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN-PIC-MAG-2023*. https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/circulares/rec-hum-PIC2023MAG.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, M. (10 de marzo de 2022). Rectoría Política. *Ley Marco de Empleo Público*. San José, San José, Costa Rica.

Mitnik, F., & Coria, A. (2005). *Programa de capacitación de trabajadores en empresas. Un análisis de la experiencia*. Montevideo: OIT/Cinterfor.

Monroy Mejía, M. y Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la Investigación*. CDMX: Lapsilázuli.

Mugira, A. (s.f.). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Question Pro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/disen-de-investigacion/>

Muguirra, A. (s.f.). *Question Pro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/>

NAFIN Nacional Financiera Banca de Desarrollo. (s.f.). *La capacitación en la empresa*. NAFIN Nacional Financiera:

https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos5_3.pdf

OCDE y BID. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020*. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OCDE.

Ortega, C. (s.f.). *Question Pro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/unidad-de-muestreo/#:~:text=Una%20unidad%20de%20muestreo%20es,es%20la%20unidad%20de%20muestreo.>

Parra, A. (s.f.). *¿Qué es una población de estudio? Características y técnicas de muestreo*. Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/poblacion-de-estudio/>

Parra, Andrea. (s.f.). *¿Cuáles son los tipos de variables en una investigación?* Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-variables-en-una-investigacion/#:~:text=Establecer%20el%20tipo%20de%20variables,num%C3%A9rico%20como%20edad%20o%20ingresos.>

Pérez Porto y Gardey. (10 de Noviembre de 2021). *Definición.DE*. Definición.DE:

<https://definicion.de/capacitacion/#:~:text=Se%20denomina%20capacitaci%C3%B3n%20al%20acto,el%20desarrollo%20de%20determinadas%20acciones.>

PGR. (30 de 06 de 2017). *Reforma Reglamento del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil N°26786*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56237&nValor3=110167&strTipM=TC

PGR. (28 de Febrero de 2023). *Reglamento del Estatuto de Servicio Civil*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8975

Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia. (30 de Junio de 2017). *Reforma Reglamento del Estatuto de Servicio Civil No.40608-MP*. Sistema de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85238&nValor3=110156&strTipM=TC

Presidencia de la República, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Ministerio de Hacienda. (28 de Febrero de 2023). *Reglamento del Título III de la Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N° 9635 referente al Empleo Público N° 41564-MIDEPLAN-H*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=88250

Procuraduría General de la República. (30 de Junio de 2017). *Reforma Reglamento del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil N°26786*. Sistema Costarricense de Información Jurídica:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56237&nValor3=110167&strTipM=TC

Ramírez Artavia, J. (Setiembre de 2014). Taller Promoción de capacidades de investigación en la función pública. Tema II, Elementos filosóficos y. San José, Costa Rica.

Reyes, I. C. (5 de Mayo de 2023). *CognosOnline Líderes en Transformación Digital*.

CognosOnline Líderes en Transformación Digital:

<https://cognosonline.com/co/blog/objetivos-de-capacitacion/>

SCM Latam. (22 de Junio de 2023). *SCM Latam*. Recursos Humanos SCM:

<https://scmlatam.com/importancia-capacitacion-laboral-en-grandes-empresas/>

Sesame. (s.f.). *Capacitación*. Sesame blog empresarial:

<https://www.sesametime.com/assets/diccionario/capacitacion/>

Suárez, E. (2 de Febrero de 2024). *Guía práctica sobre los distintos tipos de fuentes de información*. Experto Universitario: <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-de-informacion/>

Tesis y Másters México. (s.f.). *Tesis y Másters México*. <https://tesisymasters.mx/antecedentes-de-la-investigacion/>

U Sellers by PMK. (13 de abril de 2021). Capacitación y Desarrollo Profesional: Maximizar los Resultados es la Clave: <https://www.u-sellers.com/blog/capacitacion-y-desarrollo/#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20tiene%20el%20objetivo,enfoca%20en%20un%20trabajo%20espec%C3%ADfico.>

UBITS. (16 de Agosto de 2023). *¿Cómo desarrollar un programa de capacitación de manera efectiva?* UBITS: <https://www.ubits.com/blog/programas-capacitacion-empresarial-implementation>

UNAM. (s.f.). *Unidad de Apoyo para el Aprendizaje*.

https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/990/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Universidad de Chile. (s.f.). *Desarrollo Organizacional y Capacitación*. Universidad de Chile:

<https://uchile.cl/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/direccion-de-gestion-y-desarrollo-de-personas/desarrollo-organizacional-y-capacitacion/gestion-de-la-capacitacion/ciclo-de-la-capacitacion>

Werther, Davis y Guzmán . (2019). *Administración del Capital Humano*. McGraw-Hill

Interamericana Editores S. A.

APÉNDICES

Apéndices

Apéndice 1. Tabla Resumen de Principales Leyes y Decretos Utilizados Como Insumo

Nombre de la ley, decreto o norma	Cita bibliográfica	<i>Link</i>
Reforma Reglamento del Estatuto de Servicio Civil N.º 40608-MP (Capítulo XIII, Capacitación y Desarrollo al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil)	(Presidencia de la República y Ministerio de la Presidencia, 2017)	<u>Ver Reforma de Reglamento del Estatuto de Servicio Civil</u>
Fortalecimiento de las Finanzas Públicas N.º 9635 (Artículos del 49 al 56)	(Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2018)	<u>Ver Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Carrera Profesional)</u>
Ley Marco de Empleo Público N.º 10159 (Artículos del 1 al 8 y del 23 al 24)	(Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2022)	<u>Ver Ley Marco de Empleo Público No. 10159</u>

Apéndice 2. Principales Siglas

SIGLAS	
Cecades	Centro de Capacitación y Desarrollo
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
LMEP	Ley Marco de Empleo Público
Mideplán	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
RSC	Régimen de Servicio Civil
Sucades	Subsistema de Capacitación y Desarrollo
IDPUGS	Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

Apéndice 3. Cuestionario Aplicado

Encuesta-Encargados (as) de Capacitación

Estimada persona Encargada de Capacitación

La Universidad Central cuenta con el aval de la Dirección General de Servicio Civil para la realización de un estudio para Tesis en la carrera de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, con el objetivo de realizar mejoras en el Área de Capacitación y Desarrollo (CECADES) con fines Educativos. Este estudio a su vez será insumo para el CECADES para la Capacitación e Inducción de las personas Encargadas de Capacitación.

A continuación, se presentan algunas preguntas con el propósito de determinar la situación actual de las personas Encargadas de la Capacitación en el Subsistema de Capacitación y Desarrollo (SUCADES), a raíz de los cambios generados por la Ley Marco de Empleo Público N°10.159. Esta encuesta tiene una duración de 5 minutos aproximadamente.

Cabe recalcar que la información brindada será tratada de manera confidencial y para uso exclusivo de los objetivos indicados.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

...

2. Cuánto tiempo tiene de trabajar como Encargado (a) en Capacitación *

1. Menos de 1 año
2. más de 1 año menos de 5
3. más de 5 años menos de 10 años
4. más de 10 años

3. Considera que es importante la inducción? "Sí" pase a la pregunta 4 y si su respuesta es "No" pase a la pregunta 5. *

- Sí
- No

4. Si su respuesta anterior fue "Sí" seleccione una o varias respuestas.

- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación
- Disminuye las dudas que tengan los nuevos colaboradores
- Genera sentido de pertenencia y la integración es más rápida
- Minimiza la cantidad de errores en la ejecución de las funciones

5. Si su respuesta a la pregunta 3 fue "No" Seleccione una o varias respuestas.

- La persona es capaz de realizar la función del puesto sin una inducción
- La inducción al puesto no es necesaria, genera pérdida de tiempo.
- No es necesario porque requiere inversión de tiempo y planificación

6. ¿De parte de quién recibió su inducción al puesto de Encargado (a) de Capacitación? *
Puede seleccionar más de una opción.

- Persona que estuvo en el puesto anteriormente
- CECADES
- Jefatura
- Compañero (a) que no estuvo en el puesto.
- No se realizó inducción

7. ¿Considera que la capacitación en las personas funcionarias se ha reducido? *

- sí
- No

8. ¿Cuáles factores considera usted que han influenciado en la reducción de capacitación? *
Puede seleccionar más de una respuesta.

- Ley 9635 Carrera Profesional
- Ley 10.159 Marco de Empleo Público
- Desmotivación y poca relevancia para el puesto que ejerce
- Considera que no es necesaria la capacitación.
- Disminución de Presupuesto para la Capacitación

9. ¿Considera que en su lugar de trabajo usted es valorado por las funciones que desempeña como Encargado de Capacitación? Si su respuesta es "No", conteste la pregunta 10, de lo contrario, pase a la pregunta 11 *

- Sí
- No

10. ¿Cuáles factores considera que ha afectado su puesto como Encargado de Capacitación?

1. Recargo de funciones que no competen como persona Encargada de Capacitación
2. Realizo solo funciones como persona Encargada de Capacitación.
3. Ninguna de las anteriores

11. ¿Si usted estuviera en una posición de Jefatura de Capacitación qué haría para mejorar el *
área de Capacitación? Puede seleccionar más de una respuesta.

- Tendría un equipo adecuado a la cantidad de personas dentro de la institución dedicada a la Capacitación
- Seleccionaría solo una persona dedicada al área de Capacitación
- Buscaría que el personal del área esté exclusivamente en labores relacionadas con la capacitación
- Tendría personas dedicadas a la Capacitación y haría reuniones de retroalimentación.
- Toda la gestión se realiza correctamente, por lo que no haría cambios
- Asignaría Presupuesto para la capacitación

...

12. ¿Si usted estuviera en una posición de jefatura de Capacitación, qué podría hacer para *
aumentar la participación de las personas funcionarias en las distintas capacitaciones?
Puede seleccionar más de una respuesta.

- Pondría capacitaciones obligatorias para aumentar la capacitación y que impacten un indicador
- Explicaría a los funcionarios la importancia de capacitarnos para estar actualizados en las nuevas tende...
- Explicaría a los funcionarios la relevancia de la capacitación para escogencia de nuevos puestos.
- Haría encuestas con el personal para valorar temas de interés en cuanto a capacitaciones
- Contar con Presupuesto para la capacitación

Apéndice 4. Entrevista Aplicada

Entrevista-Profesionales y Asesores Capacitación

Estimados, un gusto saludarles; actualmente nos encontramos realizando el proceso de tesis en la Universidad Central, para ello requerimos la colaboración para contestar la siguiente entrevista.

A continuación se presentan algunas preguntas con el propósito de determinar su punto de vista como persona Profesional o Asesor del CECADES con relación a la situación actual de las personas Encargadas de Capacitación dentro del SUCADES, a raíz de los cambios generados por la Ley Marco de Empleo Público 10159.

Esta entrevista tiene una duración de 40 minutos aproximadamente, para ello solicitamos la colaboración para responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible. Es importante mencionar que los resultados obtenidos serán utilizados para fines meramente educativos.

1. ¿Cuál es su puesto dentro del CECADES?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar como persona Profesional o Asesora en Capacitación del CECADES?

3. ¿Considera que es importante la inducción? Justifique su respuesta

4. ¿De acuerdo a su puesto, indique quién considera que debe de realizar la inducción al puesto de Encargado (a) de Capacitación y por qué?

5. ¿En que aspectos considera usted que se ha visto afectada la capacitación y el desarrollo en los colaboradores y Encargados de Capacitación, con la entrada en vigencia de la Ley Marco de Empleo Público 10159?

6. ¿Por qué cree usted que se ha reducido la capacitación?

7. ¿A su criterio considera que las funciones que realizan actualmente los Encargados de Capacitación del SUCADES, están exclusivamente relacionados con el puesto para el que fueron contratados?

8. ¿Si usted estuviera en una posición de jefatura, qué haría para mejorar el área de Capacitación del SUCADES?

9. ¿Si usted estuviera en una posición de jefatura, qué podría hacer para aumentar la participación de las personas funcionarias en las distintas capacitaciones?

10. ¿Dentro del CECADES, qué mejoras podría recomendar para que a los Encargados de Capacitación del SUCADES se les permita cumplir con las labores exclusivas para las que fueron contratados?

11. ¿Considera que el CECADES está en constante comunicación con los Encargados de Capacitación del SUCADES?

12. ¿Cuál estrategia de mejora considera usted que es la más eficiente para mejorar la comunicación y el acompañamiento de las personas Asesoras del CECADES, con los Encargados de Capacitación del SUCADES?.
