



**Guía Metodológica para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Capacitación y Formación en el Sector Público Costarricense**

**mideplan**

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

# mideplan

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

## **Guía Metodológica para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Capacitación y Formación en el Sector Público Costarricense**



San José, Costa Rica

marzo 2012



La formulación de esta Guía Metodológica para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Capacitación y Formación en el Sector Público Costarricense, estuvo a cargo del Área de Proyectos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social del Centro de Planificación de América Latina (ILPES / CEPAL) coordinado por Juan Francisco Pacheco y los consultores Eduardo Contreras y Alejandro Gálvez. La revisión y modificación de la guía fue realizada mediante un equipo de trabajo integrado por funcionarios de la Unidad de Inversiones Públicas del MIDEPLAN y la Dirección General de Servicio Civil. El apoyo financiero para la formulación y publicación de la guía proviene del Programa PRODEV / BID, a través del proyecto CT ATN/OC 1084 CR. Este esfuerzo se complementó con la validación de las instituciones, con lo cual permitió obtener importantes aportes, como producto de la experiencia y el interés de los profesionales, que nos permite orientar el proceso y la aplicación de la guía por las instituciones públicas, con el objetivo primordial de generar las mejores condiciones de planificación, ejecución y la evaluación de los proyectos de interés de la sociedad.

### **Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica**

Diseño y Diagramación: Unidad de Comunicación

Marzo 2012. San José, Costa Rica.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este material, siempre que se consigne la fuente de información.

Teléfonos (506)2234-5331 y (506)2281-2700 / Fax (506) 2234-5806

E-mail: [inversionespublicas@mideplan.go.cr](mailto:inversionespublicas@mideplan.go.cr) / Web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Esta Guía se publicó con la colaboración del Proyecto PRODEV-BID-CR. El contenido es responsabilidad exclusiva de MIDEPLAN y del Programa Nacional de Nutrición del Ministerio de Salud y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista del BID.

## Contenido

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>SIGLAS</b>	<b>8</b>
<b>Ficha Técnica</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>10</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Nombre del proyecto</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Antecedentes</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Identificación del problema</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Optimización de la situación base</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Alternativas de solución</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Selección de las alternativas de solución</b>	<b>12</b>
<b>1.7 Objetivos del proyecto</b>	<b>12</b>
<b>1.8 Resultados esperados</b>	<b>13</b>
<b>1.9 Vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo</b>	<b>13</b>
<b>1.10. Beneficiarios del proyecto</b>	<b>13</b>
<b>2. Análisis de Mercado</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Conceptualización del mercado</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Definición y características de la Demanda</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Identificación de la población meta</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Estimación de la Demanda</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Análisis de Oferta</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Balance entre Oferta y Demanda</b>	<b>16</b>
<b>2.7 Canales de comercialización</b>	<b>16</b>
<b>2.8 Estrategias de información y divulgación</b>	<b>18</b>

<b>3. Análisis técnico</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Componentes del proyecto</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Tecnología, metodología y técnicas</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Criterio de la población meta sobre la propuesta técnica del proyecto</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Responsabilidad social</b>	<b>18</b>
<b>4. Análisis legal y administrativo</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Aspectos legales</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Organización y estructura administrativa</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>21</b>
<b>1. Aspectos financieros</b>	<b>21</b>
<b>1.1. Costos del proyecto</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Aspectos presupuestarios del proyecto</b>	<b>21</b>
<b>2. Evaluación de costos: el proyecto no genera ingresos</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Tasa social de descuento (TSD)</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Flujo de costos</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Cálculo de indicadores</b>	<b>23</b>
<b>3. Evaluación económico-social</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Cálculo de precios sociales</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Costos económico - sociales</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Beneficios del proyecto</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Flujo económico-social</b>	<b>25</b>

<b>3.4 Cálculo de indicadores (VAC, CAE social)</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Evaluación del impacto de la capacitación</b>	<b>26</b>
<b>Recomendaciones y Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>27</b>



## Presentación

En las instituciones, cada día existe mayor convicción de que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva para poder realizar un plan de desarrollo estratégico.

Los cambios se producen cada vez con mayor rapidez y la adaptación a los mismos, exige un compromiso especial del recurso humano. La identificación del personal con la institución hará posible el cambio permanente para el desarrollo exitoso en un ambiente cada vez más competitivo.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el recurso humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de las instituciones. Se considera que el Estado debe fortalecerse en el corto y mediano plazo mediante la capacitación de los funcionarios, para que con conocimientos actualizados y el desarrollo de actitudes, aptitudes y herramientas modernas se logre un desempeño estatal profesional, eficiente, efectivo y abierto a la rendición de cuentas.

Los beneficios de la capacitación se prolongan durante la vida laboral del funcionario y colaboran no solo en el desarrollo de sus responsabilidades actuales, sino también en las futuras, permitiendo que los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos por los funcionarios se traduzcan en éxito institucional.

La capacitación es la educación no formal que busca adaptar y motivar al funcionario, desarrollando un fuerte sentido de pertenencia con la institución, incentivando la productividad individual e institucional.

En vista de esto y dado que el tratamiento de inversión requiere de una formulación adecuada, esta guía se presenta como herramienta que facilita la formulación de proyectos para formación y capacitación del capital humano, asignando a este concepto un carácter de inversión pública y no de gasto, como se ha considerado hasta ahora.

La guía metodológica contiene dos capítulos: formulación del proyecto y evaluación del proyecto; donde el desarrollo de cada uno de los temas señalados determina la viabilidad, la factibilidad y la utilidad de los servicios que se desean alcanzar con la ejecución del proyecto, de manera tal que las inversiones permitan cumplir con los objetivos planteados y que sean sostenibles en el tiempo.

La Unidad de Inversiones Públicas del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y la Dirección General de Servicio Civil tienen la expectativa de que esta guía específica permita impulsar la formulación y evaluación de los proyectos técnicamente bien sustentados e incrementar, de manera significativa, la inversión de calidad en servicios de transporte del país.

**Roberto Gallardo Núñez**  
Ministro de Planificación Nacional  
y Política Económica

**José Joaquín Arguedas Herrera**  
Director General de Servicio Civil

## SIGLAS

CAE	Costo Anual Equivalente
CECADES	Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil
Ct	Costos del proyecto en el año t
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
E-learning	Educación por vía electrónica
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MH	Ministerio de Hacienda
NIC's	Normas Internacionales de Contabilidad
PIC	Plan Institucional de Capacitación
PAO	Plan Anual Operativo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNIP	Plan Nacional de Inversión Pública
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SNP	Sistema Nacional de Planificación
SUCADES	Subsistema de Capacitación y Desarrollo
T	Años correspondientes a la vida del proyecto
TIC's	Tecnologías de Información y Comunicación
TSD	Tasa Social de Descuento
VAC	Valor Actual de los Costos

## Ficha Técnica

El estudio del proyecto debe contener la ficha técnica<sup>1</sup>, la cual permite resumir la información general sobre la naturaleza del proyecto, por lo que representa una descripción de los datos más relevantes orientados a dar a conocer sus componentes y con ello justificar la factibilidad para la ejecución. Se requiere que la ficha técnica del estudio del proyecto, incorpore al menos la siguiente información: Nombre del proyecto: es la denominación de la naturaleza del proyecto, debe ser clara, breve y precisa; definiendo su cobertura temática e institución (proceso, objeto, institución responsable), por eso se recomienda ajustarlo una vez que se hayan establecido los objetivos del proyecto.

- a) **Descripción del proyecto:** corresponde a una descripción general que refleja en qué consiste el proyecto, destacando las características principales. Explicar la problemática que se pretende solventar, identificando causas y efectos, así como sus objetivos, las acciones que ejecutará para resolver la problemática y los principales componentes que conlleva su ejecución por la institución.
- b) **Sector a que pertenece:** el proyecto de inversión debe ser ubicado en el sector institucional al cual se encuentre vinculado o al que posea una mayor afinidad, según la clasificación establecida en el Decreto Ejecutivo 34582 MP-PLAN de Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo publicado el 1º de julio de 2008.
- c) **Institución ejecutora:** Señalar el nombre de la Institución que tendrá a cargo el proyecto y describir los aspectos más importantes de la institución, donde se desarrollará el proyecto y la forma de organización para administrar la ejecución y la operación del mismo.
- d) **Unidad que elaboró el documento del proyecto:** señalar el nombre del encargado, la unidad, departamento o dirección de la institución que elaboró el proyecto de inversión, debe estar ligado al Plan Institucional de Capacitación (PIC), en aquellas instituciones que corresponda.
- e) **Beneficiarios del Proyecto:** Descripción cualitativa y cuantitativa del grupo objetivo que se va a beneficiar directa e indirectamente con el proyecto. Se incluye de una manera breve quiénes son y las áreas o departamentos de la institución a la que pertenecen.
- f) **Costos e Ingresos totales del proyecto:** corresponde a la inclusión de los costos totales del proyecto.
- g) **Posibles fuentes de financiamiento:** Señalar el financiamiento requerido y las fuentes de financiamiento analizadas que podrán aportar los recursos para la ejecución del proyecto. Generalmente, el financiamiento se da con recursos propios de la institución, en caso de requerir endeudamiento público, se debe realizar una breve descripción de los términos y condiciones del financiamiento en cuanto monto, plazo, tasas de interés, entre otros aspectos; tomar en cuenta el artículo 9 y 10 de la Ley 5525 y el artículo 7 de la Ley 7010 sobre financiamiento.
- h) **Cronograma del proyecto:** Estimación de las fechas de inicio de la ejecución y finalización de cada una de las actividades para la realización del proyecto.
- i) **Principales restricciones y limitaciones:** Explicar en forma breve y concisa cuales son las principales restricciones, limitaciones o amenazas que puede presentar el proyecto. El propósito es facilitar la toma de decisiones para la promoción, negociación, financiamiento y ejecución del proyecto.

<sup>1</sup> Esto es parte del contenido del estudio, que se detalla como parte de formato de presentación del documento del estudio de proyecto.

# CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se reúne la información básica y precisa sobre la problemática a resolver por el proyecto, por lo que se requiere identificar las causas que lo originan y los efectos que genera, definir y comparar las diferentes opciones de solución, la selección de la alternativa que se va a desarrollar, la vinculación con las políticas, planes y estrategias de desarrollo, los objetivos y resultados esperados.

Por otro lado, en este capítulo se deben presentar las características técnicas del proyecto, incorporando los diferentes análisis requeridos (de mercado, técnico, de aspectos legales y administrativos) que deben ser considerados como parte de la preinversión para su ejecución y su evaluación.

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 Nombre del proyecto

El nombre del proyecto debe identificar su naturaleza, ser simple, claro y conciso, de tal forma que se pueda enunciar en uno o dos renglones; debe incorporar el proceso, objeto e institución responsable del proyecto. Es conveniente establecerlo después de haber redactado los objetivos, definido los componentes y su viabilidad.

### 1.2 Antecedentes

Los antecedentes se refieren a la descripción precisa de:

- a) La situación o los motivos que han originado el problema o la necesidad que requiere ser intervenida con el proyecto. Entre los principales motivos suelen estar: necesidad de formación y capacitación, desarrollo de habilidades y destrezas, cambio de actitudes que se arrastran del pasado, nuevos desafíos de la institución, programas específicos de fortalecimiento del capital humano, el desarrollo de proyectos temáticos que requieren personal debidamente capacitado
- b) El proceso histórico, actual y futuro de la situación problema; así como describir cuál sería el comportamiento del problema si no se actúa, o sea, la situación “sin proyecto” y “con proyecto”.
- c) Las razones por las que la institución y el Estado están interesados en resolver y el impacto que tendrá en toda la comunidad y por ende en el país, justificando con detalle por qué es necesario modificar la situación actual.

- d) Argumentar la necesidad institucional de contar con funcionarios capacitados adecuadamente en temáticas específicas y nuevas.
- e) Las iniciativas anteriores que se han planteado con propósitos similares al proyecto bajo estudio. Hasta donde lo permita la información disponible, se deben identificar las causas por las que dichas iniciativas no se realizaron o por qué razones no se han resuelto las necesidades para las cuales se implementaron.

### 1.3 Identificación del problema

La identificación del problema se debe centrar en el análisis de contraste entre las capacidades actuales y las requeridas por los funcionarios. Además del equipamiento, la tecnología y otros elementos de apoyo, la consecución de metas del aparato público y el éxito de los gobiernos depende en buena medida de que los profesionales, técnicos y administrativos del Estado estén actualizados en temas de administración pública y cuenten con las herramientas necesarias que requieran los proyectos institucionales estratégicos.

Por lo tanto, el primer paso del proceso de identificación es detallar para cada área de la institución que formule un proyecto de esta naturaleza, sus desafíos, programas y proyectos estratégicos, los que pueden emanar de distintos niveles. Las líneas estratégicas más globales deberán levantarse desde el Plan o Programa de Gobierno, Mensaje Presidencial, Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional, Plan Anual Operativo (PAO), cualquier otro documento, ley, resolución, decreto u otro que tenga definiciones y metas de largo plazo que estén en el ámbito de la institución formuladora.

En segunda instancia se deben consultar los planes y programas específicos por área, para adentrarse en planes de largo plazo específicos que resultan de los lineamientos estratégicos del más alto nivel (de gobierno, presidenciales o de ministerios u oficinas encargadas de dictar directrices de carácter multisectorial).

Por último podrán estar aquellos desafíos de largo plazo que surgen al interior de cada área, como parte de un plan específico debidamente autorizado por los jefes respectivos.

Se sugiere realizar una tabla como la siguiente:

**Tabla 1**  
**Lineamientos o Programas Estratégicos por Nivel**

Nivel		
Eje Temático	Objetivo Temático	Acción Estratégica
1. Plan Maestro de Gobierno Digital.	Incrementar uso TIC's.	Modernizar la Contabilidad.
2. Implementación del SNIP.	Formular y evaluar proyectos de inversión pública.	Capacitar a los funcionarios en la temática.

Los lineamientos estratégicos de más alto nivel podrán desagregarse en lineamientos más específicos de los niveles siguientes como el ejemplo de la Tabla 1 donde a partir del “Plan Maestro de Gobierno Digital”, que sirve de guía para todo el Sector Público, una determinada institución define como desafío estratégico el “Incrementar el uso de las Tecnologías de Información” y a partir de ésta, el área administrativa de la institución define un programa de largo de plazo para “Modernizar su contabilidad”.

Si se trata de un desafío estratégico multisectorial o interinstitucional, como la implementación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), se requiere de una institución coordinadora que considere, entre otras cosas, la necesidad de alcanzar el objetivo de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.

También podría tenerse algún proyecto o programa de largo plazo que emane directamente del nivel departamental o de área sin ninguna conexión directa con algún lineamiento del nivel institucional o de gobierno, presidencial o multisectorial; si bien en rigor, siempre debe haber un grado de conexión que haga que todos los esfuerzos apunten a los mismos objetivos de gobierno y de país, en este contexto se quiere establecer que tal conexión puede no ser tan directa o que un lineamiento de este nivel pueda estar conectado a muchos lineamientos de los niveles más altos.

La idea de este primer paso, es que se levanten en cada área temática de la institución, las líneas estratégicas de largo plazo

que conllevan temas específicos que requieren de capacitación y formación.

De esta manera, el segundo paso será identificar para cada programa o lineamiento estratégico los temas requeridos, llenando una tabla (ver tabla 2).

Si para la obtención de la Tabla 1, no fuera posible filtrar los lineamientos estratégicos que requieren o no formación y capacitación, se podrán listar todos y en la conformación de la Tabla 2, a través de las consultas con las jefaturas correspondientes, establecer si son necesarios otros temas; de lo contrario se deja en blanco.

En el ejemplo anterior, el área administrativa de una determinada institución que había definido como un proyecto de largo plazo, el “Modernizar su Contabilidad”, identifica que requiere incorporar programas computacionales de contabilidad con su consiguiente manejo por parte del personal operativo del área. Adicionalmente a nivel estratégico y táctico, se requiere conocer y dominar las normas, conceptos y elementos de la contabilidad moderna a nivel internacional, denominadas NIC's.

El Artículo 1 del Decreto Ejecutivo 26786-MP, sobre la creación y responsabilidades de las Unidades de Capacitación, establece que los ministerios e instituciones que integran el Subsistema de Capacitación y Desarrollo (SUCADES), 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.”

**Tabla 2**  
**Temas de Capacitación y Formación por Programa o Lineamiento Estratégico**

Área o Departamento	Programa Estratégico	Temas Requeridos	
Administración	Modernización Contabilidad	a. Contabilidad Informatizada.	b. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's).

Por lo tanto, todo el proceso de identificación que se ha descrito previamente puede ser realizado por esta Unidad en cada institución pública, mediante un estudio científico de detección de necesidades de capacitación.<sup>2</sup>

El producto final de esta parte es el listado de temas o especialidades que requieren potencialmente de actividades de capacitación y formación en un período de tres a cinco años; sin embargo, este lapso puede variar dependiendo del tipo de necesidades y la población meta establecida para el desarrollo del proyecto.

En el caso de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, el Artículo 12 del decreto mencionado anteriormente, establece 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 Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) el programa de actividades para el período anual que se indica, señalando sus objetivos, actividades, calendarización, recursos disponibles y faltantes...”. Este programa de actividades se denomina Plan Institucional de Capacitación (PIC).

De tal forma que el listado general de mediano plazo (tres a cinco años) que se elaborará a partir de la Tabla 2, servirá de insumo principal para la presentación del PIC.

Como se señaló previamente, las necesidades de capacitación puntuales y aisladas que puedan ser requeridas por algunos funcionarios, que por algún motivo cambian de funciones o se incorporan por primera vez a la institución, y que por tanto, surgen en cualquier momento del tiempo, no son consideradas en esta guía, así como cualquiera otra que tenga estas mismas características, dado que este levantamiento corresponde a necesidades detectadas para un plazo de tres a cinco años.

## 1.4 Optimización de la situación base

Una vez identificado el problema en términos de las temáticas que sean objeto de un proyecto de esta naturaleza, se debe proceder a buscar los mecanismos que resuelvan total o parcialmente el déficit de conocimiento en tales temas por parte del personal sin necesidad de realizar un proyecto, identificando medidas de bajo costo que puedan mejorar la situación actual, como por ejemplo, a través de un proceso de capacitación interno donde se aprovechen los conocimientos de los funcionarios que dominen alguno de los temas identificados y que sirvan como facilitadores para el resto de sus compañeros.

Este tipo de solución es denominada “situación base optimizada” y su importancia radica en la generación de beneficios solucionando un problema con cambios marginales en la situación actual y postergando el análisis de alternativas que pueden implicar volúmenes de inversión importantes en el gasto público.

<sup>2</sup> Inciso a) del Artículo 9 del Decreto Ejecutivo 26786-MP del 12 de marzo de 1998.

## 1.5 Alternativas de solución

Una vez depurado el listado original de temas, se definen para cada temática, las estrategias metodológicas para formación y/o especialización que sean factibles. Por ejemplo, para una capacitación en Contabilidad Informatizada existen cursos específicos presenciales, a distancia o en línea (llamados e-learning), existen manuales de autocomprensión y equipo o soporte lógico de sistemas informáticos (software) de auto capacitación. La idea es que en esta parte se exploren preliminarmente todas las estrategias metodológicas, luego en el análisis de oferta que se detalla más adelante en esta guía, se podrá ajustar este universo de alternativas a las que efectivamente ofrece el mercado.

## 1.6 Selección de las alternativas de solución

En esta primera parte de la formulación del proyecto, se debe mirar hacia el interior de la institución, primero para identificar el problema y segundo, para seleccionar las estrategias metodológicas que satisfagan las necesidades de capacitación detectadas. La idea de mirar hacia el interior de la institución, es justamente para que los criterios de preselección de las estrategias metodológicas se desarrollen considerando las restricciones y oportunidades que ofrece la institución y no mirando hacia el exterior, hacia la oferta de cursos y otras alternativas de capacitación, que se incorporarán en el capítulo de Análisis de Mercado.

Se debe considerar la disposición de horario del personal a capacitarse, ya sea en relación con la capacidad diaria (restricción por ejemplo de funcionarios que por atender público, no pueden ausentarse total o parcialmente de su puesto de trabajo), o considerando un período mayor, un mes, un semestre o un año (para funcionarios con tareas que consideran entregas o cierres para esos plazos). En general, cuando existan restricciones de horarios o para que los funcionarios se ausenten de sus puestos de trabajo, se deberán favorecer las estrategias metodológicas a distancia (e-learning o similar) en contraposición de aquellas de carácter presencial en horas laborales.

Además, se deben considerar los elementos de apoyo e infraestructura con que cuenta la institución. Si existen salas habilitadas con equipamiento suficiente en cantidad y capacidad, podrán contemplarse cursos y/o talleres adaptados a las necesidades; si no existen tales facilidades, estas alternativas no deben ser contempladas. El número de funcionarios a recibir la capacitación es otro criterio importante, aunque este punto se tomará en cuenta con mayor detalle en el análisis de demanda.

## 1.7 Objetivos del proyecto

En esta parte se deberán consignar los objetivos que se persiguen con la realización del proyecto.

### 1.7.1. Objetivo general

El objetivo general debe estar directamente relacionado con el problema que se desea resolver y la disponibilidad de recursos; tal como se señaló previamente, el fin último de un proyecto de esta naturaleza, es aumentar la capacidad de los funcionarios, incrementando los recursos institucionales disponibles para la consecución de los objetivos estratégicos propuestos, (tecnología, materiales e incentivos).

El objetivo debe enunciarse clara, sencilla, comprensiva y coherentemente de modo que describa el propósito que se espera alcanzar con la ejecución de proyecto.

### 1.7.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se derivan del objetivo general del proyecto, deben estar relacionados con la ejecución y operación del mismo, ser cuantificables, alcanzables y concisos logrando la utilización óptima de los recursos técnicos, humanos y financieros asignados al proyecto. Describen los logros parciales en los que se puede dividir el objetivo general y su definición debe ser clara y precisa, de manera que durante la ejecución y al finalizar el proyecto puedan ser evaluados.

En principio deberán especificarse en estos objetivos la situación final de capacidades con que contarán los funcionarios que serán objeto del proyecto, para lo cual nuevamente se puede acudir a las Tablas 1 y 2 de la parte de identificación del problema, ya que ahí se especifican justamente los lineamientos estratégicos a que apuntan los temas a considerar en el proyecto. Una vez realizado el análisis de mercado se podrá ajustar esta parte, para, por ejemplo, considerar como más relevantes aquellos que beneficien al mayor número de funcionarios, que contemplen los lineamientos estratégicos de más alto nivel y de mayor proyección.

## 1.8 Resultados esperados

Los resultados esperados expresan los logros del proyecto en calidad y cantidad y se construyen a partir de cada uno de los objetivos específicos. En este sentido, se tendrá en esta parte la información inicial para dar cuenta de estos resultados a partir de los objetivos específicos, que a su vez se generaron de las Tablas 1 y 2.

Una vez realizado el análisis de mercado se tendrá mayor información para completar este punto, en procura de lograr obtener las capacidades para cumplir con las metas de tales plazos con el menor costo y en el menor tiempo posible (el plazo para lograr las metas estratégicas no debe ser muy amplio).

## 1.9 Vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo

El proyecto final que sea formulado debe estar vinculado con los lineamientos de la política nacional, sectorial, regional y local, así como con otros planes, programas y proyectos que se implementen en esta materia. Las Tablas 1 y 2 dan cuenta de este punto, por lo que acá sólo debe especificarse claramente su integración con las acciones, metas y políticas del Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP) y planes sectoriales, regionales y de ordenamiento territorial, es decir, los mismos temas que sirvieron de insumo para la identificación del problema.

Adicionalmente deberá consignarse los elementos que el Servicio Civil contempla para sus consideraciones de participación y de carrera administrativa y que se contemplarán en la formulación del proyecto.

## 1.10. Beneficiarios del proyecto

Son los funcionarios en general, y en particular los que serán objeto de la capacitación, los que serán dimensionados con mayor detalle en el análisis de la Demanda, que se detalla más adelante en esta guía.

## 2. Análisis de Mercado

Esta parte permite un dimensionamiento adecuado del problema en términos de la cantidad de funcionarios que deben pasar por los procesos de formación y capacitación, y consecuentemente de las alternativas de solución, identificando exhaustivamente las condiciones de toda índole, que conlleva cada una de ellas. Esto podría implicar una retroalimentación a las fases de alternativas y selección previamente señaladas en el punto 1. Es aquí donde se debe “medir” el problema, identificando y caracterizando, los temas, las áreas de la organización y los funcionarios que serán objeto del proyecto.

### 2.1 Conceptualización del mercado

Lo primero al referirse a los conceptos de Oferta y Demanda, es tener claro el bien o servicio que está sometido a estas fuerzas del mercado. En este caso, y según todo lo anteriormente expuesto, resulta evidente que el bien o servicio es la formación o capacitación que deben recibir los funcionarios. Sin embargo, debe producirse un cierto ajuste entre cómo se expresa este bien en la Demanda y cómo lo hace en la Oferta. Esto porque no siempre se encuentra en la Oferta exactamente el “curso” o “taller” que se levanta como necesidad por el lado de la Demanda.

No obstante lo anterior, la expresión del bien o servicio se puede dar en forma de cursos, talleres, diplomados, seminarios, etc., esto según el tema de que se trate y las características institucionales de quienes las imparten, cantidad de participantes, dedicación, intensidad, etc.

Para efecto de esta guía se dará el nombre genérico de “cursos” para referirse a cualquiera de éstas.

## 2.2 Definición y características de la Demanda

Según lo que se argumentó en el punto anterior, la Demanda nace de la necesidad de conocimiento, desarrollo de destrezas, habilidades y actitudes en ciertos temas derivados de los lineamientos estratégicos, lo que ya fue levantado en la parte de identificación. Pero tal información por sí sola no constituye la Demanda propiamente dicha.

A esta información de temas, debe agregarse principalmente a quiénes está dirigido, de modo que se tenga como estimación de la Demanda, el número de cupos para las eventuales actividades de capacitación requeridas.

Esto por lo tanto, exige determinar el número de funcionarios existentes en las áreas en que se levantaron los lineamientos estratégicos de largo plazo.

En los siguientes puntos se explicitan los pasos para ir agregando esta información de manera que se pueda calcular esta demanda.

## 2.3 Identificación de la población meta

Como se señaló previamente la estructuración de la Demanda parte de la definición de los temas que deben ser desarrollados en un proyecto de esta naturaleza y estar asociados a áreas y a funcionarios institucionales, que son quienes deberán conocer y manejar tales temáticas. Estas personas constituyen la población meta, es decir, es a ellos a quienes está dirigido el proyecto.

Un elemento importante a definir en la identificación de la población meta, es el estrato ocupacional al que pertenecen dentro de la institución con base en el tipo de funciones que realizan. Para ello, se define como funciones sustantivas las que justifican la creación de la institución y cuya ejecución es de su propia y exclusiva competencia técnica y legal.

Además, como funciones de apoyo y asesoría aquellas que coadyuvan a buscar el equilibrio entre el qué debe hacer la institución para resolver los problemas fundamentales de su quehacer cotidiano -razón de su existencia- y el cómo, cuándo y con qué recursos lograrlo.

Conviene también indicar que las funciones sustantivas de una institución siempre están definidas en la legislación que la crea, por lo cual, las demás que no puedan asimilarse a éstas, deben calificarse como de apoyo o de asesoría.<sup>3</sup>

En cuanto al estrato ocupacional, debe clasificarse a los funcionarios de acuerdo con la “Estructura de Estratos del Manual General de Clasificación de Clases del Régimen de Servicio Civil” (en casos que corresponda), a saber: operativo, calificado,

**Tabla 3**  
**Población Meta**

Área de Conocimiento	Ej: Contabilidad Informatizada	
Estrato	Cantidad Sustantiva	Cantidad, Apoyo y Asesoría
Calificado		
Operativo		10
Técnico		5
Profesional		5
Gerencial		
Docente		
Técnico Docente		
Administrativo Docente		

De acuerdo a la estructura de Estratos del Manual General de Clasificación de Clases del Régimen de Servicio Civil.

<sup>3</sup> Anexo. Oficio Circular AI-CCD-011-2005: Instructivo para llenar el Formulario Plan Institucional de Capacitación (PIC).

técnico, profesional, gerencial, docente, técnico-docente, administrativo-docente.<sup>4</sup>

Esta diferenciación es importante porque ya que cierto tópico puede estar dirigido a dos o tres grupos, las características de los cursos que los satisfagan deben ser distintas, en detalle, intensidad y tiempo de dedicación.

En la tabla 3 se resume la información relevante asociada a la población meta.

Esta información se desprende del apartado sobre "Identificación", se debe agregar lo relevante: a los funcionarios que serán objeto de la capacitación y el nivel jerárquico al que pertenecen, y el área de conocimiento en la que se requiere trabajar, levantado según la Tabla 2 (estos temas pueden ser los campos de estudio y áreas de conocimiento que se detallan en el Anexo 2 del "Instructivo para llenar el Formulario Plan Institucional de Capacitación PIC", se pueden establecer temas más específicos, como el que se señala en el ejemplo de la Tabla 3, el tema considerado es "Contabilidad Informatizada" se detalla el número de las personas, el estrato y el ámbito que surgió de la necesidad de capacitación en el tema específico.

En esta tabla se debe consignar como número de funcionarios, el total que pertenecen al estrato ocupacional señalado según corresponda, y que eventualmente requieran de la capacitación.

## 2.4 Estimación de la Demanda

El universo potencial de funcionarios que recibirían la capacitación en cada área de conocimiento requerido se debe establecer en este apartado, o sea el número definitivo de "cupos" que constituirán la Demanda para cada una de éstas. Se debe seleccionar a los funcionarios que harán uso intensivo de lo aprendido, o que posteriormente replicarán el conocimiento adquirido al resto. Tabla 4.

## 2.5 Análisis de Oferta

Tal como se señaló anteriormente, la Oferta se expresa de acuerdo con los cursos que efectivamente existen en el mercado, por tanto, se deben recoger para cada temática las alternativas (al menos dos) que más se ajustan a las necesidades encontradas considerando los estratos ocupacionales señalados.

La información que se levante en esta etapa se consigna en la tabla 5.

Continuando con el ejemplo precedente, un curso que desarrolla un instituto de capacitación en software contable para grupos de 5 funcionarios, otro curso vía e-learning cuya capacidad depende del acceso a internet de la institución y otra, un curso formal de carácter presencial que otorga un título académico. La idea es ser exhaustivos en las alternativas que ofrece el mercado y también en la descripción de las características de cada uno (plazo, ubicación, requisitos, costo).

**Tabla 4**  
Determinación de la Demanda

Tema Requerido	Área De Conocimiento Informatizada	Estrato Ocupacional	Funcionarios	Demanda (Dda)
Contabilidad Informatizada	Administración	Operativo	10	5
Contabilidad Informatizada	Administración	Técnico	5	2
Contabilidad Informatizada	Administración	Profesional	5	2
Administración				
claves informáticas	Informática	Técnico Docente	2	1

**Tabla 5**  
Análisis De Oferta

Tema Requerido	Estrato Ocupacional Informatizada	Alternativas De Cursos	Características
Contabilidad Informatizada C.I.	Operativo	Contabilidad In situ	Para grupos de cinco funcionarios
		E-learning Conceptos de C. I.	Capacidad ilimitada
		Diplomado en Contabilidad Electrónica	Presencial

<sup>4</sup> Anexo 2. Instructivo para llenar el Formulario Plan Institucional de Capacitación (PIC): "Estructura de Estratos del Manual General de Clasificación de Clases del Régimen de Servicio Civil".

## 2.6 Balance entre Oferta y Demanda

Elaborar una tabla resumen con la información obtenida, tanto sobre la Demanda como sobre la Oferta, ajustando los cupos disponibles para el curso según la demanda; lo que puede implicar que se redefina dos o más veces el curso, en la medida de los plazos disponibles; de lo contrario, habría que considerar otras alternativas. Lo importante es llegar a una tabla como la siguiente con las alternativas factibles y al menos dos por tema.

## 2.7 Canales de comercialización

En general se entiende como comercialización, la serie de actividades con las cuales se llega a satisfacer las necesidades encontradas, y por tanto, el consumo por parte del usuario final, que en este caso, son los funcionarios que serán capacitados. Corresponde por tanto, en esta parte diseñar un plan institucional de capacitación a partir de las alternativas definidas para cada temática, se deben establecer prioridades y definir

**Tabla 6**  
**Balance Entre Oferta y Demanda**

Tema Requerido	Estrato Ocupacional Informatizada	Alternativas De Cursos	Características
Contabilidad Informatizada C.I.	Operativo	Contabilidad In situ	5 (1 versión)
		E-learning Conceptos de C. I.	5

En general, es esperable que la información de cupos disponibles y las versiones de algún curso específico sea eventualmente la misma que la consignada en la Demanda; sin embargo, puede existir algún grado de diferencia lo que podría implicar que en algunas temáticas, no sea posible satisfacer la Demanda en su totalidad, lo que debe ser considerado en la fase de evaluación.

qué actividades de capacitación se realizarán primero. De esta forma, la secuencia de cursos y actividades de capacitación con determinadas opciones, se entenderá como un programa, y por tanto como una alternativa de proyecto, con flexibilidad para hacer variaciones en el programa, con respecto al plazo, fecha de ejecución de los cursos (ciertos cursos del primer año cambiarlos a años siguientes), proveedores, tecnología, estrategia metodológica (e-learning, presenciales, a distancia o bimodales), o en algún otro aspecto que sea relevante considerar por costo o por estrategia.

**Tabla 7**  
**Alternativas De Proyecto**

Área	Programa 1 (Alternativa A)			Programa 2 (Alternativa B)		
	CURSO/EMPR.	FUNCIONARIOS (fc)	FECHA	CURSO/PRVD	FUNCIONARIOS (fc)	FECHA
Contabilidad Informatizada	Sw.Contb/Ax	5	Mayo 2012.	Contabilidad Informatizada	18	Marzo Abril 2012.
	Sw.Contb/Ax	5	Mayo 2012.			
	Sw.Contb/Ax	5	Julio 2012.			
	Contabilidad Informática	3	Febrero 2012.	E-learning		
	E-learning					
Administración claves informáticas	CursoP/Ax	2	Marzo 2012.	E-learning	4	Mayo 2012.
	CursoP/Ax	2	Junio 2012.			

Finalmente, debiera tenerse para los tópicos levantados dos proyectos (como programas de cursos) como los que se detallan en la tabla 7, continuando con el ejemplo anterior. e tiene que para dos temas levantados como necesidad en el área de Administración de una determinada institución, se tienen alternativas de cursos, con diferentes empresas o proveedores, con capacidades distintas de funcionarios (fc) y en distintas fechas.

En el primer caso (Alternativa A) para el tema Contabilidad Informatizada, la capacitación sobre un software específico de la empresa Ax que capacita en grupos de cinco (5) funcionarios, definiéndose por necesidades de la institución las fechas señaladas.

Para un grupo de tres (3) ejecutivos se toma un curso de conceptos de Contabilidad Informatizada vía e-learning a través de una empresa especializada. De la misma empresa inicialmente señalada (Ax) se toma un Curso Práctico de Administración de claves informáticas para cuatro (4) funcionarios en dos (2) grupos en las fechas indicadas.

La "Alternativa B" tiene la opción de no amarrarse a un determinado software y tomar el curso de conceptos de Contabilidad Informatizada vía E-learning para dieciocho (18) funcionarios en el período indicado, lo que también se considera para el caso de Administración de claves informáticas.

**Tabla 8**  
**Formato de Alternativas de Proyectos de Formación y Capacitación**

Área	Programa 1 (Alternativa A)			Programa 2 (Alternativa B)		
<b>Área 1</b>						
TEMAS	Curso/Empr.	fc	Fecha	Curso/Prvd	fc	Fecha
Tema 1	Curso1/Em1	3	Ms4A1	Curso4/ Em3	20	Ms8A1 a Ms2A2
	Curso1/Em1	6	Ms2A2			
	Curso2/Em1	10	Ms9A2			
	Curso3/Em2	5	Ms3A3			
Tema 2	Curso5/Em4	2		Curso7/Em6	6	Ms2A3
	Curso6/Em5	2				
<b>Área 2</b>						
Tema 1	Curso1/Em1	3	Ms4A1	Curso1/Em1	3	Ms4A1
	Curso 2/Em2			Curso 2/Em2		
Tema 2	Curso1/Em1	6	Ms2A2	Curso1/Em1	6	Ms2A2
Tema 3	Curso5/Em4	2	Ms3A3	Curso5/Em4	2	Ms3A3
Tema 4	Curso6/Em5	2		Curso6/Em5	2	
<b>Área 3</b>						
Tema 1	Curso1/Em1	3	Ms4A1	Curso1/Em1	3	Ms4A1
Tema 2	Curso1/Em1	6	Ms2A2	Curso1/Em1	6	Ms2A2
Tema 3	Curso3/Em2	5	Ms3A3	Curso3/Em2	5	Ms3A3
Tema 4	Curso5/Em4	2		Curso5/Em4	2	
	Curso6/Em5	2		Curso6/Em5	2	
<b>Área 4</b>						
Tema 1	Curso1/Em1	3	Ms4A1	Curso1/Em1	3	Ms4A1
Tema 2	Curso1/Em1	6	Ms2A2	Curso1/Em1	6	Ms2A2
	Curso2/Em1	10	Ms9A2	Curso2/Em1	10	Ms9A2
	Curso3/Em2	5	Ms3A3	Curso3/Em2	5	Ms3A3

Notas: \* Ms4A1 = Mes 4 de Año 1. / \*\* fc = Funcionarios.

Cada área de la institución puede realizar un ejercicio como el ejemplo anterior, con al menos dos alternativas, dependiendo de las opciones de oferta que se tengan para las necesidades levantadas. De esta forma, el área de Recursos Humanos o de capacitación de la institución podrá posteriormente agregar, ponderar, racionalizar (incorporando por ejemplo las restricciones de presupuesto, o de espacios o de capacidad de reemplazos, conformando dos o más programas o alternativas de cursos de al menos tres (3) años para toda la institución. El resultado final se puede visualizar en la Tabla 8.

Las actividades de capacitación para cada tema no necesariamente deben coincidir con el número de funcionarios, porque dependiendo del costo y del tipo de instrucción a recibir, se puede optar por la réplica de los capacitados al interior del área.

Resulta evidente que la combinación de las necesidades de un área con las de otra puede generar variadas necesidades agregadas, por lo que debieran descartarse a priori aquellas que no sean factibles (por choque de fechas, por ejemplo) o que no sean significativamente distintas (precios y condiciones similares).

## 2.8 Estrategias de información y divulgación

Los proyectos de acuerdo con su naturaleza requieren considerar y definir las estrategias de información y divulgación a los usuarios, por lo que se debe describir la estrategia que se utilizará para informar a los funcionarios acerca de los cursos, el eventual proceso de postulación y selección, las fechas tentativas, los plazos, los requisitos y cualquiera otra información relevante que asegure la participación entusiasta y exitosa del personal al que está dirigida la capacitación.

La promoción y divulgación debe obedecer a una estrategia planificada que permita a los responsables del proyecto poder hacer llegar toda la información necesaria de los beneficios del bien o servicio que se generará con el proyecto.

## 3. Análisis técnico

El análisis técnico, en general, permite analizar y proponer las diferentes opciones tecnológicas para el bien o servicio, que en este caso es la capacitación. Se deben identificar aspectos de equipamiento e instalaciones con las que cuenta o no cuenta la institución para el desarrollo de la capacitación. Esto determina aspectos de tamaño de la infraestructura, tecnología, ubicación de los recursos que son parte integrante del estudio técnico, que conjuntamente definen la magnitud y naturaleza técnica del proyecto.

## 3.1 Componentes del proyecto

En este caso se podrán considerar como componentes, las agrupaciones que puedan realizarse de las actividades de capacitación, por ejemplo, agrupar las correspondientes a los niveles estratégicos, para licitarlas en conjunto a institutos o centros de capacitación especializados.

La agrupación o componentes que se establezcan deben responder a un criterio determinado, que puede considerar temas de oferta como el señalado u otros como economías de escala (aprovechamiento de infraestructura o de otros recursos como equipamiento), o por prioridades políticas de los temas por desarrollar.

## 3.2 Tecnología, metodología y técnicas

Las consideraciones sobre tecnología, metodología y técnicas son para complementar el proceso de análisis de mercado. En los aspectos tecnológicos se deben especificar los criterios y normas que la institución define para sus procesos de capacitación y pueden considerar aspectos ineludibles o accesorios como apoyos audiovisuales, uso de TIC's y otros.

En relación con la metodología, debe analizarse la resolución de casos prácticos, el nivel del profesorado requerido y su experiencia, la cantidad, extensión y duración de los módulos.

En cuanto a las técnicas y material didáctico, se pueden considerar los tipos y forma de uso de los textos, la realización de "proyectos" académicos y actividades grupales, la forma de evaluación y otros.

## 3.3 Criterio de la población meta sobre la propuesta técnica del proyecto

El grado de éxito del proyecto dependerá en gran medida del nivel de interés con que es tomado y absorbido por los funcionarios a quienes se dirigen los cursos.

Es fundamental conocer y valorar sus criterios en relación con las características que debieran tener los mismos, de manera que se genere mayor impacto y aprovechamiento de esta inversión. Se debe explicar detalladamente la técnica que se utiliza para recopilar la información que revele las preferencias y gustos de la población meta y los resultados de tal proceso.

## 3.4 Responsabilidad social

Se deben indicar las medidas que la Unidad Ejecutora del Proyecto tomará para cumplir con las obligaciones legales vigentes, considerando la gestión de la administración para la ejecución de los proyectos (estrategia, políticas y procedimientos) con respecto a la responsabilidad social, laboral, ambiental y

de respeto a los derechos humanos; es decir, una gestión del proyecto que contempla a todos los grupos de interés, responsabilizándose de las consecuencias y los impactos que se derivan de las acciones del proyecto.

## 4. Análisis legal y administrativo

Se deben exponer en esta parte, todos los aspectos que constituyen el marco legal, técnico y administrativo dentro del cual se debe dar el proceso de formulación del proyecto y su desarrollo; es decir, la ejecución de las actividades de capacitación y formación.

### 4.1 Aspectos legales

El proyecto debe adecuarse a las normas legales que estén vigentes al momento de formular el mismo, lo que define la necesidad de revisar, analizar y evaluar la legislación existente relacionada con el proyecto (leyes, decretos, reglamentos, códigos, normas, entre otros). Tal análisis se debe hacer para evitar problemas legales que impidan cumplir con la realización de las actividades, así como para aprovechar todos los beneficios de las actividades de capacitación.

Las instituciones cubiertas bajo el Régimen de Servicio Civil deben respetar y cumplir con la normativa vigente, emanada por la Dirección General de Servicio Civil, con el apoyo del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES). Anexo 3.

### 4.2 Organización y estructura administrativa

En este caso, se debe definir la estructura organizativa y administrativa que se requiere implementar para llevar a cabo el proyecto y el grado de responsabilidad y autoridad sobre el mismo, estableciendo un resumen de lo que implica la ejecución administrativa del proyecto.

Para el caso de instituciones que cuenten con la Unidad de Capacitación, la descripción de los cuerpos legales previamente expuestos dará cuenta de lo anterior, de lo contrario debe detallarse la forma de administración de las actividades de capacitación.

La idea es detallar los procesos administrativos que se deben realizar durante la etapa de ejecución del proyecto, es decir, del programa de capacitación; definir los responsables del proceso de convocatoria de los participantes, de contratación y supervisión de las empresas y/u organismos de capacitación, del proceso de evaluación de las mismas, del proceso de reemplazo o compensación durante las eventuales ausencias de los participantes y de todos los aspectos asociados a las actividades de capacitación y a los temas seleccionados.

Planificación y programación de la ejecución del proyecto

En esta parte se debe complementar lo descrito en la parte de Componentes del Proyecto, que determina el programa de capacitación de largo plazo, definiendo los plazos, personas, lugares, equipos e implementos necesarios para el desarrollo de las actividades de capacitación programadas como resultado del balance de Oferta y Demanda realizado.

### Valoración de riesgos institucionales del proyecto (SEVRI)

El proyecto debe considerar lo relacionado con el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), según las Directrices Generales de la Contraloría General de La República (CGR) para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, publicado en la Gaceta 134 del 12 de julio de 2005.

Se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Identificación y valoración de los principales procesos del proyecto.
- Establecer los procedimientos para cada uno de los procesos identificados.
- Evaluar los procedimientos conforme al portafolio de riesgos.
- Definir la magnitud de riesgos y el orden de prioridad de atención de las actividades críticas del proyecto.
- Incorporar las alternativas de solución y el cálculo de los costos que conlleva la implementación de las actividades relacionadas con el SEVRI, lo cual debe considerarse en los costos, ingresos y beneficios.



## CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez formuladas las alternativas actividades de capacitación, según lo expuesto en el punto 2.7 del capítulo anterior, y que corresponden a programas alternativos de actividades de capacitación en un horizonte de al tres (3) a cinco (5) años, se debe proceder a la selección a través de la evaluación correspondiente, para determinar la más conveniente desde el punto de vista financiero, social y económico.

### 1. Aspectos financieros

Dado que estos proyectos no generan ingresos contables, sino que sólo son objeto de costos, se deben señalar en este punto los aspectos de costos (conceptos y descripción) y los factores presupuestarios a considerar.

#### 1.1. Costos del proyecto

Los costos serán el principal elemento a considerar dentro de la evaluación de las alternativas de proyecto, por lo tanto, se debe realizar el estudio de costos correspondiente a cada alternativa que se haya diseñado para el horizonte definido (3 a 5 años); tales costos deben incluir tanto aquellos en que se incurre directamente por concepto de contratación de cursos, como los indirectos relacionados con todos los aspectos que no corresponden a egresos monetarios destinados a los proveedores del curso.

En general, el análisis de costos, requiere que para cada alternativa diseñada, se realice la siguiente secuencia de pasos:

- **Identificar**, a qué concepto corresponde el costo.
- **Cuantificar**, cuántas unidades se requieren (implica definir unidad, por ejemplo si el costo identificado por concepto de alquiler de salones, especificar tiempo, cuántos días o cuántas horas).
- **Valorar**, establecer el valor unitario del costo identificado.

##### 1.1.1. Costos directos

Corresponde a los pagos que se realizan a las empresas o instituciones que darán los cursos presentados en cada alternativa de proyecto; pueden ser empresas u organismos de capacitación o personas que dicten cátedras específicas, significa por lo tanto posibles diferencias en la forma de pago y/o los impuestos que se ven involucrados en los pagos. De todas formas, interesa consignar los costos (y su estructura) para cada curso de los identificados en las alternativas del proyecto.

CURSO	COSTO/FUNC.	FUNCIONARIOS	COSTO TOTAL
1	Q₡	10	10 x Q₡

Es importante consignar que aún cuando el curso pueda dictarse en más de una oportunidad durante el horizonte del proyecto, se debe consignar esta información para cada oportunidad en la medida que cambie alguno de los elementos que dé lugar al costo total, por ejemplo que cambie el número de personas (funcionarios a capacitar), el precio o costo por persona (suele ocurrir que se obtienen precios unitarios más bajos por grupos más numerosos).

##### 1.1.2 Costos Indirectos

En este grupo se consignan los costos que implican desembolsos distintos a lo que es pago de cursos, pueden obedecer a:

- Pago de personal de reemplazo debido a la ausencia por asistencia al curso.
- Pago de alquiler y/o adaptación de salas y espacios para los cursos.
- Pago de adquisición o alquiler de equipos de computación y/o audiovisuales para apoyo de los cursos.
- Pago de pasajes y/o combustible para el transporte al lugar de cursos.
- Otros desembolsos asociados a la ejecución de los cursos.

### 1.2 Aspectos presupuestarios del proyecto

Una vez conocidos todos los costos del proyecto, tanto en su fuente como en su cuantía, se debe analizar el aspecto presupuestario del mismo. En general los presupuestos públicos permiten un determinado monto de gasto en capacitación.

Lo que subyace bajo este enfoque es claramente la visión de este desembolso como un gasto y no como una inversión, lo que redundará en que los fondos disponibles por ese concepto sean bastante exiguos, se transfieran para otras prioridades institucionales y capaces sólo de absorber una fracción mínima de lo que con la ayuda de este instructivo metodológico se pretende levantar. De todas formas, es factible que parte de las actividades contempladas en algunas o todas las alternativas de proyecto puedan ser financiadas con estas partidas presupuestarias (las que eventualmente cumplan las condiciones y requisitos que tales partidas imponen). Lo importante es considerar esta fuente de financiamiento para absorber parte del proyecto.

Para el resto del monto de la inversión deberá explorarse las alternativas de financiamiento que ofrece el presupuesto de la nación. Para esto se puede considerar solicitar el monto de la inversión como un todo (las mismas cifras contempladas en el VAC pero sin “descontar” los flujos futuros), con lo cual se tiene disponible el total para ir destinando cada año según el

programa. Se puede solicitar exactamente el monto definido para cada año en la alternativa seleccionada (rebajado lo que se absorbería por gasto corriente) o se puede solicitar un “presupuesto anual” parejo, para lo cual adquiere relevancia el ejercicio de obtención de un indicador como el CAE (Costo Anual Equivalente), que anualiza el costo total del proyecto, definiendo un monto equivalente anual, independiente que los desembolsos y acciones específicas se hagan en una proporción distinta. En el análisis previamente descrito deben considerarse tanto los costos directos como indirectos de las alternativas del proyecto que impliquen desembolsos.

## 2. Evaluación de costos: el proyecto no genera ingresos

Los proyectos de capacitación y formación de capital humano que el Estado lleva a cabo, corresponden a un componente de base para concretar las políticas, programas y acciones específicas que cada administración de gobierno define para el país, y que apunta a generar los beneficios para la población.

De lo anterior, se desprende que tales proyectos no generan ingresos ni beneficios medibles directos, definida y avalada claramente la necesidad de capacitación y formación al interior de una determinada institución, la decisión de inversión se tomará entonces seleccionando la mejor alternativa para concretar las acciones de este tipo; para esto se tiene como una primera herramienta de decisión, la evaluación de los costos de cada alternativa. Según se planteó en los párrafos precedentes, las alternativas podrán diferir tanto en los ítems de costos que le puedan afectar a cada una, como en el instante del tiempo en que se dan estos costos. Para valorar estas diferencias intertemporales en costos que pueden incluso ser iguales, se deben traer los costos del futuro al presente, descontando los valores con una tasa denominada tasa de descuento (TSD).

### 2.1 Tasa social de descuento (TSD)

Como se señaló previamente, la comparación de costos que ocurren en distintos momentos del tiempo requiere de un factor que permita su comparación, tal factor es la tasa de descuento, la que en el caso de proyectos públicos debe corresponder a la Tasa Social de Descuento (TSD). La TSD es el costo de oportunidad en que incurre la sociedad cuando el Sector Público extrae recursos de la economía para financiar los proyectos, es decir, el costo de oportunidad de utilizar esos recursos en otra inversión que pudiera generar un rendimiento más alto que la inversión propuesta en el proyecto. Se utiliza para convertir en valores actuales los beneficios y los costos sociales futuros de un proyecto de inversión pública. Por lo tanto, para realizar adecuadamente el análisis de costos de las alternativas de proyecto, se requiere utilizar la TSD para descontar los flujos de costos.

En general, en la evaluación de proyectos públicos se utiliza la TSD para ponderar los costos y beneficios generados por un proyecto público en un lapso dado, con el propósito de reflejar la

rentabilidad social del proyecto como inversión.

En el análisis de proyectos públicos se utiliza una tasa de descuento constante y positiva, que en el caso de Costa Rica es de 12%, como parte de la experiencia establecida con los organismos financieros internacionales. Sin embargo, la forma de determinar dicha tasa no es única, pues no hay un amplio consenso entre los economistas acerca de la mejor forma de determinarla.

### 2.2 Flujo de costos

Para efecto de aplicar adecuadamente la TSD (que se justifica por la diferencia de costos en distintos momentos de tiempo), es necesario construir adecuadamente el flujo de costos, es decir, el esquema de los montos de cada ítem de costo, y el momento de tiempo en que se incurre en éstos.

Como el presupuesto público es anual, se considerará el año como la unidad de tiempo relevante (además la TSD previamente explicitada es anual). De esta forma, a partir del programa (secuencia de cursos en tres, cuatro o cinco años) asociado a cada alternativa, se deben anotar tanto los costos directos como indirectos de cada una, en una tabla como el siguiente ejemplo:

ALTERNATIVA 1.					
PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD - MS					
COSTO	Años				
	1	2	3	4	5
Directo: Valor curso					
Indirectos:					
- Personal remplazo					
- Alquiler salas					
- Remodelaciones					
- Alquiler equipos					
- Varios (café, materiales, etc.)					
- Pérdida de productividad					
TOTAL COSTO ANUAL	C1	C2	C3	C4	C5

En este ejemplo se considera una amplia gama de costos, en los que no necesariamente se deba incurrir en los proyectos que se presenten, depende de una adecuada planificación por parte del área encargada, para que los costos de pérdida de productividad no se den o sean mínimos (realizando los cursos en fechas de baja demanda, por ejemplo, o reasignando personal de áreas menos demandadas). Lo importante es que se realicen acciones eficientes, planteando escenarios con al menos dos alternativas, para dilucidar, a través de la evaluación, cuál de ellas es más conveniente. En esta primera etapa, los valores deben estar a precio de mercado.

## 2.3 Cálculo de indicadores

### Valor Actual de los Costos (VAC)

El VAC del proyecto se calcula utilizando el flujo de costos previamente descrito, lo que facilita comparar la oportunidad que ofrece el mercado de realizar la inversión que se requiere para el proyecto, con otros proyectos; en este sentido, nos permite establecer un orden de prioridad de inversiones, con el propósito de reflejar rentabilidad social del proyecto. Como su nombre lo refleja, consiste en calcular el valor actualizado de los costos totales, presentes y futuros del proyecto, descontando estos últimos con la TSD. Su resultado, por tanto, debe expresarse en unidades monetarias.

$$VAC = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- $C_t$  = Costo total del proyecto.
- $t$  = Años correspondientes a la vida del proyecto, que varía entre 0 y  $n$ .
- $0$  = Año inicial del proyecto, en el cual comienza la fase de inversión.
- $r$  = Tasa social de descuento, TSD.

### Costo Anual Equivalente (CAE)

El CAE es un indicador que se construye a partir del VAC y que pretende expresar todos los costos de un proyecto como un flujo parejo por año. Esto permite, por ejemplo, conocer cuánto debiera ser el presupuesto anual estándar en el período de horizonte del proyecto para cubrir el costo total de la alternativa, independiente de que los cursos y sus pagos se realicen eventualmente en instantes distintos y variables. El criterio es escoger aquella alternativa de menor costo anual.

$$CAE = VAC * \frac{(1+r)^n * r}{(1+r)^{n-k+1} - 1}$$

También se expresa en unidades monetarias.

## 3. Evaluación económico-social

Este es un análisis complementario al financiero y de costos, lo que permite incorporar criterios de beneficio social e impacto a nivel macroeconómico del país. Aún cuando el análisis previamente descrito no recoge precisamente rentabilidad financiera, por cuanto no existen ingresos, la óptica es de carácter financiero, ya que los indicadores calculados consideran costos a precio de mercado, sin considerar eventuales correcciones a esos precios para reflejar los aportes o desajustes que ellos conlleven para

la sociedad de Costa Rica en su conjunto. Esas correcciones dan lugar a los precios sociales.

### 3.1 Cálculo de precios sociales

En la evaluación económica social se utilizan precios sociales de los recursos que se utilizan y de los bienes que se producen, los cuales representan el verdadero costo de oportunidad para la sociedad. Los factores que determinan la diferencia entre los precios de mercado y los sociales, se mencionan a continuación:

**Imperfecciones del mercado:** los casos más comunes se presentan cuando los bienes y servicios se comercializan en condiciones de monopolio u oligopolio, donde los precios de los productos que se comercializan no representan el verdadero costo para la sociedad. Generalmente, son precios manipulados por las mismas compañías, alterando el verdadero costo marginal de los productos que se producen.

**Transferencias, impuestos y subsidios:** a diferencia de la evaluación financiera, en la evaluación económica no se toman en cuenta los impuestos, ni las transferencias ni los subsidios, pago de la deuda del crédito, depreciación de los activos, ya que el traslado de los recursos entre los diferentes sectores de la economía no genera un valor agregado para ésta. Para el caso, el pago de impuestos por una empresa en particular, es una mera transferencia del sector privado al público, pero no implica la generación de ninguna unidad de producción adicional para la economía del país.

Para el caso de los proyectos en Costa Rica, se ha determinado que en los mercados de recursos y/o bienes que tienen la presencia de alguna de las distorsiones previamente descritas se apliquen los siguientes factores de corrección:

#### Precio social de la Mano de Obra No Calificada (PSMONC)

El precio social de la mano de obra no calificada se define como el precio mínimo por el cual los trabajadores no calificados estarían dispuestos a emplearse.

Las consideraciones implícitas en la determinación del precio social de la mano de obra, están referidas a que la Demanda de Mano de Obra adicional por la ejecución de los proyectos de inversión, serán captados del sector rural en forma preferente, de ahí la importancia de conocer el precio mínimo de oferta de dicho segmento de mercado.

Derivado del Informe "Precios Sombra en Costa Rica" del Instituto Costarricense de Electricidad de Junio de 1999, que recopiló estudios para distintos factores de corrección para la obtención de precios sombra, resultando para la mano de obra no calificada un factor de 0,75, lo que implica que el valor social de la mano de obra del tipo no calificada es,

### PSMONC= 0,75 PPMNOC

Donde el PPMNOC es el precio privado o de mercado que se le da a la mano de obra no calificada (salario).

#### Precio social de la Mano de Obra Calificada (PSMOC)

Para el caso de este valor, el informe previamente referido estableció que el factor de corrección es de 0,83, por lo que el precio social de los servicios de mano de obra calificada es medido como este factor por el salario promedio efectivamente recibido por dicha mano de obra, es decir;

$$\text{PSMOC} = 0,83 \text{ PPMOC}$$

Donde PPMOC es el precio privado o de mercado de la mano de obra (salario).

#### Precio social de los bienes comercializables y no comercializables

En el cálculo de estos precios es fundamental distinguir el concepto de bienes comercializables o transables internacionalmente y no comercializables o no transables.

**a. Bienes transables o comercializables:** se relacionan directa o indirectamente con el comercio internacional. Se pueden dividir en dos grupos.

- **Bienes transables de oferta:** los exportables se valoran FOB<sup>5</sup>, los que sustituyen importaciones CIF.
- **Bienes transables de demanda:** los importados se valoran CIF<sup>6</sup>, los que disminuyen exportaciones FOB.

A estos se les debe aplicar la corrección que corresponde al tipo de cambio para obtener el precio social de la divisa. El informe del Instituto Costarricense de Electricidad definió que en este caso el factor de corrección es uno (1) lo que es equivalente a plantear que no es requerible un factor de corrección, es decir, el precio social de la divisa es igual al precio de mercado (privado) de la divisa.

**b. Bienes no transables o no comercializables:** cuando la producción no se vincula con el comercio exterior. Se pueden dividir en dos grupos. Los no transables por naturaleza o restricción física (mano de obra, transporte, etc.) y los no transables por restricciones institucionales (fijación de cuotas, aranceles prohibitivos, etc.).

5 *FOB: significa que la mercancía es puesta a bordo por el exportador, libre de todo gasto, donde el importador asume el costo de los fletes, seguros y aduanas, entre otros aspectos.*

6 *CIF: significa que la mercancía es puesta en el puerto del importador, con lo cual los fletes, seguros y aduanas, entre otros aspectos, son cubiertos por el exportador.*

### 3.1 Costos económico - sociales

Corresponden a los costos descritos en el punto 1.1 pero corregidos según lo descrito en el punto anterior, a cada ítem de costo se debe aplicar el siguiente procedimiento:

- a) Desagregar los componentes del costo que correspondan.
  - valor del ítem de costo x = componente de mano de obra no calificada +
  - componente de mano de obra calificada +
  - componente de impuestos +
  - resto del valor del ítem de costo x
- b) Aplicar los factores de corrección a los componentes de mano de obra no calificada (0,75) y mano de obra calificada (0,83), reduciendo el valor de estos componentes).
- c) Rebajar de la suma total el componente de impuestos.

El valor resultante corresponderá a la versión social de cada costo identificado, cuantificado y valorado en la etapa previa.

Adicionalmente, bajo la óptica social deben sumarse a los anteriores, los costos que no corresponden a desembolsos directos, sino a conceptos como:

- Menor producción del área que sufre la ausencia del funcionario que asiste a los cursos, en los casos en que no hay remplazo, lo que se puede dimensionar a través justamente del costo que implica un remplazo.
- Mayor uso de recursos por parte del funcionario a capacitar. En ciertos casos, los cursos de capacitación demandan del capacitando un mayor gasto del que absorbía en su puesto de trabajo, ya sea por transporte (distinto al que es absorbido por la institución), por alimentación (por contar con menos oferta, por ejemplo, en el lugar de la capacitación o no ser factible el llevar una merienda) y por último, por mayor tiempo, se debe tomar de otras actividades (no productivas de la institución ya que éstas ya se miden en el primer punto).

### 3.2 Beneficios del proyecto

En el contexto de la evaluación económica social, a diferencia del tratamiento que se aplica a los costos para llevarlos a valor social, los ingresos (que en este tipo de proyectos no existen), se conciben como los beneficios derivados del proyecto de capacitación y formación, los que al igual que para los costos, deben ser identificados, cuantificados y valorados. El primer paso, de identificación, se desprende de la gran cantidad de aspectos positivos que la bibliografía da cuenta respecto de las acciones de capacitación y formación en las organizaciones, las que se pueden agrupar en:

- a) Beneficios de la capacitación a las organizaciones.
  - Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
  - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
  - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
  - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
  - Crea mejor imagen institucional.
  - Mejora la relación jefes-subordinados.
  - Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
  - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
  - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
  - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
  - Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
  - Ayuda a mantener los costos bajos.
  - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
  
- b) Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.
  - Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
  - Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
  - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
  - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
  - Permite el logro de metas individuales.
  - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
  
- c) Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:
  - Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
  - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
  - Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
  - Hace viables las políticas de la organización.
  - Alienta la cohesión de grupos.
  - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
  - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

No hay duda de que la concreción de estos beneficios sigue alentando los esfuerzos que las organizaciones realizan en estos proyectos; sin embargo, debe considerarse que ninguno de los aspectos descritos previamente se dan por el solo hecho de capacitar, se requieren además otras inversiones y la ocurrencia de muchos otros factores. La capacitación, como ocurre con todas las inversiones en capital humano (educación, en general) constituye no obstante, el esfuerzo basal, que permite la concatenación de acciones posteriores que redundan en un beneficio, que aún cuando pueda ser observable, su cuantificación y valoración -que implica aislarlo de los otros elementos y que son los pasos siguientes para los beneficios en el proceso de evaluación-, es de una complejidad tal que para efecto de este instructivo metodológico se plantea sólo establecer claramente el tipo de beneficios que se espera alcanzar con cada proyecto.

### 3.3 Flujo económico-social

Ya que la evaluación de estos proyectos no contemplará la cuantificación y valoración de beneficios, el flujo económico social corresponderá al equivalente al flujo de costos descrito en el apartado 2.2., pero con los costos según se detalla en el apartado 3.2., esto es, los costos sociales y no los financieros (recordar que éstos son en todo caso la base para obtener los señalados previamente). Lo anterior implica que se deben sumar para efecto de esta evaluación, los costos que no constituyen desembolsos de la institución, pero que significan algún nivel de pérdida de productividad para ella o mayor desembolso o pérdida para el funcionario (también descritos en el punto 3.2)

ALTERNATIVA 1.					
PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD					
COSTO	Años				
	1	2	3	4	5
Directo: Valor curso					
Indirectos:					
- Personal remplazo					
- Alquiler salas					
- Remodelaciones					
- Alquiler equipos					
- Varios (café, materiales, etc.)					
- Pérdida de productividad					
TOTAL COSTO ANUAL	C1	C2	C3	C4	C5

### 3.4 Cálculo de indicadores (VAC, CAE social)

Corresponden a los mismos definidos previamente pero a partir de los valores obtenidos en el punto anterior y con el descuento correspondiente a la TSD.

Estos indicadores apoyarán la toma de decisiones en cuanto a la alternativa de proyecto por implementar. Como se señaló previamente, los indicadores no corregidos o a precios de mercado, apoyan los aspectos presupuestarios del proyecto.

### 3.5 Evaluación del impacto de la capacitación

El beneficio final de un proyecto de esta naturaleza está unido a la concreción y ocurrencia de una serie de elementos asociados, que hacen muy difícil y costoso su aislamiento con respecto a la estimación y la valoración. En un ejercicio de evaluación ex-post se podrá constatar además que tales beneficios se dan en un plazo mucho mayor al horizonte considerado en la evaluación previamente detallada. Se puede medir a través del grado de cumplimiento o de éxito de los lineamientos y programas estratégicos que dieron origen a las necesidades de capacitación, aislando obviamente todo el resto de inversiones y gastos asociados a la implementación de tales lineamientos y estrategias.

El impacto de la capacitación, se refiere al grado de réplica que éste tiene al interior de la institución. La réplica, entendida como el traspaso conocimiento o herramientas adquiridas por un funcionario a una parte o a la totalidad del personal, podrá ser institucionalizada, o en otras palabras, motivada y promovida por la organización, o natural, por iniciativa del funcionario capacitado.

Claramente esto dependerá del tema, ya que según la especificidad, el proyecto podría contemplar la capacitación de todo el personal de una determinada área y en tal caso, no habría espacio para la réplica. Dependerá también de los recursos disponibles, lo que haga deseable que el proceso contemple la réplica como elemento integrante del proyecto de capacitación, generando incluso incentivos para la formación de monitores que harán tal réplica (serán los primeros- y eventualmente los únicos- en ser capacitados). Esta última opción abre la posibilidad de generar un círculo virtuoso de capacitación al interior de la institución y debe ser expuesta y detallada en la alternativa que la contemple a fin de que en la decisión final pueda ser considerada con una ponderación positiva mayor.

### Recomendaciones y Conclusiones

En primer término deberán especificarse los resultados de la evaluación, a través de un resumen de los indicadores, tanto financieros como sociales. A partir de ellos, se debe detallar la alternativa seleccionada, el plan de presupuesto asociado y las consideraciones de beneficios que pueden haber sido considerados diferenciales respecto de las otras alternativas evaluadas.

Enumerar las recomendaciones que puedan ser derivadas del proceso de formulación de las alternativas, como por ejemplo, la necesidad de que las áreas contemplen los remplazos pertinentes o las reasignaciones de personal que correspondan según la alternativa seleccionada. Al mismo tiempo, deben hacerse ex-

plícitas las recomendaciones sobre las necesidades de equipamiento, remodelación u otros que sirvan de apoyo a la ejecución de los cursos.

Por último, deben establecerse los elementos de riesgo financiero o de otro tipo, que están fuera del alcance del control de la institución, como por ejemplo, los eventuales cursos internacionales, que están cotizados en moneda extranjera, por lo que fuertes fluctuaciones del tipo de cambio pueden alterar significativamente las estimaciones de costo y presupuesto.

# ANEXOS



## ANEXO 1

### OFICIO CIRCULAR AI-CCD-011-2005

**PARA:** Directores y Jefes de Recursos Humanos y Jefes y Encargados de Capacitación.  
Directores de Áreas y Procesos de la Dirección General de Servicio Civil.  
Coordinadores de Oficinas de Servicio Civil.

**DE:** MSc. Oscar Sánchez Chaves, Director del Área de Innovación.

**FECHA:** 16 de setiembre del 2005.

**ASUNTO:** Rediseño del “Formulario Plan Institucional de Capacitación, (PIC)”  
y modificación del Formulario de Capacitación 1 (FOCAP-1).

#### I-. INTRODUCCIÓN:

La dinámica de la administración pública y los requerimientos de los diversos usuarios del Subsistema de Capacitación y Desarrollo constituyen, para el CECADES, elementos lo suficientemente razonables como para mantener en constante revisión y estudio la calidad y oportunidad de sus productos-servicios.

En ese interés por ofrecer un mejor servicio a nuestros principales usuarios -las Oficinas de Recursos Humanos y las Unidades de Capacitación- el CECADES pone a su disposición, en sustitución del instrumento hasta la fecha vigente, el nuevo Formulario “Plan Institucional de Capacitación (PIC)”, en el cual se recogen diversas inquietudes u observaciones planteadas, tanto por dichos usuarios, como por el mismo personal profesional del Área de Innovación que brinda tales servicios. El nuevo Formulario y su instructivo podrán consultarse en el anexo 1 de este Oficio Circular.

Igualmente, en el contexto de su aplicación experimental, el CECADES recibió y estudió varias propuestas de cambio al recién oficializado nuevo FOCAP-1, planteadas por algunas Unidades de Capacitación, de las cuales surgieron las modificaciones que se detallarán en el anexo 2.

#### II-. FUNDAMENTOS DEL CAMBIO:

##### A-. Sobre el “Formulario Plan Institucional de Capacitación (PIC)”

Por ser el instrumento integrador del proceso de capacitación anual que cada institución desarrolla para justificar, tanto las necesidades de capacitación de su personal, como la programación y ejecución de las actividades que satisfagan dichas necesidades, el PIC debe cumplir requerimientos técnicos de estructura y contenidos, tales que garanticen la provisión de la información mínima requerida para el respectivo estudio y aprobación por parte del CECADES y, a la vez, faciliten su llenado por parte de quienes, en las Oficinas de Recursos Humanos o Unidades de Capacitación, tienen la responsabilidad de desarrollar el proceso planificador de la capacitación de sus instituciones.

En esta óptica, el nuevo PIC plantea, de una manera más clara y contundente, el vínculo entre el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, el proceso de detección de necesidades de capacitación y la gestión de la capacitación institucional. Además, simplifica y suprime algunos puntos o numerales y adiciona otros que, a la fecha, no estaban comprendidos en el formulario vigente y que, constituyen datos de gran interés, no sólo para asegurar la calidad de los respectivos procesos de planificación de la capacitación, sino también, para ir conformando una base sólida de información estadística para toma de decisiones en la materia.

Como se mencionó anteriormente, el nuevo Formulario PIC se acompaña de un instructivo cuyo propósito es facilitar, aún más, la comprensión de los diversos elementos y conceptos que lo conforman y agilizar, tanto el proceso de formulación del plan, como el de ejecución, seguimiento, control y evaluación de la gestión de la capacitación institucional.

Igual que el FOCAP-1, el nuevo Formulario PIC estará sujeto a una aplicación experimental cuyo plazo, para efectos de seguridad jurídica y técnica, terminará al finalizar el mes de diciembre del año en curso; por lo cual, cualquier observación o modificación a dicho instrumento, deberá hacerse durante el período que va desde el mismo momento en que las instituciones comiencen a aplicarlo, hasta antes de iniciar el mes de febrero del 2006, que es el tiempo estimado en que todas las instituciones ya habrían presentado al CECADES sus respectivos Planes Institucionales de Capacitación (es decir, los nuevos PIC) y acumulado la experiencia necesaria que les permita detectar eventuales aspectos o detalles técnicos y legales que, a su juicio, requieren que el CECADES los estudie para un eventual nuevo rediseño de éste.



efectivamente, éste es relevante, no sólo para el diseño curricular de las actividades de capacitación (por la relación que debe existir entre objetivos específicos -o de aprendizaje- y los temas y subtemas que el facilitador abordará durante las respectivas sesiones), sino también para poder atender solicitudes de certificación de este tipo de información de los participantes o interesados, consideramos necesario modificar el FOCAP-1, incluyendo el “Contenido” como nuevo punto de dicho Formulario, identificado bajo el numeral 7, el cual quedaría definido en el “**Instructivo para Completar el FOCAP-1**”, de la siguiente forma:

**7-. Contenido:** Incluir la lista de temas y subtemas mediante los cuales se satisfará el cumplimiento de los objetivos de la actividad. Para llenar este espacio se parte de que los responsables de impartir la actividad tienen dominio del temario o materia sobre la que versará ésta, por lo cual, al formularse dicha lista, deben tenerse en consideración los objetivos planteados (Terminal, General y Específicos).

Con este cambio, los subsiguientes puntos también cambian de numeral (tanto en el Formulario FOCAP-1, como en su Instructivo), de la siguiente manera:

7-. Contenido.                      8-. Actividades didácticas.                      9-. Nivel de complejidad.  
10-. Sistema de evaluación.                      11-. Duración de la actividad y asistencia mínima.  
12-. Cronograma.                      13-. Nombre del (de la) Facilitador (a).  
14-. Nombre del (de la) Coordinador (a).                      15-. Observaciones.  
16-. Fecha para medir el impacto de la capacitación.

**4-. Respecto a la columna 3 “Indicadores de evaluación” (del numeral 9 “Sistema de Evaluación”):**<sup>7</sup>

Según los proponentes, un “indicador” es un concepto de uso esencialmente estadístico por lo cual, su inclusión como parte del numeral 9, podría provocar que, innecesariamente, los Facilitadores o las Unidades de Capacitación suministren información imprecisa o errónea; de ahí que recomienden modificarla por el concepto “**Técnicas de Evaluación**” o, bien, aclarar más la interpretación que se hace de dicho concepto en el Instructivo del PIC.

Al respecto, consultando el concepto en el Diccionario de la Lengua Española<sup>8</sup>, encontramos la siguiente definición: “**Indicador, ra.** Adj. Que indica o sirve para indicar. U. t. c. s.”

Seguidamente, el mismo Diccionario define “indicar”, de la siguiente manera:

“**Indicar.** (Del lat. *Indicare*) tr. Mostrar o significar una cosa con indicios o señales. Recetar remedios el médico”.

El concepto, aunque muy utilizado en algunas disciplinas o ciencias como referente “estadístico” o “numérico”, en nuestro idioma tiene un significado mucho más genérico, por lo cual, para evitar modificaciones que más bien puedan traer mayor dificultad en el llenado del FOCAP-1, recomendamos mantener este numeral sin modificaciones; pero ampliando la operacionalización que de éste se hace en el respectivo Instructivo, de forma que se lea así (nótese que ya se identifica con el nuevo numeral 10):

**10-. Sistema de evaluación:** Se refiere a la forma como se evaluará y determinará la aprobación o reprobación de los participantes en la respectiva actividad. Esta sección se debe llenar únicamente cuando la actividad se imparta en la modalidad de Aprovechamiento. En la columna 1 (Indicadores de Evaluación) anote los factores o elementos evaluativos mediante los que se medirá la labor o el nivel de aprendizaje de los participantes durante las sesiones de trabajo en el aula o lugar donde se desarrollan las respectivas sesiones de capacitación (por ejemplo: exámenes cortos, parciales y comprensivos, escritos o verbales, monografías, reportes de trabajos en grupo (o equipo), resolución de casos individuales o colectivos en clase o en el trabajo, simulaciones o cualesquiera otros que garanticen la objetividad de dicha medición). En la columna 2 (Ponderación), indique los pesos porcentuales o las puntuaciones absolutas que tendrá cada factor de evaluación. Si la actividad está estructurada modularmente, anote en las columnas 3 y 4, los indicadores de evaluación y la ponderación o puntuación correspondiente a cada módulo.”

Esperando que el nuevo PIC y los ajustes planteados al FOCAP-1, tornen más amistoso los respectivos trámites de aprobación ante el CECADES, quedamos a disposición de ustedes para lo que estimen pertinente al respecto.

<sup>7</sup> Téngase pendiente, para efectos de orientar la lectura del FOCAP-1 y su Instructivo, que en el inciso B.3 de este mismo informe, se recomienda cambiar la secuencia numérica de los puntos que conforman el nuevo FOCAP-1 (oportunamente remitido a las Unidades del SUCADES mediante el Oficio Circular AI-CCD-009-2005), por lo cual, el ítem N° 9 del citado Formulario, pasa a ser el 10 en la nueva edición de dichos instrumentos.

<sup>8</sup> *Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Primera Edición. Editorial BROSMAC, S. L., 1992, reimpresso en 1998, España.*



**FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)**

1- INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

2- JUSTIFICACIÓN: \_\_\_\_\_

3- PROBLEMA(S) FUNDAMENTAL(ES):

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

4- DEMANDAS DE CAPACITACIÓN:

(1) Áreas de conocimiento	(2) Ámbitos de Atención Institucional (marcar con X)	
	(2.1) Sustantivo	(2.2) Apoyo y Asesoría

5- LIMITACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PIC:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6- FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PIC (Marcar con X las fuentes consultadas. Si se marca el inciso f) del numeral 6.1, o el e) del numeral 6.2, llenar el respectivo espacio):

6.1- DOCUMENTALES:

- a) Plan Estratégico Institucional ( )
- b) Plan Operativo Anual de la Institución ( )
- c) El Plan Nacional de Desarrollo ( )
- d) Visitas de observación ( )
- e) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ( )
- f) Otros documentos. ( ) Indicarlos: \_\_\_\_\_

6.2- VERBALES:

- a) Funcionarios de la institución ( )
- b) Jefes de los funcionarios de la institución ( )
- c) Funcionarios de otras instituciones públicas ( )
- d) Funcionarios de organismos internacionales ( )
- e) Otros documentos ( ) Indicarlos: \_\_\_\_\_

7- OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.- ANEXOS** (Al llegar a este numeral, lo que enseguida procede es leer y marcar con X las casillas o llenar los espacios provistos en los subnumerales 8.1 y 8.2)

**8.1.- ANEXO 1: DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

(Llenar una descripción por cada actividad):

a) **Nombre general de la actividad:** \_\_\_\_\_

b) **Eje temático:** \_\_\_\_\_

c) **Objetivo temático:** \_\_\_\_\_

d) **Acción estratégica:** \_\_\_\_\_

e) **Objetivo terminal** \_\_\_\_\_

f) **Modalidad** (Marcar con X, según corresponda):

Aprovechamiento ( )

Participación ( )

g) **Estrategia metodológica** (Marcar con X, según corresponda):

Presencial ( )

A distancia ( )

Bimodal (mixta) ( )

h) **Duración de la actividad** (llenar el espacio provisto indicando la cantidad de horas):

La actividad tendrá una duración total de \_\_\_\_\_ horas.

i) **Cantidad de veces y lugar(es) en que se impartirá la actividad en el período** (llenar los espacios provistos indicando el número de veces y el nombre de los lugares donde se desarrollará la actividad, respectivamente):

La actividad se impartirá \_\_\_\_\_ veces, en \_\_\_\_\_

**Población meta** (con base en la estructura de Estratos del Manual General de Clasificación de Clases del Régimen de Servicio Civil, llenar las casillas 2, 4 y 6, según sea la cantidad prevista de participantes por Estrato):

(1) Estrato	(2) Cantidad	(3) Estrato	(4) Cantidad	(5) Estrato	(6) Cantidad
Calificado		Profesional		Técnico Docente	
Operativo		Gerencial		Administrativo Docente	
Técnico		Docente			

**Cupos que se cederán a las instituciones que conforman el SUCADES** (llenar el espacio provisto indicando la respectiva cantidad):

Se cederán \_\_\_\_\_ cupos de esta actividad al Subsistema de Capacitación y Desarrollo.

**8.2.- OTROS ANEXOS** (de la lista que seguidamente se inserta, marcar con X aquellos anexos que la institución remitirá junto con la demás información solicitada en este Formulario):

a) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ( )

b) Matriz de Presupuesto estimado para el período ( )

c) Nómina de charlas, eventos de inducción al nuevo empleado y otros eventos menores de 12 horas<sup>9</sup> ( )

<sup>9</sup> Pese a que se trata de actividades que, por su corta duración, no son de uso legal en los diversos trámites propios de la gestión de recursos humanos del Régimen de Servicio Civil, sí exigen tomar provisiones en cuanto a recursos como, materiales audiovisuales, aulas o espacios físicos para impartirlas, facilitadores o charlistas, etc. Para este efecto es que las instituciones deben incluir en el referido listado, al menos el nombre de dichas actividades.

d) Otros documentos  
( ) Indicarlos: \_\_\_\_\_

oo

**APARTADO PARA USO EXCLUSIVO DEL CECADES:**

Resultado del estudio:

a) Aprobado sin observaciones ( )

b) Aprobado con observaciones ( )

c) No se aprobó ( )

**Documentos de referencia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre del funcionario**  
competente de la DGSC

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

**ANEXO 1. CONT.**  
**OFICIO CIRCULAR AI-CCD-011-2005**  
**INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)**

El plan Institucional de Capacitación (PIC), esencialmente, es un proceso de toma de decisiones anticipadas en materia de capacitación del personal de las instituciones reguladas por el Régimen de Servicio Civil, en el cual se prevén las acciones que éstas deberán realizar a partir de los planteamientos gubernamentales formulados en el Plan Nacional de Desarrollo, así como de los Planes Estratégicos y Planes Operativos Anuales de las instituciones, el análisis de la realidad nacional y el diagnóstico de las necesidades de capacitación que, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y, en general, de las competencias operativas, técnicas y profesionales, deben poseer sus funcionarios para contribuir, en forma efectiva, al incremento de la eficiencia de sus procesos sustantivos, apoyo y de asesoría. En este contexto, el PIC tiene como objetivo principal, definir la forma en que se desarrollarán las actividades de capacitación de una determinada institución en el período anual correspondiente.

Con el fin de homologar formatos y facilitar su reproducción, hasta donde sea posible, el documento en referencia debe prepararse con letra Arial normal, tamaño 12 y enviarse al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) en la primera quincena del mes de enero de cada año (artículo 7º de la Resolución DG-155-97 del 11 de diciembre de 1997).

Este instrumento contiene los siguientes apartados: Institución, justificación, problema(s) fundamental(es), demandas de capacitación, limitaciones para su ejecución, fuentes de información consultadas para su elaboración, observaciones y Anexos.

A continuación se describe en qué consiste cada apartado del PIC y la forma cómo debe completarse:

**1. INSTITUCIÓN:** Anotar el nombre de la institución.

**2. JUSTIFICACIÓN:** Plantear un razonamiento, breve y muy general, sobre las necesidades de capacitación que, en cualesquiera de los niveles ocupacionales de la institución, se busca satisfacer con el plan.

**3. PROBLEMA(S) FUNDAMENTAL(ES):** Desglosar los asuntos o situaciones relevantes que afectan el desarrollo de los procesos de trabajo institucionales y los productos esperados de estos, cuya aparición puede anticiparse y, en mayor o menor medida, resolverse mediante planes específicos de capacitación. El origen de los problemas puede encontrarse en el entorno nacional e internacional, producto de nueva legislación, nuevas demandas, innovaciones tecnológicas, tratados comerciales, convenios interinstitucionales y otros. Debe entenderse que los referidos problemas tienen una relación causal con las necesidades de capacitación que las instituciones deberán haber detectado antes del llenado de este Formulario (también, ésta es una condición obligada para proveer la información solicitada en el numeral 2 "Justificación").

**4. DEMANDAS DE CAPACITACIÓN:** Llenar el espacio provisto al respecto (casilla N° 1), indicando las áreas de conocimiento en que, según las diversas instancias administrativas internas, se requiere la capacitación. Aunque no son exhaustivas, las "Áreas de Capacidades" identificadas por el CECADES en el informe AI-CCD-385-03 del 4 de noviembre del 2003, pueden ser utilizadas como elemento de apoyo para satisfacer esta información (véase el respectivo cuadro en el anexo 1 de este Instructivo).

Asimismo, de las opciones indicadas (casillas 2.1 y 2.2), se debe marcar con X la correspondiente al respectivo ámbito de acción institucional a que estarán dirigidos los esfuerzos de capacitación en el área señalada; ya sea, sustantivo (las funciones sustantivas de una institución son aquellas que justifican su creación y cuya ejecución es de su propia y exclusiva competencia técnica y legal) o de apoyo y asesoría (las funciones administrativas y de asesoría son todas aquellas que coadyuvan a buscar el equilibrio entre el qué debe hacer la institución para resolver los problemas fundamentales de su quehacer cotidiano -razón de su existencia-, y el cómo, cuándo y con qué hacerlo). Conviene también indicar que las funciones sustantivas de una institución siempre están definidas en la legislación que la crea, por lo cual, las demás que no puedan asimilarse a éstas, deben calificarse como de apoyo o de asesoría.

**5. LIMITACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PIC:** Explicar, brevemente, las limitaciones o factores que podrían afectar el cumplimiento del PIC, tales como, prioridades institucionales, los recursos no económicos disponibles o faltantes, presupuestos, falta de apertura a la capacitación por parte de las jerarquías de la institución y otros.

**6. FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PIC:** Anotar las referencias documentales y verbales que han sido consultadas para la elaboración del PIC. Marque con X, según corresponda. Si marca el inciso f) del subnumeral 6.1; o el e) del subnumeral 6.2, llene los respectivos espacios.

**7. OBSERVACIONES:** Hacer cualquier comentario adicional que considere oportuno y pertinente respecto a los fines del trámite de aprobación del PIC.

**8. ANEXOS:** Este numeral está compuesto por los subnumerales 8.1: “Descripción Básica de las Actividades de Capacitación” y el 8.2: “Otros Anexos”. Conforme con la costumbre académica al respecto, estos documentos deben insertarse al final del PIC, en el mismo orden en que seguidamente se detallan dichos subnumerales:

**8-1-. ANEXO 1: DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN:** Llenar una ficha con los datos que seguidamente se solicitan por cada actividad de capacitación programada. Lo fundamental de la información solicitada guarda consistencia con el esquema vigente para el Plan Nacional de Desarrollo, el proceso de detección de necesidades de capacitación y los aspectos fundamentales de la gestión institucional de capacitación, de manera que la actividad programada responda, efectivamente, a las necesidades reales y específicas de capacitación requeridas por la respectiva administración de gobierno y las propias instituciones. Debe entenderse que el conjunto de fichas, debidamente ordenadas, conformará el Anexo N° 1. De cada descripción básica deberá aportarse la siguiente información (ficha):

**a) Nombre General de la Actividad:** Indicar el nombre preliminar que tendría la actividad (el nombre definitivo deberá indicarse, oportunamente, en el respectivo FOCAP-1).

**b) Eje Temático:** Ubicar la actividad en el eje temático que le corresponde, según el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y transcribirlo. Este constituye el conjunto de respuestas estratégicas, reflejadas en acciones de gobierno que orientan el rumbo social, económico y político del país. Para cada eje temático se define un objetivo y su respectiva área temática.

**c) Objetivo Temático:** Localizar este objetivo en el respectivo apartado del PND, según corresponda a la actividad de capacitación programada y transcribirlo. Este se refiere a las metas por alcanzar mediante la implementación de las acciones estratégicas del eje temático.

**d) Acción Estratégica:** Localizar esta acción en el respectivo apartado del PND, según corresponda a la actividad de capacitación programada y transcribirlo. Esta constituye la dimensión operativa de los objetivos de cada uno de los ejes temáticos que se concretan en programas y proyectos institucionales. En aquellos casos en que no sea posible vincular la actividad programada con una acción estratégica, se debe indicar “No aplica”.

**e) Objetivo Terminal:** Redactar este objetivo en términos de los cambios beneficiosos que la actividad de capacitación representa para la institución o la sociedad, observables en una situación real. Son objetivos de impacto a nivel de desempeño institucional y de aspectos como organización, gestión, cultura, motivación, comunicación, imagen y mejora en la atención de los usuarios, entre otros.

**f) Modalidad:** Categoría que designa el tipo de certificado otorgado por concepto de una actividad de capacitación (artículo 18° de la Resolución DG-155-97):

- **Aprovechamiento:** certificado que se otorga a los participantes en actividades de capacitación de treinta (30) horas naturales o más de instrucción efectiva, que cumplan con una asistencia mínima de 85% y demuestren mediante criterios objetivos de evaluación previamente definidos por el facilitador, que su rendimiento en la asimilación de conocimientos, habilidades y actitudes es equivalente a un 70% o más.
- **Participación:** certificado que se otorga a los participantes en actividades de capacitación iguales o superiores a doce (12) horas naturales de instrucción efectiva, que cumplan con una asistencia mínima de 85%.

**g) Estrategia metodológica:** Es una categorización universal mediante la cual cada actividad se clasifica de conformidad con el tipo de relación que mantendrá el facilitador con los participantes. La presencial, como su nombre lo indica, es una metodología esencialmente de relación física directa entre el facilitador y los participantes. La metodología a distancia se fundamenta en los medios didácticos tradicionales (escritos) y tecnológicos (informáticos), más que en la relación física entre dichos actores. La mixta es una mezcla de las dos metodologías anteriores, en la que el facilitador programa clases presenciales y también asigna trabajos de lectura y proyectos, siendo la consulta telefónica o por medios electrónicos, la forma idónea mediante la cual analiza y evalúa el rendimiento de los participantes en la actividad. Seleccione, marcando con “X”, una de las tres opciones indicadas. (Tomado del numeral 5 del “Instructivo Para Completar el FOCAP-1”).

- h) **Duración de la actividad:** Anotar las horas totales programadas para la actividad.
- i) **Cantidad de veces y lugar(es) en que se impartirá la actividad en el período:** Anotar el número veces que la institución haya programado desarrollar la actividad durante el año, según las prioridades institucionales. Además, indicar en el espacio provisto, la información suficiente sobre la ubicación física y geográfica donde se impartirá la actividad. Puede incluir el nombre de la sala o área física donde asistirán los participantes a recibir la capacitación, así como el de la ciudad, cantón o distrito donde se localizan dichas salas o áreas. Otros datos, a juicio de la institución, también pueden aportarse en este inciso.
- j) **Población Meta:** Consiste en la identificación del nivel de participantes que asistirían a la actividad, según el Estrato Ocupacional en que se ubican sus puestos en el Manual General de Clasificación de Clases del Régimen de Servicio Civil. Para proveer esta información, debe primero identificarse a los participantes por Estrato y, luego, anotar en la casilla contigua a éste el número de participantes de dicho nivel (para mayor agilidad en la provisión de esta información, en el Anexo N° 2 de este Instructivo se transcribe la Estructura de los Estratos del mencionado Manual)
- l) **Cupos que se cederán a las instituciones que conforman el SUCADES:** Es la cuota o cantidad de cupos  del total previstas en la respectiva institución de capacitación-, que la institución, según sus posibilidades, pondrá a disposición de los funcionarios de las instituciones que forman el SUCADES, con el fin de impulsar la capacitación mediante el esfuerzo cooperativo institucional. Si la institución está dispuesta a compartir algunos cupos, debe indicar la respectiva cantidad en el espacio provisto.

**8.2.- OTROS ANEXOS:** En este subnumeral se deben incluir los anexos que complementan la información solicitada en los anteriores numerales De la lista de anexos descrita, marcar con X aquellos que, junto con demás institución, la institución remitirá al CECADES para el estudio y aprobación de del PIC.

De acuerdo con lo señalado en el subnumeral 8.1, los anexos del subnumeral 8.2 deberán numerarse a partir de 2 en adelante, según la institución incluya uno a más anexos adicionales.

De la institución del numeral N° 8, la única que las instituciones están obligadas a aportar es la institución Básica de las institución de Capacitación (referida en el subnumeral 8.1) y la "Nómina de charlas, eventos de inducción al nuevo empleado y otros eventos menores de 12 horas" (véase inciso c) del subnumeral 8.2).

#### NOTAS:

Si las instituciones programan actividades de capacitación de manera extemporánea, se asumirá que ello se debe a que les ha sido imposible anticiparlas en sus respectivos PIC. Cuando se presenten esta situación, las instituciones deberán enviar las justificaciones pertinentes en el plazo legal establecido (según el inciso a) del artículo 12° de la Resolución DG-155-97), anexando dichas justificaciones en el correspondiente FOCAP-1, incluyendo no sólo la información que se solicita en el citado Formulario, sino también, la que se indica en los incisos b), c), d) y e) del subnumeral 8.1 "ANEXO 1" del PIC; a saber: Eje Temático, Objetivo Temático, Acción Estratégica y Objetivo Terminal. En tal contexto, esta información puede incluirse en el apartado de Observaciones o, bien, en hojas anexas al FOCAP-1.

Todas las actividades planeadas por las instituciones con base en la oferta del CECADES, o de cualquier otra institución del SUCADES, deberán incluirse formalmente en los respectivos PIC institucionales. Lo anterior, no sólo para efectos del respectivo control de calidad, sino también, para garantizar un mínimo de posibilidades de que tales institución sean realmente impartidas por las instituciones que las programan.

**ANEXO 1. CONT.**  
**DEL “INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)”**  
**CUADRO DE ÁREAS Y SUB-ÁREAS DE CAPACIDADES, SEGÚN INFORME AI-CCD-385-03**

**D. DEFINICIÓN DE ÁREAS Y SUBÁREAS**

A continuación se plantean las áreas y sub-áreas y sus respectivos campos de estudio:

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO		
<b>BELLAS ARTES</b>	<b>Artes Dramáticas</b>	Dirección	Expresión Escénica	
		Actuación	Historia del Espectáculo	
		Dramaturgia		
	<b>Artes Musicales</b>	Instrumentos de Viento o Percusión	Piano	
		Instrumentos. de Cuerda	Canto	
		Dirección de Bandas	Composición Musical	
		Dirección Orquestal	Guitarra	
	<b>Artes Plásticas</b>	Pintura	Cerámica	
		Grabado	Artes Gráficas	
		Escultura	Historia del Arte	
<b>LETRAS</b>	<b>Filología</b>	Lingüística	Clásica	
		Española		
	<b>Filosofía</b>	Lógica	Filosofía Política	
		Epistemología	Ética	
		Filosofía Social	Metafísica	
	<b>Lenguas Modernas</b>	Inglés	Italiano	
		Francés	Alemán	
		Portugués		
	<b>CIENCIAS BASICAS</b>	<b>Biología</b>	Botánica	Zoología
			Ecología	Marina
Genética			Celular	
Biotechnología			Molecular	
Interpretación ambiental			Tropical (Flora y Fauna)	
<b>Física</b>		Termodinámica	Astronomía	
		Electromagnetismo		

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO		
<b>CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>Administración</b>	Negocios	Comercio Internacional	
		Entidades Financieras	Gestión de Finanzas	
		Mercadeo y Ventas	Dirección Empresarial	
	<b>Administración Pública</b>	Gobernabilidad	Análisis Administrativa	
		Gerencia Pública	Políticas Públicas	
		Evaluación Proyectos		
	<b>Administración Aduanera</b>	Derecho Aduanero		
		Merceología		
		Procedimientos Aduaneros		
	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Salud Ocupacional	Análisis Ocupacional	
		Reclutamiento y Selección de Personal	Sistemas Retributivos e Incentivos	
		Capacitación y Desarrollo	Relaciones Laborales	
	<b>Contaduría Pública</b>	Fiscal		
		Costos		
		Financiera y Administrativa		
	<b>Economía</b>	Teoría Microeconómica	Teoría Monetaria	
		Teoría Macroeconómica	Política Empresarial	
Economía Política		Comercio Internacional		
<b>Estadística</b>	Técnicas de Muestreo	Diseño Encuestas		
	Modelos de Regresión	Decisiones Estadísticas		
	Modelos Probabilísticos	Métodos Estadísticos		
<b>CIENCIAS SOCIALES</b>	<b>Antropología</b>	Arqueología		
		Antropología Social		

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO		
	<b>Historia</b>	Historia de Costa Rica	Historia Económica	
		Historia de América Latina	Historia Social	
		Historia Universal (antigua, contemporánea, media y moderna)	Historia Política	
	<b>Archivística</b>	Diseño Archivos	Manejo de Archivos	
		Administración y Sistemas de Información	Clasificación y Ordenación	
		Teoría Archivística	Informática Documentaria	
	<b>Psicología</b>	Laboral	Social	
		Clínica		
		Educativa		
	<b>Trabajo Social</b>	Teoría de Grupo	Atención Social y Familia	
		Trabajo Social y Familia		
		Trabajo en Comunidad		
	<b>Planificación y Promoción Social</b>	Planificación Estratégica	Comportamiento Grupos	
		Formulación Proyectos	Planificación Regional y Sectorial	
		Teoría de la Planificación	Diseño de Investigación	
	<b>Secretariado Profesional</b>	Comunicación Comercial		
		Procesamiento de la Información		
	<b>Derecho</b>	Laboral	Administrativo	
		Internacional	Constitucional	
		Penal	Procesal	
		Comercial	Familia	
Civil		Notarial		

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO		
CIENCIAS AGROALIMENTARIAS	(Didáctica)	Educación Media	Enseñanza Ciencias Naturales	
		Enseñanza Matemática	Enseñanza Castellano	
		Enseñanza Música	Enseñanza Artes Plásticas	
		Enseñanza Inglés	Enseñanza Psicología	
		Enseñanza Francés	Educación Preescolar	
		Enseñanza Filosofía	Educación Primaria	
	Agronomía	Fitotecnia		
		Zootecnia		
	Economía Agrícola y Agronegocios	Agroambiente	Mercadeo Agropecuario	
		Producción Agrícola		
		Producción Pecuaria		
	Tecnología de Alimentos	Aseguramiento calidad	Propiedades físicas de los alimentos	
		Técnicas producción de alimentos		
Composición química				
Desarrollo Rural	Ambiente	Sostenibilidad		
	Desarrollo Local			
	Recursos Naturales			
Agricultura Ecológica	Ecología y Sostenibilidad			
	Sistemas Productivos Agropecuarios			
CIENCIAS AMBIENTALES	Ciencias Forestales	Manejo Forestal	Biodiversidad	
		Reforestación		
		Desarrollo Forestal		
	Educación Ambiental	Legislación Ambiental		
Inspección Ambiental				

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO	
	<b>Ingeniería Topográfica</b>	Dibujo Topográfico	Fotogrametría
		Cartografía	Geodesia
		Levantamiento Topográfico	Catastro
	<b>Ingeniería Metalúrgica</b>	Termodinámica	Fundición
		Estática	Moldeo
		Electrónica	
	<b>Ingeniería Electrónica</b>	Circuitos integrados	Servomecanismos
		Microprocesadores	Sistemas de Comunicación
		Sensores	
	<b>Ingeniería en Electromedicina</b>	Circuitos Electrónicos	Circuitos Digitales
		Termo Dinámica	
		Instrumentación Biomédica	
	<b>Ciencias de la Computación e Informática</b>	Sistemas de Información	Algoritmos
		Ingeniería de Sistemas	Lenguaje de Programación
		Redes y Sistemas Distribuidos	Bases de Datos
Arquitectura de Computadores		de Inteligencia Artificial	
Telemática			
<b>CIENCIAS DE LA SALUD</b>	<b>Farmacia</b>	Química Farmacéutica	Farmacología
		Fisiología Humana	Atención Farmacéutica
		Análisis de Drogas	
	<b>Medicina</b>	Anatomía	Cirugía
		Histología	Salud Comunitaria

ÁREA	SUB-ÁREA	CAMPOS DE ESTUDIO	
	<b>Imagenología</b>	Radiología	
		Medicina Nuclear	
		Radioterapia	
	<b>Medicina Veterinaria</b>	Zoología	Producción Animal
		Anatomía de los Animales	
		Fisiología Animal	
	<b>Optometría</b>	Óptica	Visión Subnormal
		Instrumentos y Aparatos de Óptica	
		Refracción	
<b>GENERO</b>	<b>Estudios de la Mujer</b>	Realidad y calidad de vida	
		Perspectiva de género	
		Igualdad de oportunidades	
<b>RECURSOS TURÍSTICOS</b>	<b>Turismo</b>	Turismo Ecológico	
		Hotelería y Restaurantes	

!

## **ANEXO 2 DEL “INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)” ESTRUCTURA DE ESTRATOS DEL MANUAL GENERAL DE CLASIFICACION DE CLASES DEL REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

### **ESTRATO OPERATIVO**

Este estrato abarca clases que generalmente se encuentran en la base de la estructura ocupacional y que, requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora, entre otras condiciones. Las labores que se ejecutan en las clases de este estrato son de carácter sencillo y repetitivo. La capacitación requerida es mínima. Académicamente, las clases de este estrato demandan estudios que oscilan entre el Segundo Ciclo aprobado de la Enseñanza General Básica y el Título de Bachiller en Educación Media.

### **ESTRATO CALIFICADO**

Este estrato abarca clases que se encuentran en la base de la estructura ocupacional. Sin embargo, estas ocupaciones requieren en menor grado del empleo de esfuerzo físico, destreza muscular y coordinación motora y se caracterizan por incluir procesos de trabajo cuya ejecución necesita una mayor cualificación ocupacional.

La formación académica requerida puede ser satisfecha al poseer el diploma de Bachiller en Educación Media en adición a un diploma que califique para el oficio específico, obtenido tanto en un Colegio Técnico Profesional como en otras instituciones de naturaleza similar, o en ocasiones excepcionales la formación académica puede ser menor a las exigencias anteriores, siempre que el trabajador posea pericia en el desempeño del trabajo.

### **ESTRATO TÉCNICO**

Este estrato abarca clases que incluyen actividades que se encuentran en una posición intermedia de la estructura ocupacional. Son clases que implican desarrollar procesos que requieren ejecutar análisis e investigaciones de nivel auxiliar o asistencial en una disciplina específica, con el fin de producir insumos necesarios para que procesos profesionales de la institución o ente administrativo cumplan con su misión. La ejecución de las funciones requiere de formación que puede abarcar desde el título de Bachiller de Enseñanza Media hasta un nivel de cuarto año universitario.

### **ESTRATO PROFESIONAL**

Los procesos que se desarrollan en este estrato se orientan al análisis e investigación, formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, asesoramiento o aplicación de los conocimientos en su campo de trabajo.

Dicho estrato se caracteriza por la aplicación de las teorías y principios propios de una área; la evaluación de las propuestas de cambio y de las investigaciones efectuadas en otros ámbitos.

El trabajo profesional incluye la responsabilidad por los efectos producidos en los métodos y procedimientos como resultado de los procesos efectuados.

Las condiciones organizacionales y ambientales en las cuales se desarrollan las actividades contemplan una amplitud de ambientes de trabajo, desde la ejecución de labores en ambientes controlados hasta la exposición a riesgos laborales que pongan en peligro la integridad física de las personas.

El ejercicio de las profesiones contenidas en este estrato está reservado, en virtud de la legislación y la reglamentación vigentes, a aquellos que se encuentran debidamente incorporados al colegio profesional respectivo, y que cuenten con el grado de Bachiller universitario como mínimo.

### **ESTRATO GERENCIAL**

Contempla los procesos de definición y formulación de las políticas institucionales, así como la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la institución. Corresponde la dirección de unidades administrativas del más alto nivel o bien su asesoría.

La adopción de procesos de esta naturaleza requiere características de liderazgo, visión futurista, amplitud de criterios, originalidad para el desarrollo de políticas, identificación con las normas generales y programas de Gobierno, además de facilidad para organizar y dirigir grupos.

Comprende las clases cuyas tareas consisten en la formulación de una política general, así como su interpretación para la toma de decisiones, dentro de los límites de las facultades que les hayan sido conferidas o en virtud de leyes, decretos y reglamentos a nivel superior de la institución.

### **ESTRATO DOCENTE**

El estrato docente incluye clases cuyas labores fundamentalmente están destinadas a impartir lecciones en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza: Preescolar, General Básica de I y II Ciclos, académica en el III Ciclo y en la Educación Diversificada, Técnico y Profesional, y Enseñanza Especial. Los principales procesos incluidos comprenden el planeamiento, preparación y dictado de lecciones teóricas y prácticas, para desarrollar los correspondientes programas, la evaluación del aprendizaje y la definición y puesta en práctica de las acciones remediales necesarias. Se atiende la formación integral de los alumnos, considerando sus diferencias individuales. Los errores cometidos pueden ir en detrimento de la condición emocional y académica de los estudiantes. Las clases del estrato requieren conocimientos tanto pedagógicos como específicos de la materia en que se imparten lecciones.

### **ESTRATO TECNICO DOCENTE**

El estrato técnico docente incluye aquellas clases en las que se realizan labores de investigación, asesoramiento y capacitación del personal docente y administrativo docente, de orientación y de administración de recursos bibliográficos y audiovisuales o cualquier otra función, íntimamente vinculada con las actividades que coadyuvan al mejoramiento técnico de la educación nacional.

### **ESTRATO ADMINISTRATIVO DOCENTE**

Se ubican aquellas clases en las que se realizan primordialmente labores de planeamiento, coordinación, dirección y supervisión administrativa y/o curricular, relacionadas con el proceso educativo.

En estas clases se desarrollan actividades donde es necesaria la aplicación de los principios y técnicas correspondientes para planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas y administrativas que se realizan y otras que incluyen labores de carácter operativo y/o asistencial.

Los errores cometidos pueden ir en detrimento de la condición emocional o académica de los estudiantes, de la calidad de la enseñanza o de la eficacia de los programas administrativos correspondientes. (Tomado del Decreto Ejecutivo 25592-MP).

**ANEXO 3**  
**Normativa legal para regular el proceso de**  
**Capacitación del Régimen del Servicio Civil**

- Decreto Ejecutivo 25383-MP del 8 de agosto de 1996, publicado en Gaceta 167 del 3 de setiembre de 1996.
- Decreto Ejecutivo 26786-MP (que también reforma el decreto anterior) y la Resolución DG-155-97, que entrega las normas para éstos.
- Resolución DG-155-97, cuerpo de normas para regular el proceso del Subsistema de Capacitación del Régimen del Servicio Civil.
- Decreto Ejecutivo 26786-MP, que establece la creación y funciones del Consejo de Capacitación.
- Ley 3009: Ley de licencias para adiestramiento de servidores públicos.
- Decreto Ejecutivo 17339-P Reglamento a la Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos.
- Oficios circulares sobre contratos y licencias para estudios y adiestramiento.
- Resolución DG-064-2008. Carrera Profesional Normas para su Aplicación.
- Resolución DG-085-99. Reglamento para el aprovechamiento de Becas del Instituto Británico.
- Decreto 35865-MP Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH).
- Resolución DG 077-96. Delegación de firma del Director General de Servicio Civil a los Jefes de Recursos Humanos.
- Resolución DG-076-97 Colaboración a la Comisión Nacional y a las Comisiones Institucionales de Rescate y Formación de Valores.
- Resolución DG-392-2003 Modificación a la Resolución DG-155-97 en cuanto al reconocimiento de los certificados de capacitación.
- Oficio Circular AI-CCD-011-2005 Formulario Plan de Capacitación y sus anexos.

