



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS MUSICALES
Y BANDA DE MÚSICOS “MAESTRO JOSÉ ASUNCIÓN FLORES” DE LA POLICÍA
NACIONAL, PARAGUAY, AÑOS 2017 AL 2019

AUTOR:

CARLOS FRANCISCO ALCARAZ ESPÍNOLA

ASUNCIÓN – PARAGUAY

2021



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS MUSICALES
Y BANDA DE MÚSICOS “MAESTRO JOSÉ ASUNCIÓN FLORES” DE LA POLICÍA
NACIONAL, PARAGUAY, AÑOS 2017 AL 2019

AUTOR:

CARLOS FRANCISCO ALCARAZ ESPÍNOLA

TUTORA:

Mag. FÁTIMA VALDEZ FLEYTAS

ASUNCIÓN – PARAGUAY

2021

Alcaraz, Carlos

*Caracterización de la gestión de la escuela de estudios musicales y banda de músicos
“Maestro José Asunción Flores” de la policía nacional, Paraguay, años 2017 al 2019.*

Total de páginas: 137

Tutora: Mag. Fátima Valdez Fleytas

Tesis académica de Maestría en Administración y Gestión Pública.

Universidad Iberoamericana, Paraguay, 2021.

Código de biblioteca:



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR: CARLOS FRANCISCO ALCARAZ ESPÍNOLA

TESIS PARA ACCEDER AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

.....

Examinador 1

.....

Examinador 2

FECHA.....

CALIFICACIÓN.....

DEDICATORIA

A mis padres, hermana, abuelas por la contención emocional de todos los esfuerzos realizados para culminar esta etapa y los pasos que he dado a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dahiana, por su apoyo incondicional.

A los integrantes de la Banda de Músicos, por su buena predisposición.

A Blas por sus consejos y acompañamiento durante esta última etapa de la maestría.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Principales antecedentes	5
1.3. Preguntas	7
1.3.1. Pregunta General de Investigación.....	7
1.3.2. Preguntas específicas:	8
1.4. Objetivos.	8
1.4.1. Objetivo general.	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
1.5. Justificación.....	8
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación.....	9
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	11
2.1. Aproximación al concepto de gestión	11
2.1.1. Conceptualización del término gestión	11
2.1.2. Modelos de gestión.....	12
2.1.3. Gestión de Calidad	14
2.1.4. Sistema de Gestión Integral.....	16
2.2. Gestión Pública	21
2.3. Gestión de Talento Humano.....	24
2.3.1. Planificación del Personal	24
2.3.2 Selección de Personal.....	25
2.3.3 Compensación	27
2.3.4 Capacitación.....	30
2.3.5. Objetivo de la gestión del talento humano	37
2.3.6. Políticas de Talento Humano	38
2.3.7. Planeación estratégica del talento humano.....	42
2.3.8. Sistema de administración y gestión de recursos humanos.....	44
2.4. Guía para la organización y el funcionamiento de escuelas de música.....	44
2.4.1. Aspectos organizativos.....	44
2.4.2. El plan estratégico	45
2.4.3. Aspectos Organizativos.....	46

2.4.4. Equipo humano y organigrama	48
2.4.5. Perfil de funciones y cargos	49
2.4.6. Infraestructura y dotación.....	50
2.4.7. Financiación	51
2.5. Marco legal.....	51
2.5.1. Constitución Nacional del Paraguay	52
2.5.2. Leyes	53
2.5.2.1. Ley 153500/10999 de Administración Financiera del Estado	53
2.5.2.2. Ley 222/93 Orgánica de la Policía Nacional con sus modificaciones en la Ley 5757/16.57	
2.5.2.3. Ley 5554/16 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2016 – 2017	59
2.5.2.4. Ley 6026/18 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2018.....	59
2.5.2.5. Ley 6258/19 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2019.....	59
2.5.2.6. Ley 5282/14 De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental. .	60
2.5.2.7. Ley N° 1264/98 “Ley general de Educación”	60
2.5.2.8. Ley 4995/13 de Educación Superior	61
2.5.3. Decretos.....	61
2.5.3.1. Decreto Reglamentario 8127/2000 del funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF.	61
2.5.4. Resoluciones	66
2.5.4.1. Resolución Comandancia N° 573 Reglamento orgánico funcional del ISEPOL.	66
2.5.4.2. Resolución Comandancia N° 351 Reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos.	67
2.6. Contextualización.....	79
2.6.1. Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL).....	79
2.6.2. Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos	81
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1. Tipo de Estudio	82
3.2. Población y muestra	83
3.2.1. Sujetos de estudio.....	83
3.2.2. Tipo de muestra.....	83
3.2.3. Tamaño de la muestra	83
3.2.4. Procedimientos para la selección	84
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección datos	84

3.4. Matriz de Operacionalización de las variables /categorías de análisis.....	84
3.5. Procedimientos de recolección de datos.....	88
3.6. Procesamiento y análisis de datos	88
3.7. Aspectos Éticos	88
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES.....	90
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Funciones y cargos de funcionarios docentes de la escuela de músicos y banda de la escuela.	90
Gráfico 2. Nivel de formación académica de los funcionarios docentes de la escuela de música.	91
Gráfico 3. Asignaturas que imparten los funcionarios docentes de la escuela.....	92
Gráfico 4. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura que ha existido en la escuela para el desarrollo de clases y otras actividades, entre los años 2017 y 2019.	93
Gráfico 5. Nivel de satisfacción sobre recursos auxiliares brindados por la escuela (Proyector, pizarra acrílica, aire acondicionado, muebles en buenas condiciones, etc.) para dar clases entre los años 2017 y 2019.....	94
Gráfico 6. Nivel de satisfacción respecto la suficiencia de inversión en la escuela para el mantenimiento de aulas, baños, etc., entre los años 2017 y 2019.	95
Gráfico 7. Nivel de satisfacción sobre el grado de formación académica de docentes respecto a sus asignaturas, entre los años 2017 y 2019.	96
Gráfico 8. Satisfacción sobre la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.....	97
Gráfico 9. Satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado al mantenimiento y mejora (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.....	98
Gráfico 10. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.	99
Gráfico 11. Nivel de satisfacción sobre la relación laboral entre los funcionarios y los jefes de la unidad policial.....	100
Gráfico 12. Funciones y cargos de los miembros de la Banda de Músicos.	101
Gráfico 13. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura adecuada para llevar a cabo todas tus tareas/funciones como miembros de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.....	102
Gráfico 14. Nivel de satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.....	103
Gráfico 15. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mejoras de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.....	104
Gráfico 16. Nivel de satisfacción respecto a la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.....	105

Gráfico 17. Nivel de satisfacción respecto a las gestiones que han realizado los encargados de la escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella durante los años 2017 al 2019. 106

Gráfico 18. Nivel de satisfacción sobre el grado de capacitación que poseen los jefes/encargados de todas las áreas (director, Jefe Cuerpo, Jefe Académico, Encargado de Talento Humano, Encargado área legal) para cumplir sus funciones..... 107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Funciones y cargos de funcionarios docentes de la escuela de músicos y banda de la escuela.

Tabla 2. Nivel de formación académica de los funcionarios docentes de la escuela de música.

Tabla 3. Asignaturas que imparten los funcionarios docentes de la escuela.....

Tabla 4. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura que ha existido en la escuela para el desarrollo de clases y otras actividades, entre los años 2017 y 2019.

Tabla 5. Nivel de satisfacción sobre recursos auxiliares brindados por la escuela (Proyector, pizarra acrílica, aire acondicionado, muebles en buenas condiciones, etc.) para dar clases entre los años 2017 y 2019.

Tabla 6. Nivel de satisfacción respecto la suficiencia de inversión en la escuela para el mantenimiento de aulas, baños, etc., entre los años 2017 y 2019.

Tabla 7. Nivel de satisfacción sobre el grado de formación académica de docentes respecto a sus asignaturas, entre los años 2017 y 2019.

Tabla 8. Satisfacción sobre la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Tabla 9. Satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado al mantenimiento y mejora (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.

Tabla 10. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Tabla 11. Nivel de satisfacción sobre la relación laboral entre los funcionarios y los jefes de la unidad policial.

Tabla 12. Funciones y cargos de los miembros de la Banda de Músicos.

Tabla 13. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura adecuada para llevar a cabo todas tus tareas/funciones como miembros de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.....

Tabla 14. Nivel de satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.....

Tabla 15. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mejoras de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.

Tabla 16. Nivel de satisfacción respecto a la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Tabla 17. Nivel de satisfacción respecto a las gestiones que han realizado los encargados de la escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella durante los años 2017 al 2019.

Tabla 18. Nivel de satisfacción sobre el grado de capacitación que poseen los jefes/encargados de todas las áreas (director, Jefe Cuerpo, Jefe Académico, Encargado de Talento Humano, Encargado área legal) para cumplir sus funciones.

RESUMEN

En el presente trabajo, se muestra el proceso y los resultados de una investigación cuyo objetivo es caracterizar la gestión realizada en la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” de la Policía Nacional de Paraguay, del año 2017 al 2019. Para ello, se realizó un trabajo de campo donde se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como la encuesta y la entrevista con los que se pudo analizar las gestiones realizadas en las áreas institucionales encargadas del presupuesto relacionado a infraestructura, capacitaciones y ámbito académico, así también, se analizó el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la institución, por otra parte, se realizó una descripción del nivel de formación del talento humano. Se pudo constatar una deficiencia en el manejo presupuestario a falta de una coordinación interna a nivel institucional, también se logró evidenciar debilidades en el área de talento humano por medio de informaciones obtenidas de directivos y jefes de la institución, que pudieron ser contrastadas con la percepción que poseen los funcionarios docentes y miembros de la banda de músicos sobre las gestiones en las áreas analizadas, así también, se pudo identificar el marco legal de la institución y constatar que en ciertos aspectos carecen del rigor en su aplicación o no son cumplidos. En base a las evidencias halladas, se realizó una interpretación en el que se logró caracterizar la gestión de la escuela de música. En la investigación de tipo no experimental, se adoptó un enfoque mixto, de nivel descriptivo y de corte transversal.

Palabras clave: Gestión Institucional - Gestión Pública – Gestión de talento humano – Gestión legal.

ABSTRACT

In this paper, the process and results of an investigation whose objective is to characterize the management carried out in the School of Musical Studies and Band of Musicians "Maestro José Asunción Flores" of the National Police of Paraguay, from 2017 to 2019, is shown. To this end, a field work was carried out where techniques and instruments for data collection were applied, such as the survey and the interview with which it was possible to analyze the procedures carried out in the institutional areas in charge of the budget related to infrastructure, training and academic field, as well as, compliance with the legal provisions governing the operation of the institution was analyzed. , on the other hand, a description of the level of training of human talent was made. It was possible to verify a deficiency in the budgetary management in the absence of internal coordination at the institutional level, it was also possible to highlight weaknesses in the area of human talent through information obtained from directors and heads of the institution, which could be contrasted with the perception that the teaching officials and members of the band of musicians have about the management in the areas analyzed , as well as, it was possible to identify the legal framework of the institution and to verify that in certain aspects they lack the rigor in their application or are not complied with. Based on the evidence found, an interpretation was made in which it was possible to characterize the management of the music school. In the non-experimnetal type of research, a mixed approach was adopted, of descriptive level and cross-sectional section.

Key words: Institutional management - Public management - Human talent management - Legal management.

INTRODUCCIÓN

La gestión institucional es una de las actividades más importantes de cualquier entidad organizativa, de ella depende el desarrollo de todas las áreas institucionales y dicha gestión determina la forma en que se realizan las funciones específicas en un entremado interdependiente e interrelacionado. Independientemente del carácter de la organización, sea pública o privada, comercial o sin fines de lucro, ésta se encuentra sujeta a unos principios organizativos que determinan su funcionamiento, así como a los marcos legales vigentes en ella. En el Paraguay, en el contexto de las instituciones educativas de carácter público, existe un modelo de institución educativa compuesta por oficiales y sub oficiales de la Policía Nacional, destinado a la formación artístico-musical de los integrantes policiales. Esta unidad académica se rige por los mismos marcos legales vigentes para las instituciones educativas de carácter castrense, a diferencia de sus objetivos institucionales y la misión y visión que nacen de su naturaleza policial. El presente trabajo de investigación denominado, “Caracterización de la gestión de la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos Maestro José Asunción Flores de la Policía Nacional, Paraguay, años 2017 al 2019”, comprende un proceso metodológico que tuvo como objetivo principal realizar un análisis de las características de la gestión realizada en la escuela de estudios musicales y banda de músicos Maestro José Asunción Flores en el periodo de tiempo del año 2017 al año 2019, que se sitúa en la ciudad de Luque. En contexto a lo mencionado anteriormente, ha surgido la motivación de comprender la manera en que se han realizado las gestiones en las áreas que componen la escuela de músicos y banda de la Policía, con miras a poder generar una caracterización de los procesos en la asignación y ejecución de presupuestos, determinando quiénes son los agentes responsables de dicha actividad, así también, realizar un análisis y descripción del nivel de formación del talento humano de la unidad académica, por medio de los títulos habilitantes que poseen los funcionarios docentes para el ejercicio de sus funciones, por otra parte, la investigación tuvo por cometido analizar el cumplimiento del marco legal que rige en la institución. Para el logro del objetivo principal se establecieron cuatro objetivos específicos que guiaron a la investigación en la búsqueda de respuestas a la problemática, que consistieron en:

- 1- Describir la gestión relacionada al presupuesto asignado a la unidad policial en estudio.
- 2- Reconocer el nivel de formación del talento humano en la unidad policial en estudio.
- 3- Identificar la implementación de los aspectos legales de la unidad policial en estudio.

Cada objetivo permitió analizar y caracterizar las gestiones en las áreas estudiadas (Aspecto financiero/presupuestario, aspecto de talento humano y aspecto legal).

La Escuela de Estudios Musicales Maestro José Asunción Flores y Banda de Músicos es una unidad de la Policía Nacional que se encarga de formar profesionales en el campo musical y policial, así también, cuentan con varias configuraciones musicales que tienen la misión de realizar una contribución social por medio del arte aprendido en la escuela.

El análisis del objeto de estudio pudo permitir determinar los aspectos característicos de la gestión realizada en la escuela, y en base a ello, se pudo aplicar un planteamiento metodológico con el que se logró describir por medio de la aplicación de instrumentos como entrevistas y cuestionarios, cómo se realizan las gestiones presupuestarias, los entes institucionales que se encargan de su asignación, y los procesos a través del que llegan a la escuela para ser ejecutados.

Por otra parte, se pudo determinar el nivel de formación académica que posee el talento humano docente. Además de todo lo expresado anteriormente, se logró establecer el grado de cumplimiento del marco legal que rige en la unidad académica, para ello, se realizó un análisis documental de todos los documentos legales vigentes sobre presupuestos, talento humano y aspectos del área académica. Todo ello bajo el supuesto de que toda institución educativa que pretenda el logro de sus objetivos, y más aún, una escuela de policías que tiene como misión el logro de un impacto social por medio de la expresión artística, merece ser investigada en su ambiente natural, así también bajo el conocimiento que toda institución organizativa posee un tipo de gestión determinado y que la Escuela de Estudios Musicales Maestro José Asunción Flores y Banda de Músicos es una institución educativa que depende de una gestión específica que determina la manera en que se asignan y ejecutan los presupuestos para el logro de los objetivos institucionales, así como depende de la manera que se gestiona el talento humano de quienes depende su funcionamiento, todo ello, enmarcado y sujeto a los lineamientos legales que rigen y orientan el que hacer de cada uno de los actores de la institución.

Ha sido de suma relevancia comprender y caracterizar los procesos de gestión realizados en la institución, ya que por medio de un análisis y descripción de procesos se han podido obtener datos con sustento metodológico que permiten una visión concreta de la realidad sobre la gestión realizada en la escuela de músicos, así como poder ofrecer estos datos de manera a que puedan servir a las personas responsables de la gestión institucional como base para la toma de decisiones en pos de mejoras.

El trabajo metodológico se ha seccionado en capítulos, en el primer capítulo, se presenta la problemática de la investigación, el segundo capítulo, se conforma por un marco teórico que

presenta las conceptualizaciones y las teorías sobre los ámbitos tratados, en el tercer capítulo se expone el marco legal vigente en la institución, en el cuarto, se describe el marco metodológico que determina el tipo de investigación y las instancias metodológicas adoptadas como los procedimientos e instrumentos utilizados para la obtención de datos de la población en estudio. Por último, el quinto capítulo, consta de los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos aplicados y la interpretación de los mismos, las conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones en base a las debilidades identificadas.

CAPÍTULO I – PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” de la Policía Nacional del Paraguay, se constituye en una institución de carácter vinculante entre la carrera policial y la intencionalidad educativa. Aparte de ser una institución educativa, posee una banda de músicos que cumple la misión de lograr una participación en la sociedad civil por medio de la prestación de servicios culturales, adoptando un rol social diferente al de sus funciones policiales, así como lo establece el Artículo 4° N° 351 Reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos. “La Banda de Músicos y las otras Agrupaciones Musicales de esta Dirección Académica, cumplen servicios a la sociedad paraguaya en el área social y cultural, interaccionando con ellas a través del arte musical para así crear un vínculo permanente entre la institución Policial, y el ciudadano”. Este rol de la banda de músicos permite proyectar una imagen de la Policía Nacional de tal manera que los ciudadanos comprendan que para los oficiales policiales no solamente prima el servicio de guardar el orden y la seguridad, sino también extienden sus esfuerzos para integrarse de manera más cercana a la sociedad, utilizando como medio la creación de una escuela de música y la formación de una Banda de músicos que presta servicios sociales a través del arte. El análisis de esta realidad ha propiciado el planteamiento de una de las cuestiones fundamentales de cualquier institución organizativa, en especial las de este tipo, que consiste en la manera de gestionar su funcionamiento, ya que toda institución estatal educativa que pretende el logro de sus objetivos, y más aún, una escuela de policías que tiene como misión la repercusión social de sus actividades, merece ser investigada en su contexto real. En esta dirección, se presume que existen aspectos de la gestión en la institución que podrían impactar en el funcionamiento de la escuela y ser evidenciados por medio del análisis de las gestiones realizadas respecto a los ámbitos de presupuesto, talento humano y legales, así también, dicho análisis permitiría identificar la forma en que se realizan dichas gestiones y poder caracterizarlas, de tal manera a obtener una aproximación en cuanto a las características de la planificación y ejecución del presupuesto con el que se responden a las demandas de la escuela como las académicas, infraestructura, gestión de capacitaciones a docentes y miembros de la banda de músicos, por otra parte dos de los pilares fundamentales de toda institución de carácter académico, el nivel de formación de sus funcionarios y el marco legal que regula las funciones por medio de leyes, normas y reglamentos en los ámbitos de gestión investigados.

1.2. Principales antecedentes

Por medio de una búsqueda de investigaciones antecedentes se pudo identificar un trabajo investigativo que guarda relación con esta investigación en cuanto a su objeto de estudio. El trabajo se titula “Aporte de la banda de músicos de la Policía Nacional en la construcción positiva de la imagen institucional, año 2019”, realizada en Paraguay por la Crio. Maap. Elizabeth Rossanna Amarilla Salinas; que tuvo el objetivo de analizar el aporte de la Banda de músicos de la Policía Nacional en la construcción positiva de la imagen institucional en el año 2019, bajo un enfoque de investigación cuantitativo, de nivel descriptivo, no experimental. Las conclusiones abordadas en su trabajo fueron resultantes del análisis de muestras tomadas que arrojaron datos sobre la existencia de una imagen institucional de nivel regular en una escala de niveles, así también, ha evidenciado que la Banda de Músicos contribuye a mejorar la imagen institucional a través de sus presentaciones. En base a los resultados, respecto a debilidades identificadas, la investigadora propone como recomendaciones la construcción de un espacio que reúna los requerimientos técnicos adecuados para el desarrollo de las clases y de los ensayos de los integrantes de la Banda de Músicos, así como afianzar la institucionalidad mediante la valoración del trabajo de la Banda de Músicos, así como de sus integrantes.

Por otro lado, se logró identificar una investigación realizada en Colombia en el año 2015 titulada “La administración policial hacia una visión de la administración pública” cuya autoría se atribuye a David Enrique Chávez Arroyo. Tuvo por objetivo dar a conocer la importancia que tiene la Administración Pública en la gerencia de todo tipo de organización. En este caso la Policía Nacional, que la concibe como una institución legendaria y jerarquizada que se rehúsa a abandonar su doctrina institucional, pero que le exige para su funcionamiento, acatar todos los lineamientos exigidos por la regulación de la administración pública. No pretende objetar el carácter castrense de la institución sino de que la Policía Nacional pueda adoptar las nuevas tendencias mundiales exigidas por organizaciones o bloques económicos actuales en cuanto a gestión. En base a los resultados obtenidos por medio de una investigación metodológica ha concluido que la buena asignación de responsabilidades a funcionarios idóneos es clave para el éxito institucional.

En el Perú, Carlos A. Bernaola, realizó un trabajo metodológico titulado “Gestión por competencias en los Sistemas Formativos Policiales y su influencia en la calidad del servicio”.

Su objetivo fue realizar un aporte importante que precede a estos singulares cambios, es el modelo de gestión administrativa denominado “Gestión por Competencias” que se viene utilizando como uno de los más adecuados para lograr el fortalecimiento de las instituciones y que ha sido requerido con singular éxito en los países asiáticos al fomentar el desarrollo de los sistemas formativos educacionales, desde su etapa escolar y logrando obtener una base laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El incremento delictivo, es decir: el pandillaje, el narcotráfico, los robos a viviendas, los robos de vehículos, el sicariato, los secuestros al paso, entre otros delitos; dejan entrever la necesidad de adecuar el direccionamiento de las actividades formativas educacionales policiales hacia una Gestión por Competencias, que facilite una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño eficaz en una situación real de trabajo.

Otra investigación que se relaciona con la temática de este trabajo es la identificada en Perú, realizada por Joel Llamo que se titula “Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06”, que tuvo por propósito determinar la relación entre la gestión de las instituciones educativas y la calidad de gestión en las mismas.

En base a los resultados obtenidos el autor destaca que la gestión institucional resulta vital por cuanto a través de este nivel de dirección se van a elaborar y se van a poner en práctica los proyectos que se planteen en la institución, orientado por la visión y la misión. La investigación según el autor tuvo resultados favorables porque la muestra estudiada son instituciones educativas emblemáticas, las cuales tienen una organización directiva óptima que se refleja en la calidad educativa del servicio que brindan. De allí que es importante llegar a conocer el grado de significatividad que existe entre la variable gestión institucional y la calidad educativa que se está brindando a los usuarios. Por último, la investigación es pertinente pues aborda un tema que permitirá orientar el trabajo de la I. E., en la perspectiva de la mejora del servicio educativo que ésta brinda en el cono este y en el proceso de desarrollo de la calidad educativa que la educación peruana requiere para garantizar el cambio transformacional que las nuevas generaciones deberán asumir enfocadas en el desarrollo humanístico, científico y tecnológico nacional y la justicia social, lo que no significa que desestimemos lo que afirma Uribe (2000, p.85), en el sentido que “es difícil que las escuelas e instituciones de enseñanza, en general, logren mejorar los resultados del aprendizaje si las condiciones en que éste tiene lugar no son favorables”.

Por último, se pudo hallar el trabajo titulado "Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana", autoría de Oscar Rodríguez, realizada en el año 2017, que estuvo orientada al estudio de caso de la evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y la forma en que esta repercute en la política pública de seguridad ciudadana. La investigación fue producto del análisis de la ejecución presupuestal en la Policía Nacional del Perú que el investigador ha considerado ser un área poco estudiada, casi imperceptible, y menos su implicancia en la política pública de seguridad ciudadana; partiendo del tema que de la adecuada ejecución y eficiente gasto público, debidamente planificados, beneficiará la operatividad de la organización, que, si se aúna al hecho de una decisión política de priorizarla para hacerla sustancial a los intereses del gobierno como instrumento insertado en su agenda y como parte del gran plan nacional de desarrollo como política de Estado, que le permita ser implementada en toda su magnitud, se lograrían resultados sorprendentes, llegando, incluso, a disminuir sustancialmente el problema público de inseguridad que es uno de los grandes desafíos pendientes para cualquier gobierno. Los resultados del trabajo han establecido que la coordinación de los actores del Ministerio del Interior y de la Policía Nacional del Perú responsables de la programación, formulación, aprobación y ejecución del presupuesto asignado a la Policía Nacional del Perú para su aplicación en la política pública de seguridad ciudadana, se desarrolló de manera desarticulada, con invasión y superposición de funciones y competencias, con falta de personal técnico capacitado y apoyo logístico, así como sin respetar los avances normativos o metodológicos.

1.3. Preguntas

1.3.1. Pregunta General de Investigación.

¿Cuáles son las características de la gestión de la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” en el periodo de tiempo del año 2017 al año 2019?

1.3.2. Preguntas específicas:

¿Cómo se gestiona el presupuesto asignado a la unidad policial?

¿Cuál es el nivel de formación del talento humano en la unidad policial?

¿Cómo se gestiona los delineamientos legales de la unidad policial?

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo general.

Analizar las características de la gestión de la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” en el periodo de tiempo del año 2017 al año 2019.

1.4.2. Objetivos específicos.

Describir la gestión relacionada al presupuesto asignado a la unidad policial en estudio.

Reconocer el nivel de formación del talento humano en la unidad policial en estudio.

Identificar la implementación de los aspectos legales de la unidad policial en estudio.

1.5. Justificación.

Una de las actividades principales e inherentes a toda institución organizativa, ya sea de carácter comercial, estatal o sin fines de lucro, es sin duda alguna, la de realizar las diligencias pertinentes para su organización, funcionamiento y logro de los objetivos institucionales propuestos, en base a las necesidades que conllevan las diferentes áreas que la componen. Es por ello, que dicha actividad, denominada gestión, conlleva un sustento teórico – práctico que generalmente se constituye en un marco operativo que guía y fundamenta las prácticas realizadas en los diversos contextos de gestión de organizaciones. Una de las instituciones organizativas primordiales de cualquier estado son las instituciones educativas, que tienen como propósito llevar adelante la formación de sus ciudadanos, a través de un proceso educativo regido por un marco político, curricular y pedagógico, y el éxito de este proceso, se encuentra estrechamente relacionada a los modelos de gestión que se aplican en ellas.

Es por ello que el objeto de estudio de esta investigación adquiere relevancia, en cuanto a que se trata de una institución educativa y más aún de una que forma parte de la estructura organizativa de la Policía Nacional del Paraguay, que tiene como misión la formación de ciudadanos paraguayos que optan por formar parte de las filas policiales y encaminarse a través de ésta, a la formación académica especializada en el arte musical. La Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” es una institución educativa que depende de un tipo de gestión, que determina la manera en que se asignan y ejecutan los presupuestos establecidos para el logro de los objetivos institucionales, así como la manera que se gestiona el talento humano de quienes depende su funcionamiento, todo ello, enmarcado y sujeto a los lineamientos legales que rigen y orientan el que hacer de cada uno de los actores de la institución. He aquí la importancia de comprender y caracterizar los procesos de gestión realizados en la institución objeto de estudio, ya que por medio de un análisis y descripción de la manera en que se gestionan los presupuestos respecto al área académica, infraestructura, capacitación por parte de los administradores del talento humano y el cumplimiento de los marcos legales se podrían obtener datos con sustento metodológico que permitirán obtener una visión concreta de la realidad sobre el nivel de dichas gestiones, así como obtener datos que puedan servir a las personas responsables de la gestión institucional como base para la toma de decisiones en pos de mejoras.

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación.

La presente investigación tuvo por propósito realizar una caracterización de la gestión (aspectos legales, financieros y de recursos humanos) realizada en la escuela de músicos de la Policía Nacional. En primer orden se procedió a un análisis de los documentos legales vigentes que determinan las disposiciones sobre los procedimientos en el manejo de presupuesto, la gestión académica y la gestión y nivel de formación del talento humano de la institución. En segundo orden, se realizó un trabajo de campo en el que se aplicó una entrevista semi - estructurada a los Jefes/Directores y un cuestionario semi - estructurado a los docentes y miembros de la escuela de música, con los que se pudo obtener datos sobre las características de gestión respecto a la elaboración y ejecución de presupuestos, gestión académica, gestión de capacitaciones y el nivel de formación de los funcionarios docentes de la institución, en último orden se realizaron las tabulaciones e interpretaciones de los datos obtenidos, relacionándolos interpretativamente. En base a los resultados se procedió a la elaboración de recomendaciones

precisas sobre las debilidades detectadas. Por las características y sensibilidad que conlleva el objeto de estudio, se han experimentado ciertas dificultades respecto a demoras en el acceso a las informaciones públicas y documentos internos, pero que solamente han representado contratiempos.

El trabajo metodológico se encuentra dividido en capítulos. En el capítulo I, se presenta la problemática de la investigación por medio de las preguntas y objetivos que han guiado todo el proceso. El capítulo II, consta de los principales sustentos teóricos conceptuales y legales que se constituyen en fundamento y marco teórico de todo el trabajo. En el capítulo III, se describe el marco metodológico, que determina el tipo de investigación y las instancias metodológicas adoptadas como los procedimientos e instrumentos utilizados para la obtención de datos de la población en estudio. Por último, consta el capítulo IV, donde se presentan los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos aplicados y la interpretación de los mismos, así también, se presentan las conclusiones abordadas y las recomendaciones.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1. Aproximación al concepto de gestión

2.1.1. Conceptualización del término gestión

Al referirnos a la palabra gestión en cuanto a su origen etimológico se puede mencionar que proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. En base a esta definición de gestión, es preciso acotar que se refiere a la acción de gestionar las diligencias pertinentes que hacen que sea posible realizar acciones operacionales de cualquier índole como comercial, institucional, etc. Por otra parte, dicho significado se refiere a la acción de administrar, abarca las ideas de gobernar, ordenar u organizar una cosa específica. La idea de gestión, también se refiere al conjunto de trámites que se realizan para resolver un determinado asunto. La gestión, por otra parte, consiste en la administración de una compañía o de un negocio. Partiendo de dichas concepciones podríamos utilizar un ejemplo para comprender mejor la aplicabilidad de la palabra gestión, Pedro ha sido promovido en su lugar de trabajo y le entregan un reconocimiento por su buena gestión y haber realizado buenas gestiones al frente del área en el que se encontraba trabajando. Seguin Novillo (et al., 2017).

Resulta fundamental resaltar que la gestión también tiene como un objetivo principal lograr el aumento de los resultados positivos de las acciones llevadas a cabo en una organización y se puede destacar que se sustenta en cuatro pilares necesarios con los que se obtienen los logros esperados en base a las metas propuestas. En esta dirección, el primer pilar en el que se sustenta toda gestión consiste en la estrategia, que se conoce como el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se seguir, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. El segundo de los pilares consiste en la cultura, que se concibe como todas las acciones para difundir los valores de toda organización, para fortalecerla, para recompensar los logros que se alcanzan y para poder tomar todas las decisiones pertinentes. Por otra parte, el pilar que define la estructura. Bajo esta concepción, se pueden incluir todas las actuaciones para la incorporación de los trabajos de cooperación, que podrán permitir diseñar las formas de compartir el conocimiento y

ofrecer iniciativas a las personas mejores cualificadas. El último pilar que posee una gran importancia comprende la ejecución, que se entiende por el proceso de tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Novillo (et al., 2017), refiere que resulta fundamental recalcar que existen diversos modos de gestión. La gestión social, por ejemplo, se refiere a la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad. La gestión de proyectos, que consiste en la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible. Otra forma de gestión es la gestión del conocimiento. Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento. De esta forma, ese cúmulo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización. Por último, cabe recalcar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

2.1.2. Modelos de gestión

Según Novillo (et al., 2017).

Un modelo de gestión se refiere a la forma en que se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la concepción que se dé a las prioridades del sistema. Por lo tanto, un modelo de gestión consiste en un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población, el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas.

En la el ámbito histórico, las organizaciones se han dirigido de acuerdo con principios tayloristas de división y especialización del trabajo, por departamentos o funciones. La mayoría de las organizaciones no han escapado a esta tendencia. Los organigramas determinan la estructura organizativa y designan todas funciones. Este tipo de organización gráfica permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización, pero en un organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la organización, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave, ni los flujos de información y comunicación interna.

En el 2017, Novillo (et al.) ha escrito que existe una diferencia importante en los modelos de gestión, y se las puede clasificar en gestión tradicional en contraposición a la gestión de o por procesos y dentro de este contexto es importante resaltar que un aspecto importante del planteamiento de estrategias en las organizaciones, sea cual sea su naturaleza, es el modelo de gestión bajo el cual se funcionará. Hasta ahora las diferencias más marcadas se han presentado entre los modelos de gestión tradicional y los modelos de gestión por procesos. La gestión tradicional de las empresas se estructura agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando). Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna. Esta estructura tradicional, funcional o piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a “perder” por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar. Esta visión departamentalizada de las organizaciones, a la larga genera diversos problemas, tales como, el establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.

La expansión de actividades en ámbitos departamentales no se traduce en ofrecer valor al cliente y que propician una injustificada burocracia de la gestión. Todas las debilidades en la transferencia de información y materiales entre los diferentes departamentos que no son especificaciones claras, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas e indefinición de responsabilidades establecidas. La carencia de

involucramiento y el factor motivacional de las personas por la división entre aquellos que piensan y aquellos que trabajan, así también, un tipo de dirección con tinte autoritario en lugar de una dirección que promueva un ambiente participativo. Diferentes organizaciones, al encontrarse con este tipo de inconvenientes empezaron a tomar conciencia de las consecuencias que trae consigo este tipo de modalidades de gestión y decidieron reorientar la visión que poseen de tal manera a que sean vistos de mejor forma por sus clientes. Una organización adquiere sentido si logra satisfacer con éxito a través de sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también se pueden observar otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) que tiene necesidades y expectativas que también deben ser respondidas.

2.1.3. Gestión de Calidad

Según Novillo (et al., 2017).

En sus inicios la calidad aparece como una necesidad relacionada a la producción, en la que se consideraba reducir costos, y producir productos o servicios uniformes y con estándares apropiados según lineamientos dados. El enfoque de calidad ha tenido su desarrollo hasta la actualidad, en la que se ha involucrado demandas y necesidades de los clientes con el objetivo de buscar la satisfacción de los mismos. Lo expresado anteriormente, con el propósito de buscar la fidelización de los clientes. La calidad a través de los años se ha transformado en la fuente principal para que los mercados se vuelvan más competitivos dentro de la economía de un país, de esta forma ayuda a dinamizar la economía generando un crecimiento económico. Por medio de la calidad se puede decir que ha ayudado significativamente a las empresas a mejorar su rendimiento tanto en la calidad del producto como la satisfacción del cliente. Uno de los primordiales desafíos que encuentran las empresas es referente a cómo mantenerse siendo líderes en lo que hacen, y para ello recurren a la calidad. La fundamental importancia de la calidad dentro de todos los ámbitos que existen en nuestras vidas diarias es de suma relevancia, tanto que en todo lo que consumimos, vestimos, educación y la salud que adquirimos y recibimos está presente. Debido a esas razones siempre existirá más y más calidad en los bienes que están en circulación dentro del mercado. Tanta es la exigencia de la calidad las compañías se están convirtiendo en una filosofía, ya que al ser un requisito que

no debe faltar para poder competir tanto a nivel local como a nivel internacional. Debido a que los clientes nunca dejarán de solicitar bienes y servicios que satisfagan sus necesidades y esto motivará a las industrias a mejorar su eficiencia (Santiago, 2008, citado por Novillo et al., 2017).

La gestión de la calidad adquiere mucha importancia en la actualidad. La calidad es un tema que se ha puesto de moda en los últimos tiempos, no es raro referirnos a ella en todo momento, esto se debe que todos los días estamos en contacto con productos o servicios, que están en constante cambio, uno queriendo ser mejor que otro y trayendo consigo particularidades como un mejor precio, o ingredientes que van con el tema de salud del día de hoy (Medina, 2010).

Se puede mencionar como ejemplo a las industrias de alimentos donde se puede observar que las preferencias de los clientes van cambiando rápidamente, y ante este fenómeno las empresas deben adaptarse constantemente a esos cambios con el fin de no quedarse desfavorecidos ante la competencia. Considerando que las empresas buscan mantenerse en el mercado por lo que buscan ser competitivas.

Cabe destacar que lo que ha sucedido en los primeros años del siglo XXI, en estos años, la calidad ha pasado de ser solamente una prioridad a lograr convertirse en un requisito indispensable de la empresa para buscar seguir siendo competitiva; y llevar la delantera a las distintas empresas que compiten en el medio (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007).

Novillo (et al., 2017), menciona que la gran importancia del significado de calidad en la actualidad está adquiriendo gran fuerza, puesto que a medida que pasa el tiempo, las exigencias y necesidades de los clientes van cambiando a un ritmo acelerado.

En contexto a lo mencionado anteriormente, se puede mencionar que, en el pasado, para lograr cambiar de tipos y modelos de televisores transcurrieron décadas para pasar del televisor en blanco y negro al televisor a color y con el tiempo, fueron disminuyendo en la transición del televisor a color tradicional y del tradicional al televisor pantalla plana, y en esta misma dirección, tomó menos tiempo todavía la transición de estos a televisores de alta definición. Resulta importante mencionar que en los años 1930 se logra la comercialización de los primeros televisores de blanco y negro, y esta transición a través del tiempo logra que para el 2010 salgan los primeros televisores en 3D. Esto comprende un claro ejemplo de la manera en que la tecnología ha permitido los grandes cambios en las preferencias y gustos de los consumidores, es por eso que

las empresas buscan en la palabra calidad un significado para poder satisfacer a los clientes y buscar fidelizarlos con los productos y servicios.

2.1.4. Sistema de Gestión Integral

Se habla de un sistema de gestión integral cuando en un determinado proceso se implementa un enfoque basado en fases procesuales que establecen todas las funciones y actuaciones relacionadas entre sí, que permiten que todos los recursos y elementos de se gestionen y sean transformados, con la finalidad de satisfacer a los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos.

Un Sistema de Gestión Integral, comprende todos estos aspectos importantes:

- a) La comprensión y el cumplimiento de todos los requisitos de clientes y de las de las personas interesadas.
- b) Las necesidades de tener en cuenta todos los procesos de tal manera a que aporten valor, considerando que dichos procesos se enfoquen para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas, así también, deben ser eliminadas aquellas actividades que no agreguen valor al cliente.
- c) El logro de resultados en base al desempeño y eficacia todo el proceso, mediante el monitoreo y la medición de procesos.
- d) El ideal de la mejora continua de todos los procesos para elevar su habilidad para poder cumplir con los requerimientos y las expectativas del cliente y de personas interesadas.

La perspectiva fundada en procesos introduce un tipo de gestión horizontal, que se traducen en cruzar las barreras entre diferentes unidades funcionales y poder unificar sus enfoques hacia las metas principales de la entidad organizativa. Por otra parte, todo ello mejora la gestión de las plataformas de todos los procesos. Comprendiéndose éstas, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado determinado, y una fuente de salida que al mismo tiempo pueda satisfacer los requerimientos de todos los clientes. Por consiguiente, se espera el cumplimiento de los objetivos de la gestión de procesos asegurando que todos los procesos de una organización funcionen de forma coordinada, así también, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como los clientes, los accionistas, el personal, los proveedores y la sociedad en general.

Novillo (et al., 2017) manifiesta que la gestión de procesos posibilita centrar los esfuerzos organizacionales en el cliente, y ve a las personas que trabajan en ellas como el verdadero motor de la empresa. Con la gestión por procesos, se logra que todas las personas que actúan en los procesos adquieran conciencia de la importancia del trabajo que realizan y la búsqueda de la excelencia en cuanto a los trabajos que realizan, todo ello con el conocimiento del valor que se aporta a todos los productos o servicios. Por otra parte, la atención se centra en los resultados de todo el proceso no así en las actividades o tareas, de esta manera, la empresa se convierte en un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

El objetivo último de toda gestión de procesos es lograr que la empresa se organice alrededor de todas las actividades que propicien valor para el cliente, independientemente de a qué ámbitos organizativos pertenezcan. La mayoría de procesos se encuentran interrelacionados y son interdependientes en la empresa a pesar de que es muy difícil que un proceso inicie y acabe en el mismo departamento. Como beneficios que trae consigo la implementación de una gestión por procesos, se pueden mencionar los siguientes: Se logra medir todo el proceso en relación al valor añadido percibido por el cliente. Se pueden identificar las necesidades primordiales del cliente tanto interno como externo y la empresa orienta sus esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes. Todas las actividades que se realizan y las decisiones que se toman se encuentran estrechamente vinculadas a los clientes. Por otro lado, se determinan los objetivos para cada proceso, así como los responsables del mismo. También promueve la mejora continua de dichos procesos. Una cantidad significativa de los errores que se comenten, provienen de los procesos aplicados y si se logra mejorarlos continuamente se podrán eliminar las causas que provocan esos errores. Se reducen los costos internos innecesarios. Se mejora la competitividad de la empresa.

En base a la gestión de procesos, debemos tener muy presente qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Cuando aplicamos gestión de procesos el resultado esperado, es contar con una documentación de procesos y procedimientos, incluso incluyendo listas de auditorías, pero con una perspectiva todavía de silo, es decir funcional y no necesariamente alineada al modelo de negocio o modelo institucional u organizacional. (Novillo et al., 2017).

Cuando los empleados conocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes: La estrategia general de la empresa La satisfacción del cliente. Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están identificados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

El sistema de gestión integral posee un enfoque basado en procesos, y determina todas las funciones y actividades de manera interrelacionada, esto permite que los recursos y elementos de entrada se gestionen y se transformen, con el propósito de satisfacer a todos los clientes por medio del cumplimiento de lo que ellos requieren. Este modelo conceptual se integra en un solo sistema de gestión que considera hasta la Responsabilidad Social, Calidad, Medio Ambiente, Modelo de Equidad de Género, Seguridad y Salud Ocupacional.

El Sistema de Gestión Integral, realiza un énfasis en la gran importancia de los siguientes puntos:

- a) Comprender y cumplir todos los requerimientos de los clientes y de las partes interesadas.
- b) Comprender la necesidad de que todos los procesos sean vistos como aportantes de valor al cliente, comprendiendo que los procesos del Sistema de Gestión se orientan a satisfacer todas las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así también, eliminar todas aquellas actividades que no aporten valor al cliente.
- c) Obtener resultados positivos en el desempeño y eficacia de los procesos, mediante el seguimiento y medición de procesos.
- d) Mejorar continuamente todas las actividades que involucren de los procesos para lograr incrementar las capacidades para dar cumplimiento a los requerimientos y las expectativas de los clientes. Las perspectivas basadas en procesos incorporan la gestión horizontal, que permite traspasar las barreras entre las diferentes unidades. La metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) ha sido utilizada en cada uno de los procesos del sistema de gestión integral, el cual determina sus interfaces e interacciones, y concibe de la siguiente manera; Planificar se trata de: Establecer todos los objetivos y procesos que se necesiten para lograr los resultados acordes a los

requisitos del cliente y de todas las partes interesadas, así también, todas las políticas institucionales. Hacer consiste en: Implementar los procesos que necesita el sistema; Verificar se trata de: emprender un seguimiento monitoreando y midiendo todos los procesos y los servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio e informar sobre los resultados. Verificar es: Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados. Actuar tiene el cometido de: Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. (Novillo et al., 2017)

El Sistema de Gestión Integral es aplicado en la planeación, implantación, seguimiento, mantenimiento y mejora del sistema de procesos que constituyen al Modelo de Gestión del Proceso conformado por los procesos de planeación y revisión del sistema; los procesos de gestión de recursos; los procesos para realización del servicio; el proceso para la implementación y control operacional, y de los procesos para la medición, seguimiento, análisis y mejora.

Al hablar bajo una perspectiva de los procesos como fundamentos de la gestión de las organizaciones, se puede decir que actualmente se consideran como la base operativa de la mayoría de organizaciones y estas, gradualmente se han ido convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Toda organización de tipo funcional ha generado elevados niveles de eficacia en las operaciones especializadas realizadas por cada función, y comúnmente, ello ocurre a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas actuaciones

Las organizaciones de carácter matricial, consisten en organizaciones diseñadas con el propósito de optimizar el empleo de las capacidades humanas, así como integrarlas en equipos para cada proyecto o actividades, y para fortalecer y emplear a profundidad los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación operativa. Probablemente una información no satisfactoria sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo hiciera fracasar muchos intentos de este tipo de

organización, que pocas veces llego a aplicarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

Se puede mencionar que el éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas muy ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales. (Novillo et al., 2017).

Se puede observar qué es lo que distingue a las técnicas de gestión japonesas de los métodos utilizados en la mayoría de países de Europa y América. En primer lugar, su enfoque: el tema principal de la gestión en Japón son la mano de obra. El objetivo que se ha fijado el gerente japonés - mejorar la eficiencia de la empresa, debido principalmente a aumentar la productividad del trabajador. En tanto, en la gestión de Europa y América objetivo principal es la maximización de la ganancia, que es conseguir el mayor beneficio con el menor esfuerzo.

El modelo matricial, así como los modelos de origen japonés, anteriormente ya se enfocaban en la importancia de los procesos como plataforma sobre la cual desarrollar las políticas y estrategias operativas sólidas. Esta realidad pudo dar origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron desvelando su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en el contexto mencionado, se pueden definir como las secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas como informaciones en un sentido amplio (pedidos datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para lograr unos resultados programados, que se entregan a quienes los han requerido en cada proceso. Estos procedimientos, al necesitar de un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Como consecuencia de cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta,

menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios. A estas ventajas de preparación para el entorno actual, que es incierto y cambiante, se debe incorporar la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora requiere de una reflexión y planificación previa, así como la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas.

La preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.

En los procesos como base organizativa y operativa es imprescindible diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. En estos tiempos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, por medio de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa. (Novillo et al., 2017).

2.2. Gestión Pública

Según Rubio (1995), la gestión Pública es la gestión con limitaciones que provienen del carácter público del cometido. Gestión se refiere, según el contexto, tanto a una práctica como un conjunto de disciplinas.

Se considera la gestión como práctica y como disciplina. Las limitaciones derivadas del carácter público del cometido pueden clasificarse en no abordables por esenciales y abordables bien por la investigación bien abordadas por la acción. Así se llega a otra manera de considerar

la gestión pública: la acción sobre dos familias de limitantes mitigables - falta de incentivos organizativos y carencia de incentivos individuales - mediante dos grupos de actuaciones: introducción de mecanismos de competencia y aplicación de técnicas de gestión.

Los distintos nombres para la nueva gestión pública reflejan las diferentes perspectivas de lo que está ocurriendo, pero hay algunos puntos en común. En primer lugar, sea cual sea el nombre dado al modelo, éste representa un cambio importante de perspectiva: de la administración pública tradicional a un modelo que da más importancia a los resultados obtenidos y que otorga una mayor responsabilidad a los gestores. En segundo lugar, se comparte explícitamente la intención de trasladarse de la burocracia clásica a organizaciones, recursos humanos y condiciones contractuales más flexibles.

En tercer lugar, los objetivos organizativos y los recursos humanos deben establecerse claramente, permitiéndose así medir su consecución a través de indicadores. Así pues, hay más evaluaciones sistemáticas de programas (Hughes, 1996).

Según Moron (2019) En la administración pública, se observan diferencias significativas entre el ámbito privado, los márgenes de gestión, actuación y decisión de los funcionarios y servidores públicos que están fijados en las normas legales. Así, estos se convierten en la fuente jurídica por autonomía del derecho administrativo y en este ámbito es donde el principio de legalidad llega a obtener su máximo desarrollo, plenitud y vigencia.

El artículo cuarto del título preliminar del T.U.O. que se encuentra establecida en la ley del procedimiento administrativo general, determina que por el principio de legalidad todas las autoridades administrativas están obligadas a actuar con respeto a la Constitución, la ley y al Derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con todos las metas para los que les fueron conferidos. En la aplicación de este principio, los funcionarios públicos deben fundamentar todo su accionar, ya sea decisivamente o actualmente, y estas se encuentran establecidas en las normas legales vigentes. Este reglamento que supedita a la administración a ceñirse al texto de la legislación y que se denomina en la actualidad vinculación positiva de la administración a la ley, requiere que la certeza de validez de toda labor administrativa dependa del nivel en que pueda referirse a un precepto jurídico o que comenzando de este pueda transferírsele como su cobertura o necesario desarrollo.

El marco jurídico para la administración es un valor indisponible moti proprio, irrenunciable e intransigible. Ocurre en el derecho público exactamente lo contrario que en el Derecho Privado. En este se señala con acierto- los sujetos privados pueden hacer todo lo que no está prohibido, mientras que, en aquel, los sujetos u operadores de la cosa pública solo

pueden hacer aquello que les sea expresamente facultado. Pero no basta la simple relación de no contradicción, sino que se exige, además, una relación de subordinación. Es decir, que para la legitimidad de un acto administrativo es insuficiente el hecho de no ser ofensivo a la ley; se requiere que sea realizado con base en alguna norma permisiva que le sirva de fundamento.

El principio de legalidad se traduce en tres elementos principales e inseparable: la legalidad formal, que obliga el sometimiento al procedimiento y a las formas; la legalidad sustantiva, concebida como el contenido de las materias que le son atribuidas y que constituyen sus propios límites de actuación; y la legalidad teleológica, que establece la obligación del cumplimiento de los fines que el legislador ha establecido, en forma tal que la actividad administrativa es una actividad funcional.

El principio legal, bajo la responsabilidad de las partes que poseen investidura y asumen las doctrinas por su autoridad, adquiere el estatus de un real derecho en beneficio de los administrados, pues ellos poseen el poder de exigir a la administración que se ciña a lo señalado por las normas legales. Si así no lo ocurriere, el propio sistema judicial se encuentra a disposición de los administrados ofreciendo ciertos mecanismos legales de protección; estos pueden medirse directamente, en este contexto se puede mencionar a los recursos y canales administrativos y judiciales; o aquellos canales indirectos, como las garantías que brinda un buen régimen de organización administrativa, por otra parte, la marcha regular de esta, y el monitoreo de sus autoridades, así como la autotutela que la propia administración desarrolla dentro de su seno. Mencionando esto, y habiéndose puesto foco en la importancia del principio de legalidad, también es necesario reconocer que su aplicación por parte de los funcionarios y operadores públicos no es a veces tarea fácil. Esto se debe a la gran cantidad de normas jurídicas que rigen en el sistema jurídico del Perú.

El aspecto normativo y legal que se encuentra vinculado con toda actividad administrativa, posee diversos ejemplos de inconsistencias y vacíos legales en sus aplicaciones. De ahí que surge la necesidad de una administración y de los administrados por conocer, con un elevado grado de certeza, todos los aspectos normativos que obligan en las actuaciones. Conociendo esta necesidad, se ha visto importante dirigir esfuerzo en la sistematización y organización del marco jurídico integral de la administración y gestión públicas. Es bien conocido por todos los operadores, que una de las deficiencias principales del sistema jurídico administrativo es su carácter agregativo y no integrador, su finalidad de dar solución inmediata antes que por la sistematicidad, lo parcial de sus contenidos, su persistencia en las derogaciones tácitas, por citar otras debilidades radicadas en la técnica jurídica, que ocasionan que la tarea

de identificación de la norma aplicable a los casos concretos sea el primer reto, acaso inacabable, que afronta todo el que se aproxima a su contenido.

2.3. Gestión de Talento Humano

2.3.1. Planificación del Personal

Según la Escuela de Organización industrial (2013, s. p.)

La planificación de personal o de los recursos humanos es definida, como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

Han manifestado que: es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

La planificación de los recursos humanos (Escuela de Organización Industrial, 2013, s/p.) debe compaginar dos aspectos divergentes:

-Una visión colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados.

-Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo.

Efectivamente, esta unidad habrá de adquirir conocimientos del negocio, implicarse en el proceso estratégico de la firma y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente en la posición competitiva de la empresa.

El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de los productos, etc. hace que las necesidades de personal tanto cuantitativa-mente como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera el desarrollo de procesos de reciclaje de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o la modificación del número de efectivos. Todo ello debe determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

Se deduce que en definitiva, las organizaciones tienen la necesidad de mejorar el proceso de selección de las políticas que han de guiar la gestión del personal y adecuar dichas acciones a las nuevas situaciones, para lo cual es preciso introducir la vertiente planificadora.

2.3.2 Selección de Personal

Para Villalba (et al., 2016)

La selección de personal en cualquier ámbito organizativo del Paraguay es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Poseer la nacionalidad del país de origen.
- b) Poseer mayoría de edad, y los menores emancipados conforme a lo establecido en la legislación vigente para el efecto.
- c) Poder fundamentar el cumplimiento de las obligaciones personales que prevén la Constitución Nacional y las leyes.

- d) Tener idoneidad y capacidad, necesarias para ejercer el cargo, y sean fehacientemente comprobadas por medio del sistema de selección establecidas para el efecto.
- e) Gozar de los plenos derechos civiles y políticos.
- f) Poseer certificados de antecedentes judiciales y policiales.
- g) No poseer registros de antecedentes de mal desempeño en la función pública.
- h) Tener condiciones de moralidad y buena conducta.
- i) Poseer una buena salud y aptitud física.
- j) Proceder a un cheque médico, con asistencia del auditor médico de la organización.
- k) Presentar correctamente la declaración Jurada de Bienes. (p.228).

Toda persona interesada en formar parte del plantel de funcionarios de toda entidad nacional deberá necesariamente cumplir con todas estas condiciones.

En otra instancia, para ser reclutado como funcionario legal de la institución, deberá entrar en un sistema de selección, es decir el concurso público de oposición que será realizado en la institución encargada de la misma.

El mecanismo de concurso público de oposición, es el conjunto de procedimientos técnicos, que se basa en un sistema de ponderación y evaluación de informes, certificados, antecedentes, cursos de capacitación, destinados a determinar los conocimientos, las experiencias previas e idoneidad.

Por otra parte, se encuentra inhabilitados para ingresar:

- a) Todas las personas que poseen condena por sentencia firme a preventiva de libertad, mientras dure la condena.
- b) Todas las personas que poseen condena de inhabilitación para el ejercicio de la función pública.

- c) Las personas que poseen condenas por la comisión de delitos electorales.
- d) Las personas declaradas incapaces en juicio de conformidad a lo establecido en el artículo 73 del Código Civil. (Villalba, et al., 2016).

Se concluye que con el paso del tiempo, el desarrollo eficiente de las instituciones depende de los funcionarios que son seleccionados en base a criterios que tienen como fin incorporar profesionales aptos para el cumplimiento de sus futuras funciones.

2.3.3 Compensación

La compensación es “una herramienta estratégica de recursos humanos” (Puchol, 2012, p. 228), la misma representa el medio, que, en última instancia, permitirá atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores idóneos para ejecutar el desempeño en la organización ya que estos buscan satisfacer no solo necesidades básicas, sino un amplio espectro de necesidades sociales y de desarrollo personal. Todo ello conlleva una satisfacción personal que depende no solo de la retribución económica. Así mismo debe de reconocerse que, la compensación a los trabajadores es de suma importancia para una organización, desde el punto de vista financiero, ya que la nómina es una de las partidas más importantes, la cual puede llegar a absorber hasta la mitad del presupuesto de la organización (Osorio, 2016). En base a estos argumentos no resulta insólito que, las organizaciones al enfrentarse a una crisis económica establecen estrategias radicales con el fin de reducir los costes, implementen acciones restrictivas sobre la nómina de los trabajadores (Mendoza, López y Salas, 2016).

Puchol (2012) refiere que:

- a) Compensación por horas extras.

Las horas de trabajo normales son de 8 horas al día y 48 horas por semana. Para los trabajadores nocturnos, este límite es de 7 horas por noche y 42 horas a la semana,

mientras que, para los trabajadores con horario mixto, este límite es de 7,5 horas al día/noche y 45 horas a la semana.

Los trabajadores involucrados en trabajos peligrosos y arriesgados y/o con turnos rotativos o trabajos que se llevan a cabo en condiciones peligrosas normalmente no pueden trabajar más de 6 horas diarias y 36 horas semanales continuos. El límite normal de horas de trabajo no es aplicable a los gerentes, administradores y trabajadores que no están sujetos a supervisión directa; trabajadores que requieran su sola presencia; los trabajadores que no trabajan en los locales del empleador, por ejemplo, agentes, trabajadores en comisión; y los trabajadores que por la naturaleza de su trabajo no están sujetos a jornada de trabajo, como los trabajadores domésticos y agrícolas. Sin embargo, no están obligados a trabajar durante más de 12 horas al día y tienen derecho a un descanso de una hora y media.

El tiempo de trabajo es el tiempo que el trabajador pasa a disposición del empleador. Los períodos de descanso no se incluyen como parte del tiempo de trabajo. Las horas de trabajo totales, incluidas las horas extraordinarias, no podrán exceder las 11 horas al día.

El máximo de horas de horas extras es de 3 horas al día y 9 horas a la semana.

A los trabajadores no se les permite trabajar horas extraordinarias salvo en los siguientes casos:

- En casos de accidentes ocurridos o riesgos inminentes, al solo objeto de evitar trastornos en la marcha regular de la empresa;
- Reparaciones de emergencia a las máquinas o lugar de trabajo;
- Para cumplir con las demandas de trabajo urgentes o extraordinarias, y
- Para exigencias excepcionales de la economía nacional o la empresa, con base en la opinión de colaboración con fines de interés común de la empresa y los trabajadores.

• Si un trabajador trabaja más allá de las horas de trabajo estipulado, él / ella tiene derecho a un pago de horas extras de la siguiente forma:

- 150% de la tarifa normal por hora por las horas extraordinarias trabajadas durante el día; y
- 200% del salario normal para las horas extraordinarias trabajadas durante la noche.

b) Compensación por trabajo nocturno.

El trabajo realizado durante las 20:00 (8 p.m.) y las 06:00 de la mañana del día siguiente se considera trabajo nocturno. A los trabajadores nocturnos no se les permite trabajar más de 7 horas al día y 42 horas a la semana. El trabajo nocturno se paga al 130% del salario normal de trabajo diario. Si un trabajador tiene que realizar horas extras durante la noche, su pago es 100% de los salarios ordinarios por el trabajo realizado en la noche (en efecto el 260% del salario diario normal).

c) Días de descanso compensatorios.

Según el Código de Trabajo Art. 234 “Todo trabajador tendrá derecho a un día de descanso semanal que normalmente será el domingo”, del Código de Trabajo 213/1993 de la República del Paraguay en su Artículo 234, establece que;

Excepcionalmente, puede estipularse un período íntegro de veinticuatro horas consecutivas de descanso, en día distinto laboral y dentro de la siguiente semana a cambio del descanso dominical, en los casos siguientes:

- Trabajos no susceptibles de interrupción, por la índole de las necesidades que satisfacen, por motivos de carácter técnico o razones que determinen grave perjuicio al interés público o a la misma empresa;

- Labores de reparación y limpieza de maquinarias, instalaciones o locales industriales y comerciales, que fuesen indispensables a fin de no interrumpir las faenas de la semana;

y

- Trabajos que eventualmente sean de evidente y urgente necesidad de realizar por inminencia de daños, accidentes, caso fortuito, fuerza mayor u otras circunstancias transitorias inaplazables que deben aprovecharse.

d) Fines de semana / Días compensatorios.

Así mismo esta Ley en su Artículo 215., reza cuanto sigue;

Con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso semanal desde el mediodía del sábado, por acuerdo entre las partes, podrán distribuirse las cuarenta y ocho horas semanales de trabajo, ampliando la jornada ordinaria. Esta ampliación no constituirá trabajo extraordinario (Puchol, 2012, p.228).

Es de fundamental importancia dentro de la gestión, considerar la compensación de los personales, para satisfacer las necesidades sociales y de desarrollo personal de los mismos.

2.3.4 Capacitación

La capacitación, según Alles (Citado en Cionza Villalba, Davis Blanco, y Labrador Machín, 2019).

Es la transmisión de conocimientos y habilidades, es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable. Un factor primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del empleado con la empresa; el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador.

Las Instituciones entienden que la capacitación del capital humano es el fundamento esencial para la eficacia y la eficiencia en el desempeño de la función pública. (p.118).

En este sentido la misma se encuentra regulada por Resoluciones Internas que establecen los siguientes aspectos:

- a) Becas establecidas a favor del Personal Permanente y/o contratado
- b) Eventos de capacitación, a favor del Personal Permanente y/o contratado mediante la postulación de los funcionarios conforme a los requisitos establecidos. (Villalba, et al., 2019, p.118).

Resolución de referencia:

Tiene por objetivo apoyar mediante la capacitación institucional el logro de los objetivos organizacionales y, la superación del funcionario por intermedio de una capacitación continua, que sea complementaria a la educación formal y al plan de desarrollo individual de cada funcionario permanente y/o contratado. Además, establecer un sistema que permita realizar un relevamiento periódico de las necesidades de capacitación del personal y entre éstos analizar los contenidos programáticos de los cursos, seminarios, pasantías y otras actividades de capacitación ofrecidos por la institución o de aquellos recibidos a solicitud de esta, con relación a las necesidades de capacitación del personal.

También disponer de un mecanismo objetivo de selección de candidatos que facilite la designación de los funcionarios para participar de cursos, seminarios, pasantías u otras actividades de capacitación, dentro o fuera de la Institución. (Villalba, et al., 2019, p.118).

Mediante la Capacitación se espera reforzar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los funcionarios para alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

Para lograr esta misión de capacitación, la Administración se propone:

- a) Coadyuvar al logro de los objetivos y metas institucionales por medio de la y el desarrollo personal,
- b) Orientar la capacitación a las necesidades del Banco y al desarrollo de la carrera del personal.

c) Apoyar a la Dirección de Talento Humano, División Capacitación, para ejecutar las actividades mencionadas.

Todo esto a través de cursos específicos que sean de utilidad al personal sobre la base de Módulos graduales, las condiciones del puesto de trabajo y el desempeño del funcionario, otorgando a los funcionarios becas de especialización de corto plazo en el país y en el exterior de acuerdo con las necesidades de las distintas dependencias, como estímulo a los mejores funcionarios. (Villalba, et all., 2019, p.119).

Y de esta manera capacitar al personal para nuevas funciones gerenciales y directivas mediante la participación en cursos de duración media y en cursos de postgrado, maestría o doctorado dentro del país o en el exterior.

La responsabilidad por la función de capacitación será compartida en cuatro niveles:

Primer nivel:

La Alta Administración será responsable de la asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la capacitación y del alcance de la capacitación de los recursos humanos, la magnitud de la estructura y organigrama de la capacitación y su posición dentro de la Institución.

Segundo nivel:

Los Jefes Jerárquicos de cargos gerenciales de cualquier nivel (Direcciones y similares, Jefes de División y similares, Gerentes, Contadores, Jefes de Sección y similares) serán responsables de:

-Conocer las características del grupo bajo su supervisión.

-Identificar las necesidades de capacitación del personal a su cargo.

-Participar de la evaluación de los resultados del entrenamiento.

-Crear condiciones en su área para la aplicación de los conocimientos y habilidades obtenidos.

-Motivar al personal capacitado a aplicar los conocimientos y habilidades obtenidos.
(Villalba, et al., 2019, p.119).

Tercer Nivel:

El personal de la dirección de Talento Humano – División de Capacitación será la responsable de convertir las políticas definidas para el área en acciones específicas de entrenamiento.

Cuarto nivel:

Cada funcionario será responsable de sus actos en cuanto a la puesta en práctica de lo aprendido como proceso de su desarrollo.

Plan Anual de Capacitación:

El Plan Anual de Capacitación deberá estar en concordancia con el Plan Estratégico Institucional y los objetivos Intermedios de las áreas del Banco. Será diseñado de manera a asegurar la implementación efectiva de los conocimientos, herramientas y teorías adquiridos en los eventos de capacitación y el consecuente mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, productividad y calidad de servicios.
(Villalba, et al., 2019, p.119).

La Dirección de Talento Humano será responsable del diseño y programación del Plan Anual de Capacitación, el cual será revisado y/o ampliado si corresponde siempre dentro del marco de las políticas de formación y capacitación establecidas por el Consejo de Administración de la Institución.

Aprobado el Plan Anual de Capacitación, la Dirección de Talento Humano publicará las áreas y programas de interés, los centros de capacitación, instituciones y organismos nacionales e internacionales seleccionados y las condiciones y requisitos exigidos en cada caso.

En base a la detección de necesidades de capacitación realizada por la Dirección de Talento Humano y a las propuestas de las distintas dependencias, este plan tendrá previsto como mínimo:

- a) Programa de Formación: maestrías, doctorados, estudios de posgrado, especializaciones, diplomados o cualquier otra modalidad que sean propias de instituciones de educación superior, tanto en el país como en el extranjero.
- b) Programas de Capacitación: Eventos de actualización y perfeccionamiento, Cursos, Conferencias, Talleres, Seminarios, Grupos de Trabajo y Pasantías, tanto en el país como en el extranjero, con una duración generalmente no mayor a 6 (seis) meses.
- c) La cuantificación de plazas y costos de las becas que estime convenientes para el periodo.
- d) La selección de los centros, instituciones y organismos de capacitación. Necesidades de Capacitación. (Villalba, et al., 2019, p.120).

Para que se lleve a cabo la capacitación en el Banco es necesario que responda a las necesidades prioritarias del mismo. Las necesidades de capacitación se establecerán en función de:

- a) Análisis de la organización: áreas a entrenar (dónde es necesario desarrollar las acciones de capacitación).
- b) Análisis del Cargo: contenido del entrenamiento (qué especificaciones debe contener el programa de capacitación para suplir las carencias levantadas).
- c) Análisis del Desempeño: qué personas entrenar (quiénes están más necesitados de ser entrenados y cuáles son las carencias identificadas en términos de conocimientos, habilidades y actitudes).
- d) Análisis de la Organización: Comprende: análisis de las directrices, objetivos y programas organizacionales; de los recursos humanos; y del clima organizacional.

e) Análisis de Recursos Humanos: Se basará en la nómina de funcionarios en actividad de la organización y en la planeación de recursos humanos.

f) Análisis del Clima Organizacional: A través de encuestas sobre actitudes y grado de motivación funcional. Si los resultados evidencian insatisfacciones, algunos de los problemas detectados podrían ser solucionados a través de las acciones de capacitación.

g) Análisis del cargo: La definición de conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de las tareas constituirá un punto sobre el cual el entrenamiento deberá actuar. La especificación de las condiciones de desempeño de cada tarea orientará las acciones de capacitación en cuanto al nivel y calidad del aprendizaje requerido.

h) Análisis del desempeño: La evaluación de desempeño para fines de capacitación identificará qué personas están necesitando entrenamiento y qué tipo de entrenamiento necesitan. (Villalba, et al., 2019, p.120).

La evaluación de desempeño orientará el tipo de requerimiento precisado por el funcionario con relación al cargo que ocupa o de una intención futura de ocupar un nuevo cargo. También servirá como elemento de control de la eficacia de los programas desarrollados de capacitación.

Los objetivos macro del Banco constituirán la orientación básica para definir actividades prioritarias, los grupos a ser entrenados y el contenido de los programas de capacitación.

La capacitación podrá ser correctiva o proyectiva:

Capacitación Correctiva: buscará identificar los problemas de las actividades actuales que, a corto plazo, podrían ser solucionados por el entrenamiento.

Capacitación Proyectiva: identificará nuevas áreas donde la Institución pretende ingresar o nuevas oportunidades que pretende explorar, para las cuales se requerirá la acción de entrenamiento.

i) Capacitación básica y especialización.

En el país:

Cursos, seminarios, jornadas, reuniones técnicas, encuentros, congresos, asambleas, pasantías, adiestramiento en servicio y otras actividades de capacitación de corta duración en el Banco y en Instituciones del país.

Podrá ser seleccionado para participar en cursos cortos y seminarios a ser dictados dentro del país, el funcionario que tenga:

-Una antigüedad en el Banco no mayor a 25 años; y

-Una edad no mayor a 50 años.

j) En el exterior.

Cursos cortos, seminarios, jornadas, reuniones, técnicas, encuentros, congresos, asambleas, pasantías y otras actividades de capacitación de corta duración en el exterior.

Podrá ser seleccionado para participar en cursos, seminarios, jornadas, reuniones, encuentros, congresos, asambleas, pasantías u otras actividades de capacitación de especialización de corta duración a ser dictados en el exterior, el funcionario que cumpla los requisitos siguientes:

-No haber participado durante el ejercicio en curso como becario del Banco de alguna de dichas actividades de capacitación.

-Cumplir las exigencias de formación académicas y otras establecidas por la entidad oferente.

-Tener buena trayectoria ocupacional, demostrada mediante buena calificación en el desempeño laboral en los dos últimos años;

-Proyectar los resultados que se generarían a la Institución como consecuencia de su participación en el curso; y

-Encontrarse en buen estado de salud.

Excepcionalmente, se podrá obviar los dos primeros requisitos precedentes por necesidad del puesto de trabajo o la actividad actual o futura de la Institución. (Villalba, et al., 2019, p.120).

Condiciones que deben reunir los capacitadores.

Los funcionarios del Banco que actuarán como capacitadores, serán nombrados por la Máxima Autoridad de la Dirección de Talento Humano y deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Solidez conceptual respecto de los temas que se traten.
- Conocer con precisión los objetivos del programa
- Utilizar metodologías flexibles y didácticas para el desarrollo de la inducción.
- Utilizar adecuadamente los recursos didácticos más pertinentes
- Diseñar correctamente módulos y guías para apoyar el autoaprendizaje
- Utilizar con propiedad el lenguaje de la imagen, videos y otros materiales fílmicos.
- Aprovechar las posibilidades que el programa ofrece a través de internet u otros medios informáticos. (Villalba, et al., 2019, p.121)

Ninguna institución o empresa puede funcionar sin personas que cumplan determinadas funciones, es ahí donde se destaca la importancia que cumple el talento humano y por lo cual se le debe dar atención primordial para que estos sean más eficientes a través de capacitaciones que permitan mejorar los resultados esperados.

2.3.5. Objetivo de la gestión del talento humano

Para Villalba (2019), toda gestión de talento humano precisa de un proceso administrativo que aplica esfuerzos en el incremento de la productividad de su capital humano apostando al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio de sus miembros y de la propia organización y del país en general. Se puede mencionar que la gestión del talento humano es un proceso auxiliar que sirve de soporte a todos los

empleados para lograr alcanzar un buen desempeño y una calidad actuación personal y social que satisfaga sus necesidades y aspiraciones personales, esto significa organizar y desarrollar todo lo concerniente al desempeño eficiente del personal que compone toda organización.

La gestión del talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano para Blog People Next (Pérez, 2016, s. p.) se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

2.3.6. Políticas de Talento Humano

Según Puchol (2012), la definición de talento humano dentro de una organización, determina el trayecto que se tomará respecto a las personas que trabajan en ella, y ha de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El talento humano es el valor agregado que aporta a la razón de ser de la organización.
- El conjunto de intereses corporativos e individuales es el camino fundamental para lograr los objetivos propuestos.

- El alcance de la eficiencia y la eficacia es primordial en cuanto a lograrlos con el talento humano de la organización.
- Contratar a las personas idóneas.
- Perseguir la cultura técnica en toda la organización.
- Administración compartida en todos sus estamentos.
- Apostar por el bienestar físico y mental del recurso humano.
- Los objetivos individuales deberán congruentes con las metas que se proponen todos y cada uno desde el ámbito en que le compete desempeñarse.
- La organización entiende que a través de la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos puede alcanzar sus objetivos sociales y comunitarios.
- La organización considera que el accionar de los empleados es el principal factor para el logro de la Excelencia y el éxito en la Institución, basado en el respeto a las Propiciar el sentido de pertenencia en todo el personal.
- Propiciar la cogestión con las organizaciones representativas vinculadas a la organización.
- Potenciar las habilidades, aptitudes y conocimientos del personal.
- Establecer condiciones que faciliten el desarrollo de los Talentos.
- Activar todos los canales de comunicación a los efectos de mantener permanentemente informado a los empleados de la Organización.
- Propiciar el trabajo de equipo como medio eficiente y eficaz para alcanzar las metas y objetivos de los diferentes Programas y Eventos que son establecidos.
- Dar preferencia a la selección interna.
- Atraer personal idóneo, apoyados en la posibilidad de desarrollo profesional y humano como integrante de una organización competitiva preocupada por sus recursos humanos.

- Asignar a la persona indicada el puesto apropiado, a través de un encuadre homogéneo y consistente.
- Ofrecer en igualdad de condiciones, oportunidad de empleo a las personas que reúnen el perfil requerido por los cargos.
- El personal a ser incorporado debe contar con la vacancia acorde al cargo correspondiente.
- La organización no incorpora a su plantel permanente personas con relación de parentesco.
- Todo personal incorporado al plantel permanente es registrado en el IPS
- El salario a percibir por el nuevo incorporado debe ser computado desde la fecha de inicio.
- No se permiten la admisión de personas que cuentan con antecedentes policiales o judiciales.
- Crear una actitud favorable en las personas que deben integrarse a un nuevo grupo de trabajo.
- Establecer condiciones que permitan al nuevo integrante, su adaptación al puesto.
- Proporcionar a los nuevos integrantes orientaciones generales sobre la organización.
- La organización contempla dos modalidades de promoción: Funcional y Salarial.
- Para acceder a la Promoción Salarial es imperativo contar con buen desempeño para su contribución para lograr las metas y objetivos definidos por la organización.
- La Promoción Funcional es la evolución del personal dentro de la organización, que implica un aumento salarial.

- Para efectuar la propuesta de Promoción Funcional indefectiblemente debe existir la necesidad real de cobertura de vacancia del puesto.
- Considerar como soporte fundamental para promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Mantener planes dinámicos de capacitación y desarrollo con miras a la actualización y la excelencia.
- Incentivar y colaborar con los empleados en sus iniciativas de formación y especialización profesional.
- Desarrollar el conocimiento, las habilidades y las aptitudes de los empleados, de acuerdo a las necesidades de sus carreras actuales.
- Mantener actualizado el sistema de informaciones sobre el personal para la toma de decisiones.
- Acompañar de forma permanente la aplicación y efectividad de las políticas de Recursos Humanos.
- Respetar los derechos y deberes atribuidos a los empleados por la legislación y las normas emanadas de la organización.
- Auditar permanentemente la Gestión de Recursos Humanos para el mejoramiento continuo de la misma.
- Garantizar el cumplimiento de las normas establecidas para optimizar la administración de los recursos Humanos (p.98).

Todo lo mencionado, indica que la empresa o institución es su talento humano, porque da el valor agregado que permite el cumplimiento de las actividades a través de los objetivos trazados.

2.3.7. Planeación estratégica del talento humano

La planificación del talento humano en las instituciones, es uno de los procesos indispensables para lograr una gestión eficaz y eficiente en toda organización en general.

Se puede decir que consiste en realizar procesos preventivos de todas las necesidades del talento humano de la organización, destinados a los próximos años y así también determinar los pasos necesarios con el fin de poder satisfacer sus necesidades. Consiste en una técnica eficaz para organizar y determinar los objetivos a lograr, estrategias y formas de poder responder con dicho talento humano al desarrollo de la organización. Para ello es importante determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores específicas, selección, capacitación y otras.

La planeación de personal es un proceso toma de decisiones respecto al talento humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura (Chiavenato, 2017, pág. 210).

La Universidad Católica Boliviana San Pablo de Cochabamba (2007) ha publicado el Artículo “La importancia de la Planificación de Recursos humanos en la Empresa Perspectivas” en la que señala:

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La planeación de recursos humanos también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. También se puede definir a la Planeación de Recursos

Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado. Es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de evaluar los recursos humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten. La planeación de recursos humanos, permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria (p11.).

Los objetivos de la planeación de recursos humanos, según Valle (1995, citado en Mendoza, López y Salar, 2016, pág. 62) son:

Optimizar el factor humano de la empresa; asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente; desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; motivar al factor humano de la empresa; mejorar el clima laboral; y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

En la práctica, la función estratégica del departamento de recursos humanos, consiste en el establecimiento y perfeccionamiento de un sistema de persona, el cual promueve el logro de los objetivos de la organización. Este se produce de forma escueta, ya que se le ha relegado este departamento a una función de servicio y soporte (Maella, 2010). Por otro lado, cabe señalar que, el empresario en ocasiones no percibe la importancia de la participación del elemento humano en todos los niveles de la organización, en la implementación de cualquier tipo de estrategia (Jiménez, 2016).

En base a estos argumentos es importante tener en consideración que las estrategias de recursos humanos permiten influir en el comportamiento de los colaboradores, representando una ventaja competitiva (Maella, 2010; Osorio, 2016) para la empresa.

Las estrategias son acciones que suceden a lo largo de la historia de la organización, pese a la ausencia de planeación o declaración previa, existe de manera implícita una intención estratégica (estrategia emergente). Cuando

explícitamente se formaliza la intención se desarrolla una estrategia deliberada. Por lo tanto, a través del análisis de las acciones de las organizaciones se puede dilucidar la estrategia, aún si no se declara formalmente.

2.3.8. Sistema de administración y gestión de recursos humanos

Para Herrera Gómez, la gestión del recurso humano “se constituye en un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (2001, p. 48).

Por otra parte, la administración y gestión del talento humano puede concebirse dirección de organizaciones en centrar esfuerzos destinados cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para lograrlos en un tiempo específico, tanta forma conjunta y en congruencia con el talento humano. Cabe resaltar que es importante entender las estrategias necesarias para dar valor agregado en los procesos como a las personas, con el objetivo de estar al tanto de las con las corrientes actuales y por sobre todo que, hoy en día, el talento humano es considerado un como factor estratégico para el desarrollo competitivo. (Herrera Gómez, 2001).

2.4. Guía para la organización y el funcionamiento de escuelas de música

2.4.1. Aspectos organizativos

a) La institucionalización: es comprendida como el grado de reconocimiento, legitimidad y respaldo con que cuenta la escuela por parte del estado y de la sociedad civil. Para ello se precisa de acciones sustentadas en marcos legales, políticos y sociales. Para la institucionalización toda escuela de música requiere de la creación por acto administrativo o modificación del ya existente, si fuere necesario. Por otra parte, se requiere de la conformación y contratación de un equipo administrativo y académico. En otro sentido parte de la institucionalización conlleva la organización de padres de familia; articulación de organizaciones civiles, estatales y privadas a través de convenios, contratos y alianzas, entre otros. Los gestores, maestros, padres de familia o directivos de la escuela, deben realizar la presentación del plan estratégico de la escuela al inicio de todas las administraciones municipales y efectuar las gestiones necesarias.

Se debe constatar que la escuela esté creada por acto administrativo o en su defecto, proceder a su creación. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

Las consideraciones que sustentan la creación de una escuela de música funcionan como un respaldo legal. Realizar aclaraciones previas como de quién depende la escuela y quién es su representante jurídico.

b) Los objetivos: Determinar el equipo humano académico y administrativo de la escuela, que le permita una funcionalidad según las dimensiones y necesidades de la institución. Si existen comités para el manejo de la institución, aclarar cómo estará conformados. Determinar la implementación de pagos de matrícula u otros pagos para el aprovechamiento de los productos ofrecidos por la escuela. Definir otras fuentes de financiación, tanto desde lo público como desde otras procedencias, ej. Sistema general de regalías, estampilla pro cultura, alianzas interinstitucionales, alianzas público privadas, cooperación internacional, ONG, personas naturales, agremiaciones o asociaciones entre otros. Establecer el lugar de funcionamiento y la manera en que será usufructuado, así como de la dotación con que cuente la escuela. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

2.4.2. El plan estratégico

El Ministerio de Cultura de Colombia, en el año 2015, ha expresado que, para avanzar con eficacia y eficiencia en los procesos de fortalecimiento y proyección de la escuela de música, es necesario realizar procesos de análisis, organización y planeación. El plan estratégico es un proyecto que determina cuáles serán las estrategias que se seguirán y para lograr los objetivos propuestos en plazos mediano y largo. El plan, que contempla la estrategia posee tres puntos de análisis básicos: determinar el estado al que se quiere llevar la escuela, conocer exactamente en qué estado se encuentra y trazar el camino que la lleve de un estado al otro. Para ello es necesario responder dos preguntas claves: ¿Por qué? y ¿Para qué? A realizar el plan estratégico y tener presente estas cuestiones. Realizar un diagnóstico real de la situación actual y el reconocimiento del contexto en donde se implementa la escuela, verificando: número de habitantes, actividad económica, grupos poblacionales, particularidades culturales, entre otros. Definir en qué estado se encuentra la escuela a nivel administrativo, organizacional, académico, en su vínculo con la comunidad, y en la proyección y alcance de sus

productos. Identificar las debilidades y fortalezas. Si se logra un análisis y un diagnóstico teniendo en cuenta las variables anteriores, se tendrá una visión detallada de la escuela, a la luz del contexto en el que se desarrolla. Se observarán las necesidades específicas que suple en su contexto y las potencialidades que le brinda el hecho de pertenecer a ese contexto en particular. Fijar una o varias metas a alcanzar para cada nivel o etapa de desarrollo y tener claras las acciones que se deben realizar y los tiempos requeridos para lograr las metas. Dichas metas deben ser ambiciosas pero posibles de lograr a través de las acciones que proponemos.» Proyectar la planeación a mediano plazo entre 1 y 5 años aproximadamente y a largo plazo más de 10 años. Realizar el plan estratégico en consenso con las diferentes instancias que conforman la escuela, para lograr el compromiso de todos.

2.4.3. Aspectos Organizativos

Según el Ministerio de Cultura de Colombia (2015), resolver los aspectos organizativos implican responder ciertas cuestiones y dar a ellas unas posibles respuestas como; ¿Qué pasa si no sé para dónde voy? nunca sabré si llegué o no. ¿Y si no sé en dónde estoy? No puedo tomar el camino adecuado para llegar a dónde quiero ir. Necesito algo así como la aplicación “Waze” (Citado en Ministerio de Culto de Colombia, 2015) (un mapa en donde pueda dibujar el camino) para trazar la ruta de “dónde estoy” y “a dónde quiero ir”. ¿Qué debe contener el plan estratégico? Misión: ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué ofrece la escuela a la comunidad y al sector? ¿Qué será la escuela en el largo plazo? ¿Qué debemos hacer para lograrlo? Visión: ¿Qué necesidades satisface la escuela? ¿Cómo se posiciona? ¿Para dónde va? ¿Responde nuestra escuela a las características y necesidades del contexto? Diagnóstico del entorno y del estado de la escuela, identificando sus fortalezas y debilidades. Objetivos: ¿Qué desea hacer la escuela? ¿Qué se propone lograr para alcanzar la visión y cumplir la misión? ¿Qué necesidad concreta va a suplir? Estrategias: Determinar cuáles son las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos priorizando dichas actividades. Cada acción debe tener un responsable, debe estar relacionada con un objetivo y obtener unos productos o logros a los que se les pueda realizar un monitoreo. Mecanismos de evaluación: se definen a partir de la realización de seguimiento a los procesos o acciones y verificación de logros.

Las decisiones de carácter administrativo no se pueden desvincular de todas las orientaciones académicas o los avances en gestión, tampoco lo académico desvincularse de las condiciones administrativas.

En planificación y la organización de la escuela de música intervienen diversos aspectos como los ámbitos de interrelaciones corporativas por medio de alianzas públicas o privadas, maestros, músicos, personal administrativo, padres de familia, estudiantes y comunidad en general; por lo tanto, es conveniente que exista un órgano o consejo rector o directivo que represente a cada uno de los estamentos que hagan parte del proyecto y que permita tomar decisiones. Es preciso tener presente al momento de elaborar el organigrama, realizar las siguientes preguntas: ¿Que sea lo más claro y sencillo posible?, Que sea Que estén incluidas todas las unidades, áreas de trabajo, diferentes instituciones y organismos que tienen que ver con el funcionamiento de la escuela: Alcaldía, comités o consejos asesores o directivos, coordinaciones o áreas administrativa, de gestión, maestros, estudiantes, organizaciones de padres de familia u otras organizaciones, áreas de servicios, entre otros. Que el esquema posibilite observar los niveles de decisión o jerárquicos y la articulación y relación entre ellos. Debe estar acompañado del manual de funciones. (Ministerio de Cultura, Colombia 2015).

Todo lo mencionado, debe estar ajustado a las necesidades en base a las fortalezas y debilidades de la escuela. Contar con la fecha de elaboración para actualizarlo periódicamente según las necesidades. El soporte vital de la escuela radica en su equipo humano y en la definición de sus roles, relaciones y colaboraciones. La selección del talento humano para el desarrollo de las diferentes tareas o actividades de la escuela de música es vital: se requiere contar con personas idóneas, honestas, conscientes de su papel orientador y altamente comprometido. Es indispensable que cada uno de los cargos cumpla a cabalidad con los perfiles requeridos para que pueda desempeñar las funciones.

La selección debe ser clara y pública: es ideal que responda a un proceso de convocatoria pública para poder hacer una selección transparente y adecuada. En los términos de la convocatoria se comunicarán las condiciones del cargo: perfil, forma de vinculación, tiempo de dedicación, valor, duración del contrato, entre otros. Cada uno de los niveles, áreas, o cargos presentes en el organigrama, deben tener definidas las funciones, competencias, tiempo de dedicación y perfiles necesarios. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

2.4.4. Equipo humano y organigrama

El organigrama consiste en la representación gráfica y sintética de la estructura de una organización, que permite a los integrantes de ella, comprender con facilidad su organización. Para lograr realizar con éxito este organigrama, la institución o entidad debe realizar un proceso de análisis, revisión y planeación previa, así los miembros de ella podrán tener un panorama real para poder pensar en su organización y definir cómo lo quieren hacer, qué necesitan para llegar a cumplir dichas metas y por supuesto: con quienes lo harán y haciendo qué. Para dicho cometido es recomendable responder a las cuestiones Como ¿Los encargados de diferentes asuntos, terminan haciendo lo mismo? ¿Cada uno hace lo quiere, sin saber qué hace el otro? ¿Hay actividades que dejan de hacerse? ¿No sé si lo que hago es indispensable para otro y ese otro no sabe si lo que hace es indispensable para mí? Poder culminar con éxito el diseño de este organigrama es un paso fundamental para cualquier organización institucional, así como para una escuela de música, ya que por medio de este organigrama se podrá realizar mejoras en los niveles organizativos y tener una mayor claridad en cuanto a las funciones de todos los miembros, sus responsabilidades, los roles y las relaciones laborales existente sin importar el nivel de complejidad o tamaño con que cuente la escuela. En otras palabras, esta práctica posibilitara definir quién hace qué y para qué. Es necesario que la escuela cuente mínimo con tres áreas o especializaciones de trabajo: Área administrativa: Puede estar conformada por una persona o por un equipo contratado especialmente para la escuela, o que pertenezca a la alcaldía y que pueda apoyar al área académica en los temas de inscripciones, organización de espacios de trabajo e instrumentos, estructura de presupuestos, legalización de convenios y pagos, manejo de personal, equipos, procesos, entre otros. Perfil: Profesional en el área de la administración, preferiblemente de la administración pública. Área académica: Puede ser desde un docente, hasta un equipo eterno contratado especialmente para la escuela conformado de acuerdo con la dimensión del proyecto y las necesidades del mismo (comité académico: director de la escuela, maestros, padre de familia). Este equipo tendrá la responsabilidad de implementación del proyecto educativo musical, de la conformación y dirección de las agrupaciones, de la proyección y programación artística, entre otros. Perfiles: Músicos maestros; profesionales o técnicos en música para el cargo del director de la escuela; o músicos capacitados que puedan liderar

procesos de formación y conformación de agrupaciones de práctica colectiva. Área de gestión: Puede estar conformado por un miembro de la asociación de padres de familia, de la comunidad o una persona vinculada a alguna de las instituciones involucradas, hasta un equipo especializado. Deberá apoyar a la escuela en la búsqueda de fuentes de financiación, realización de convenios, alianzas estratégicas, formulación y gestión de proyectos, proyección o circulación de los productos de la escuela y demás. Creará estrategias que pretendan a la articulación de esfuerzos para la sostenibilidad de la misma. Perfil: Gestor profesional o empírico cualificado e idóneo para la realización de las actividades. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

2.4.5. Perfil de funciones y cargos

Respecto al perfil de funciones, el Ministerio de Cultura de Colombia (2015), expresa que el director de la escuela deberá poseer experiencia artística y pedagógica certificada de por lo menos 5 años, así también, debe poseer estudios en temáticas relacionadas con gestión cultural o administración pública. Experiencia laboral en procesos de gestión cultural mínimo de 2 años. Manejo de ofimática como Word o Excel. Deberá ser parte del comité directivo de la escuela de música y tener presencia en las reuniones que se convoquen. Deberá convocar y hacer parte del comité académico de la escuela de música y asistir a las reuniones que se convoquen. Tiene la responsabilidad de coordinar la programación académica y artística de la escuela mediante procesos de planeación anual. Orientar el trabajo pedagógico del equipo docente y asesor de la escuela. Coordinar y supervisar las labores académicas y musicales de los docentes de la escuela, así como articular su labor con los delegados de las instituciones participantes en el proyecto de escuela de música. Como miembro del comité directivo debe garantizar el buen desarrollo de las labores administrativas y organizativas del funcionamiento de la escuela. Es también su deber, gestionar la adquisición de repertorio apropiado a los procesos de formación. Velar por la creación de repertorios propios de la escuela. Como parte del comité directivo, es su labor preparar los presupuestos anuales de inversión y funcionamiento de la escuela. Como parte del comité directivo, elaborar y gestionar proyectos dirigidos a convocatorias departamentales, nacionales e internacionales. Como parte del comité directivo, apoyar la elaboración y aprobación de los reglamentos y manuales de la escuela. Otra de sus

funciones es apoyar el proceso de ubicación por edades y niveles a los alumnos inscritos en su práctica. Asistir a las reuniones preparatorias de diseño del proceso formativo en su respectiva práctica y a las de seguimiento y evaluación. Realizar sesiones de formación para los diferentes niveles: inicial, medio y avanzado, en corregimientos, para comunidad en general. Conformar agrupaciones y monitorear por sus actividades y promoción.

2.4.6. Infraestructura y dotación

Toda escuela debe contar con un espacio físico en donde se lleven a cabo las actividades académicas, organizativas y de proyección de los procesos artísticos, en condiciones que permitan el desarrollo adecuado de las labores, la calidad de los resultados musicales, la protección de la salud auditiva de los participantes y la sana convivencia de los diferentes grupos que conforman la escuela. Adicionalmente deberá contar con dotación instrumental amplia y diversa, para permitir gran cobertura y promover distintas prácticas musicales; elementos complementarios tales como repuestos o accesorios, atriles y otros; materiales didácticos como cartillas, guías, partituras, libros de texto, láminas, carteleras y ayudas audiovisuales. Si bien no todas las escuelas cuentan con la infraestructura apropiada, es indispensable que todos los estamentos involucrados en el proyecto —incluidos los padres de familia y la comunidad. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

Es importante garantizar espacios que cuenten con condiciones apropiadas mínimas para el funcionamiento de la escuela, como tener salones de clase y espacios de ensayo con adecuada iluminación y ventilación: estos espacios deben estar libres de humedad y basuras. Salas de música insonorizadas. Existen maneras no tan costosas de lograr estas adecuaciones. Lugares apropiados para el almacenamiento y cuidado de los instrumentos musicales y los materiales de apoyo. Un espacio dotado con equipos para realizar los procesos administrativos: computadoras, escritorio, archivador. Baños en buen estado y con condiciones higiénicas adecuadas. Es primordial la sede sea específicamente propiedad de la escuela, para poder dar mayor estabilidad al proceso y realizar mejoras y obras de adecuación sin inconvenientes. Si en las condiciones lo permiten, se sugiere que la escuela cuente además de lo mínimo ya otros espacios esenciales, tales como salones o espacios de ensayo de diferentes dimensiones, centro

de producción musical, centro multimedia, auditorio, salón múltiple, bodega especial para almacenamiento de instrumentos y equipos, cafetería, baterías sanitarias amplias, suficientes y adecuadas. Cuando la escuela funciona en alianza con entidades educativas, debe garantizarse que los lugares destinados a la escuela de música cumplan con las mínimas condiciones descritas.

2.4.7. Financiación

Son varios los actores institucionales públicos, privados y comunitarios que intervienen en el proceso de consolidar y sostener una escuela de música desde el punto de vista financiero, siendo este ejercicio un modelo de gestión y articulación de esfuerzos. En la definición de roles y responsabilidades dentro del organigrama, queda claro quiénes serán los encargados de estructurar los diferentes proyectos para la solicitud de apoyos y de realizar la gestión de recursos con las diferentes entidades. Algunas acciones para la búsqueda de fuentes de financiación son: Garantizar que la escuela de música quede contemplada en el Plan de Desarrollo del municipio con un rubro definido, que le permita contar con un presupuesto estable para su funcionamiento administrativo, académico y programático. Este rubro, así como otros rubros permanentes con los que cuente la escuela, deben quedar registrados de igual manera en el documento de creación de la escuela. Reconocer otras fuentes estatales de financiación y la forma de acceder a ellas, por ejemplo: Sistema General de Participación. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2015).

2.5. Marco legal

Es de fundamental importancia considerar las normativas legales que rigen en las instituciones públicas, en este caso normativas referente a la Constitución Nacional del Paraguay como ley de leyes, luego, leyes que se vinculen a la Policía Nacional y su funcionamiento, decretos que reglamenten las leyes mencionadas y resoluciones que establezcan los reglamentos de la Banda de Músicos de la Policía Nacional y otros que se relacionen con la misma.

2.5.1. Constitución Nacional del Paraguay

Artículo 137 - DE LA SUPREMACIA DE LA CONSTITUCIÓN.

La ley suprema de la República es la Constitución. Esta, los tratados, convenios y acuerdos internacionales aprobados y ratificados, las leyes dictadas por el Congreso y otras disposiciones jurídicas de inferior jerarquía, sancionadas en consecuencia, integran el derecho positivo nacional en el orden de prelación enunciado.

Quien quiera que intente cambiar dicho orden, al margen de los procedimientos previstos en esta Constitución, incurrirá en los delitos que se tipificarán y penarán en la ley.

Esta Constitución no perderá su vigencia ni dejará de observarse por actos de fuerza o fuera derogada por cualquier otro medio distinto del que ella dispone.

Carecen de validez todas las disposiciones o actos de autoridad opuestos a lo establecido en esta Constitución.

Artículo 175 - DE LA POLICÍA NACIONAL.

La Policía Nacional es una institución profesional, no deliberante, obediente, organizada con carácter permanente y en dependencia jerárquica del órgano del Poder Ejecutivo encargado de la seguridad interna de la Nación.

Dentro del marco de esta Constitución y de las leyes, tiene la misión de preservar el orden público legalmente establecido, así como los derechos y la seguridad de las personas y entidades y de sus bienes; ocuparse de la prevención de los delitos; ejecutar los mandatos de la autoridad competente y, bajo dirección judicial, investigar los delitos. La ley reglamentará su organización y sus atribuciones.

El mando de la Policía Nacional será ejercido por un oficial superior de su cuadro permanente. Los policías en servicio activo no podrán afiliarse a partido o a movimiento político alguno, ni realizar ningún tipo de actividad política.

La creación de cuerpos de policía independientes podrá ser establecida por ley, la cual fijará sus atribuciones y respectivas competencias, en el ámbito municipal y en el de los otros poderes del Estado.

Artículo 79 - DE LAS UNIVERSIDADES E INSTITUTOS SUPERIORES

La finalidad principal de las universidades y de los institutos superiores será la formación profesional superior, la investigación científica y la tecnológica, así como la extensión universitaria.

Las universidades son autónomas. Establecerán sus estatutos y formas de gobierno y elaborarán sus planes de estudio de acuerdo con la política educativa y los planes de desarrollo nacional. Se garantiza la libertad de enseñanza y la de la cátedra. Las universidades, tanto públicas como privadas, serán creadas por ley, la cual determinará las profesiones que necesiten títulos universitarios para su ejercicio.

2.5.2. Leyes

2.5.2.1. Ley 153500/10999 de Administración Financiera del Estado

Artículo 1°. - Principios generales.

Esta ley regula la administración financiera del Estado, que comprende el conjunto de sistemas, las normas básicas y los procedimientos administrativos a los que se ajustarán sus distintos organismos y dependencias para programar, gestionar, registrar, controlar y evaluar los ingresos y el destino de los fondos públicos, a fin de:

- a) lograr que las acciones en materia de administración financiera propicien economicidad, eficiencia, eficacia y transparencia en la obtención y empleo de los recursos humanos, materiales y financieros, con sujeción a las normas legales pertinentes
- b) desarrollar sistemas que generen información oportuna y confiable sobre las operaciones;
- c) fomentar la utilización de técnicas modernas para la investigación y la gestión financiera; y
- d) emplear a personal idóneo en administración financiera y promover su especialización y actualización.

Artículo 2º. - Sistema Integrado de la Administración Financiera.

A los efectos previstos en el artículo anterior establécese el Sistema Integrado de Administración Financiera – en adelante denominado SIAF, que será obligatorio para todos los organismos y entidades del Estado y se regirá por el principio de centralización normativa y descentralización operativa, con el objetivo de implementar un sistema de administración e información financiera dinámico, que integre y armonice las diferentes tareas derivadas de la administración de los recursos asignados a las entidades y organismos del Estado para el cumplimiento de sus objetivos, programas, metas y funciones institucionales, estableciendo los mecanismos de supervisión, evaluación y control de gestión, necesarios para el buen funcionamiento del sistema.

El SIAF estará conformado por sistemas de:

- presupuesto,
- inversión,
- tesorería,
- crédito y deuda pública,

- contabilidad; y

- control.

Artículo 3° Ámbito de aplicación.

Las disposiciones de esta ley se aplicarán en los siguientes organismos y entidades del Estado:

- a) Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial, sus reparticiones y dependencias;
- b) Banca Central del Estado;
- c) Gobiernos departamentales;
- d) Entes autónomos y autárquicos;
- e) Entidades públicas de seguridad social, empresas públicas, empresas mixtas y entidades financieras oficiales;
- f) Universidades nacionales;
- g) Consejo de la Magistratura;
- h) Ministerio Público;
- i) Justicia Electoral;
- j) Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados;
- k) Defensoría del Pueblo; y
- l) Contraloría General de la República.

Las disposiciones de esta ley se aplicarán en forma supletoria a las municipalidades y, en materia de rendición de cuentas, a toda fundación, organismo no gubernamental, persona física o jurídica, mixta o privada que reciba o administre fondos, servicios o bienes públicos o que cuente con la garantía del Tesoro para sus operaciones de crédito.

Artículo 11.- Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos:

El clasificador presupuestario de ingresos, gastos y financiamiento, es un instrumento metodológico que permite la uniformidad, el ordenamiento y la interrelación de la información sobre los organismos y entidades del Estado, relativa a sus finalidades y funciones, así como de los ingresos y gastos, que serán previstos en el Presupuesto General de la Nación, considerando toda la gama posible de operaciones.

El clasificador presupuestario servirá para uniformar las transacciones financieras y facilitar el análisis de la política fiscal, así como la ejecución, modificación, control y evaluación del Presupuesto.

Al sancionarse la Ley del Presupuesto General de la Nación también se aprobará como anexo el clasificador presupuestario que regirá durante el correspondiente ejercicio fiscal. A tal efecto, el anexo respectivo respetará los siguientes lineamientos:

- a) el Presupuesto se presentará clasificado de acuerdo con las orientaciones que se enumeran en las clasificaciones de gastos e ingresos;
- b) las clasificaciones de los ingresos y de los gastos del Presupuesto servirán para ordenar las transacciones financieras y facilitar el análisis de la política fiscal y la programación, ejecución y control del presupuesto;
- c) los gastos se clasificarán atendiendo a las finalidades que persiguen;
- d) la clasificación del gasto según su objeto determina la naturaleza de los bienes y servicios que el Gobierno adquiere para desarrollar sus actividades;

Artículo 71.- Unidades de Administración y Finanzas Institucionales:

Los organismos y entidades del Estado deberán contar con Unidades de Administración y Finanzas, que serán responsables de la administración y uso de los recursos asignados en el Presupuesto General de la Nación. Podrán establecerse Sub-Unidades.

Artículo 72.- Organización y Funciones de las Unidades de Administración y Finanzas Institucionales:

“El Poder Ejecutivo establecerá el modelo de organización y las funciones de las Unidades de Administración y Finanzas y de las Sub-Unidades, al cual deberán adecuarse todos los organismos y entidades del Estado”

2.5.2.2. Ley 222/93 Orgánica de la Policía Nacional con sus modificaciones en la Ley 5757/16.

Art. 173.- La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial:

Es el organismo encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los planes y programas para la formación, especialización y perfeccionamiento profesional, técnico, científico y cultural del personal policial, como Institución de Educación Superior reconocida por la Ley N° 2946/06 “QUE RECONOCE AL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN POLICIAL (ISEPOL), COMO INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR”.

Se organiza de la siguiente manera:

- Consejo Asesor Superior.
- Dirección de Postgrado.
- Dirección de Grado.
- Dirección de Pregrado.
- Secretaría General.
- Asesoría Técnica Pedagógica.
- Departamento de Cultura y Becas.
- Departamento de Estudio, Evaluación y Acreditación.
- Centro de Investigación.

- Centro de Recursos Didácticos.
- Subunidad de Administración y Finanzas.
- Gabinete.

La Dirección de Postgrado y Capacitación. La conforman las siguientes Unidades Académicas:

- Escuela de Estrategia Policial.
- Escuela de Administración y Asesoramiento Policial.
- Escuela de Especialización Profesional.
- Centro de Capacitaciones.

La Dirección de Grado. La conforman las siguientes Unidades Académicas:

- Academia Nacional de Policía “Gral. José E. Díaz”.
- Instituto de Criminalística.
- Escuela de Educación Física.
- Escuela de Pilotos y Mecánicos.
- Instituto de Idiomas.

La Dirección de Pregrado. La conforman las siguientes Unidades Académicas:

- Colegio de Policía “Sgto. Aydt. José Merlo Saravia”.
- Escuela de Capacitación para Suboficiales.
- Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “José Asunción Flores”.

Las Direcciones de Postgrado, Grado y Pregrado serán ejercidas por Comisarios Generales Inspectores de Prevención y Seguridad o Investigaciones.

Las Jefaturas serán ejercidas por un Comisario Principal de Prevención y Seguridad o Investigaciones, egresado de la Escuela de Estrategia Policial, con el título de Magíster en Ciencias Policiales. Y las Unidades Académicas serán ejercidas por Oficiales Jefes de las mismas especialidades.

La Dirección General del Instituto Superior de Educación Superior Policial (ISEPOL), podrá crear o suprimir Unidades Académicas, de acuerdo con las necesidades del servicio y conforme a las disposiciones legales vigentes. Su organización y funcionamiento serán reglamentados.”

2.5.2.3. Ley 5554/16 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2016 – 2017

Artículo 190:

De conformidad a las disposiciones establecidas en los artículos 71 y 72 de la ley N° 1.535/1999 "DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO", la creación o habilitación, así como el cierre, de las Unidades de Administración y Finanzas (UAF's) y Subunidades de Administración y Finanzas (SUAF's), serán autorizadas por disposición del Ministerio de Hacienda.

2.5.2.4. Ley 6026/18 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2018.

Artículo 208:

La creación o habilitación, así como el cierre, de las unidades de administración y finanzas UAFs y Subunidades de Administración y Finanzas SUAFs Serán autorizadas por disposición del Ministerio de Hacienda, de conformidad a las disposiciones establecidas en los Artículos 71 y 72 de la Ley N° 1535/99 “De administración financiera del estado”.

2.5.2.5. Ley 6258/19 Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2019.

Artículo 214:

La creación o habilitación, así como el cierre, de las unidades de administración y finanzas UAFs y Subunidades de Administración y Finanzas SUAFs Serán autorizadas por disposición del Ministerio de Hacienda, de conformidad a las disposiciones establecidas en los Artículos 71 y 72 de la Ley N° 1535/99 “De administración financiera del estado.

2.5.2.6. Ley 5282/14 De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental.

Artículo 1° Objeto:

La presente ley reglamenta el artículo 28 de la Constitución nacional, a fin de garantizar a todas las personas, el efectivo ejercicio del derecho al acceso a la información pública, a través de la implementación de las modalidades, plazos, excepciones y sanciones correspondientes, que promuevan la transparencia del Estado.

2.5.2.7. Ley N° 1264/98 “Ley general de Educación”

Artículo 50:

Establece que son Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel, aquellos institutos técnicos que brindan formación profesional y reconversión permanente en las diferentes áreas del saber técnico y práctico, habilitando para el ejercicio de una profesión. Serán autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura.

El título de técnico superior permitirá el acceso al ejercicio de la profesión y a los estudios universitarios o a los proveídos por los institutos superiores, que se determinen, teniendo en cuenta las áreas de su formación académica.

2.5.2.8. Ley 4995/13 de Educación Superior

Artículo 58:

Son institutos de formación profesional de tercer nivel, los institutos de formación docente y los institutos técnicos que brindan formación profesional y reconversión permanente en las diferentes áreas del saber técnico y práctico, habilitando para el ejercicio de una profesión. Los institutos de Formación Profesional del tercer nivel se registrarán por las disposiciones del Ministerio de Educación y Cultura. En caso de lagunas u oscuridad de la Ley, se aplicará a los mismos lo establecido para los Institutos Superiores de Educación.

Artículo 59:

El Ministerio de Educación y Cultura reglamentará su creación, estructura organizacional, funcionamiento, supervisión y clausura, respetando los principios constitucionales.

2.5.3. Decretos.

2.5.3.1. Decreto Reglamentario 8127/2000 del funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF.

Artículo 8° Responsabilidad Operativa:

Los Organismos y Entidades del Estado citados en el Artículo 3° de la Ley serán los responsables de la aplicación de las medidas establecidas en el presente Decreto para la administración de recursos, a través de las Unidades de Administración y Finanzas y Sub-Unidades de Administración y Finanzas, en adelante denominadas UAF's y SUAF's respectivamente.

Art 29 Plan Financiero:

Contendrá la programación financiera estacionalizada, anual y mensualizada, sobre la base de prioridades de programas y proyectos institucionales y sectoriales. El mismo servirá de marco de referencia a la Dirección General del Tesoro Público, UAF's y SUAF's, para la asignación de cuotas de las diversas fuentes de financiamiento en la programación del Plan de Caja.

A los efectos de la ejecución del Presupuesto General de la Nación, se establecerá anualmente la programación de las cuotas mensuales de ingresos y gastos de los programas del presupuesto aprobado para los Organismos y Entidades del Estado.

Art 30 **Ámbito de Responsabilidad:**

Las UAF's serán las responsables de impartir instrucciones a las SUAF's y Unidades Responsables dependientes de la misma para la elaboración de los Planes Financieros de ingresos y gastos, priorizándose los requerimientos financieros acordes con los objetivos y metas institucionales previstos en el Presupuesto General de la Nación.

Art 32. **Plan financiero Institucional:**

Las UAF's, además de elaborar su respectivo Plan Financiero, analizarán la consistencia de cifras y consolidarán toda la información recibida de las SUAF's y Unidades Responsables para obtener el respectivo Plan Financiero.

Art 90 **Competencias:**

La Contabilidad Institucional estará a cargo de las UAF's y SUAF's de cada Organismo y Entidades del Estado, las cuales serán las responsables de las registraciones contables en el Sistema de Contabilidad Pública.

Art 91. **Responsabilidad:**

Las UAF's y SUAF's deberán registrar diariamente sus operaciones derivadas de los ingresos provenientes del tesoro o de la recaudación de ingresos propios, el

registro y control de los egresos derivados de la ejecución presupuestaria, previo análisis de la consistencia y validación documental de conformidad con las normas establecidas y mantener actualizado el inventario de los bienes que conforman su patrimonio, el archivo y custodia de los documentos respaldatorios.

Artículo 97. Concepto:

Los Organismos y Entidades del Estado serán responsables de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, dentro del ámbito de su competencia, a través de órganos cuya denominación genérica será Unidades de Administración y Finanzas-UAF.

Para apoyar los procesos de desconcentración administrativa interna, podrán establecer las UAF's, Sub-Unidades que dependerán lineal y funcionalmente de la misma, constituyéndose como responsables de la ejecución presupuestaria de las dependencias dentro de su ámbito de competencia.

Art 98. Objetivo:

Las UAF's tendrán como objetivo principal coadyuvar con las dependencias que conforman el Organismo o Entidad, en la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales, aprobados en el Presupuesto Institucional, de conformidad con las disposiciones establecidas en la materia, a efectos de contribuir a mejorar su eficiencia de operación y al cumplimiento de los objetivos y metas de sus planes, programas y funciones institucionales, dentro de un marco de transparencia, racionalización y simplificación administrativa.

Las SUAF's tendrán por objeto dentro de su contexto de acción, realizar la ejecución presupuestaria, apoyando a las dependencias en la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales; contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los propósitos institucionales.

Art 101. Competencias y Responsabilidades:

Las UAF's y SUAF's deberán realizar las funciones generales de: planificación integral, programación económica, presupuestario, programación financiera y de caja, ejecución presupuestaria, registro contable de operaciones económico-financieras (ingresos, egresos, trasposos), archivo contable, y emisión de estados contables y financieros. La administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de bienes y servicios, se realizará con estricto cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley y a la presente reglamentación que regulan la Administración Financiera Integrada del Estado, y cumpliendo las demás disposiciones complementarias que les asignen responsabilidades.

Art 102. Principales procesos Inciso B:

Los principales procesos que deberán administrar las UAF's y SUAF's, a través de sus dependencias son:

- a) En materia de Recursos Humanos: Pre-Empleo (planificación, reclutamiento, selección), empleo (contratación, introducción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, estímulos al personal, registro de sus legajos), post-empleo (remuneraciones, movimientos de personal, escalafón), relaciones laborales (condiciones de trabajo, relaciones sindicales).
- b) En materia de Presupuesto: Planificación integral (marco estratégico institucional), programación financiera (plan financiero anual), programación (planes, programas, proyectos); presupuestario (determinación de costos), indicadores de gestión (parámetros de medición), evaluación y control de la ejecución de los programas (resultados de objetivos y metas de los planes, programas y proyectos en términos cualitativos y cuantitativos, y las propuestas correctivas), reprogramación presupuestaria (estudio, justificación y gestión ante el Ministerio de Hacienda).

c) En materia de Tesorería: Control de ingresos (fuentes de financiamientos), análisis financiero (flujo de caja), aplicación de límites financieros de gasto (topes financieros de acuerdo a las disponibilidades del Tesoro Público), programación de caja (trimestral y mensual), ejecución presupuestaria (gestión de transferencia de fondos ante el Ministerio de Hacienda), pagos (cancelación de obligaciones a proveedores y prestadores de servicios, deuda flotante).

d) En materia de Contabilidad: Control previo (verificación y certificación de la documentación comprobatoria y justificativa del gasto), registro contable de las operaciones económico-financieras (devengamiento de ingresos, obligaciones, egresos presupuestarios y extrapresupuestarios), archivo contable (custodia y control de la documentación del ingreso y del gasto), emisión de estados contables y financieros, registro contable de bienes (adquisiciones, altas, bajas y traspasos de bienes), rendición de cuentas.

e) En materia de Adquisiciones, Bienes y Servicios: Adquisiciones (compras, suministros, control del cumplimiento de las normativas para las contrataciones con proveedores), control de almacén (control de calidad, ubicación de materiales, registros de entradas y salidas, niveles máximos y mínimos de stock, seguridad e higiene), control de bienes muebles e inmuebles (altas, bajas, traspasos, documentación de resguardo de bienes, regularización de propiedad), impresiones (talleres e imprentas), servicios generales (correspondencia, archivo general, mantenimiento preventivo y correctivo de muebles e inmuebles, limpieza general, dotación de combustible, control de vehículos, asignación de choferes, servicios de transporte, seguridad y vigilancia).

2.5.4. Resoluciones

2.5.4.1. Resolución Comandancia N° 573 Reglamento orgánico funcional del ISEPOL.

Artículo 1°:

La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial, en adelante ISEPOL, es el organismo central responsable de planear, organizar, dirigir coordinar y supervisar los planes y programas para la formación, especialización y perfeccionamiento profesional, técnico, científico y cultural del personal policial.

Artículo 14:

La Dirección de Pregrado está integrada por las siguientes unidades académicas:

- a) Colegio de Policía “Sgto. Aydte. José Merlo Saravia”
- b) Escuela de Capacitación para Suboficiales
- c) Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos José Asunción Flores.

Artículo 29:

La Sub Unidad de Administración y Finanzas, es el órgano responsable de elaborar el anteproyecto de presupuesto general de la dirección general del ISEPOL, de programar, gestionar, registrar y ejecutar el Presupuesto aprobado, con observancia de las disposiciones que rige la materia, además, evalúa los gastos e inversiones realizados. Representa una Sub-Unidad de Administración Financiera (SUAF) dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Policía Nacional. Organiza las percepciones de aranceles del Instituto Superior de Educación Policial, conformes a las normas legales y reglamentarias. Será ejercida por un Comisario Principal de la especialidad de Intendencia. Se estructura en:

-Representante de la SUAF- Ordenador de Gastos Alternos

-Tesorería – Habilitado Pagador

2.5.4.2. Resolución Comandancia N° 351 Reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos.

Artículo 2°:

La presente modificación tiene por finalidad actualizar la organización, funciones y el régimen disciplinario de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y sus respectivas dependencias.

Artículo 3°:

Sus normas son de cumplimiento obligatorio y están sometidos a sus preceptos:

- a) Oficiales, Suboficiales y funcionarios que desarrollen funciones en dependencias de la Banda de Músicos, Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- b) Las personas nombradas como docentes, asesores pedagógicos y técnicos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- c) Los nombrados como alumnos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.

Artículo 4°:

La Banda de Músicos y las otras Agrupaciones Musicales de esta Dirección Académica, cumplen servicios a la sociedad paraguaya en el área social y cultural, interaccionando con ellas a través del arte musical para así crear un vínculo permanente entre la institución Policial, y el ciudadano.

Artículo 5°:

La Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” es la encargada de la formación de Aprendices Músicos de la Policía Nacional; es un apéndice de la Escuela de Estudios Musicales, con tres niveles de estudios de formación Musical Básica de nivel secundario, otorga certificado de Idóneo Músico.

Artículo 6°:

La Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”, es la encargada de la formación del Aspirante a Suboficial de la Policía Nacional en la especialidad de Orden y Seguridad, con énfasis en Educación Musical, con Título de Técnico Superior en Instrumento Musical de nivel terciario.

Artículo 9°:

La Dirección de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” de la Policía Nacional, es la responsable de dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la Unidad, así como la correcta ejecución de los recursos asignados a la Dirección. Será ejercida por un Oficial con el grado que corresponda al cargo, idóneo en el área educativa e instrucción policial y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar el funcionamiento de la Unidad Académica, conforme a las leyes y reglamentos vigentes.
- b) Emitir directivas sobre los distintos aspectos de la enseñanza, instrucción, actividades de la Unidad Académica y servicios de las agrupaciones musicales.
- c) Organizar, supervisar y presidir las ceremonias y actos de la Unidad Académica, así como la representación oficial del mismo ante las autoridades nacionales o extranjeras.
- d) Solicitar a la Dirección del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), los nombramientos y exclusión de profesores conforme a los reglamentos respectivos.

- e) Solicitar la exclusión del Aspirante y Aprendiz aplazado en más de 4 (Cuatro) materias del Plan de estudios y de aquellos reprobados en el examen de regularización. Asimismo, aquellos casos que por su gravedad sea motivo de exclusión, previo Sumario Administrativo.
- f) Disponer que la Comisión de Disciplina, realice la averiguación sobre hecho cometido por el Aspirante y Aprendiz que constituya transgresión al Reglamento Interno Disciplinario u otras normas legales.
- g) Solicitar la instrucción de Sumario Administrativo al personal componente del Instituto conforme a la Ley y los Reglamentos.
- h) Aplicar sanciones disciplinarias conforme a la Ley N° 222/93 Orgánica de la Policía Nacional, el Reglamento Disciplinario Institucional y el presente Reglamento.
- i) Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Gastos de la Unidad.
- j) Elevar la Memoria Anual del año lectivo y convocar al Consejo Asesor, las veces que sea necesaria.
- k) Elevar a la Dirección del Instituto Superior de Educación Policial, el resultado de las evaluaciones del área académica.
- l) Solicitar la certificación de los egresados en Técnico Superior en Instrumento Musical, Idóneo Músico, Profesorado Superior, Licenciado en Música y otras especializaciones.
- m) Otorgar distinciones y estímulos al personal por actividades sobresalientes, en el estudio o el trabajo realizado como integrantes de la Unidad Académica.
- n) Conferir Diplomas con mención de honor a Aspirantes a Suboficiales y Aprendices Músicos sobresalientes y distinguidos.
- o) Conceder permiso al personal conforme a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

- p) Proponer traslados, destinos y solicitar concurso y nombramiento de Personal, de acuerdo a las necesidades de la Unidad Académica.
- q) Nombrar por Resolución al Personal a su cargo para desempeñar funciones dentro de la Unidad Académica.
- r) Solicitar que las promociones de egresados lleven denominación con nombres de Suboficiales de Policía fallecidos en actos de servicio o Músicos que hayan prestado servicios relevantes a la Nación.
- s) Solicitar el reconocimiento de estudios de los alumnos y que se les confiera el grado policial correspondiente, así como la autorización para el uso del brevet de egresado de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores” de la Policía Nacional.
- t) Dictar resoluciones internas conforme a su competencia.
- u) Resolver referente a las licencias solicitadas por profesores, debiendo estos designar sustitutos o adjuntos.
- v) Firmar previa autorización de la superioridad, convenios con otras Instituciones, para el cumplimiento de sus fines.
- w) Convocar a entrevistas o reuniones de padres de los aspirantes y aprendices, para tratar situaciones referentes al estudio y comportamiento de los mismos.
- x) Considerar las viabilidades de las solicitudes para las presentaciones de los grupos musicales.
- y) Dirigir las distintas agrupaciones musicales.
- z) Presidir las reuniones del Consejo Académico.
- a) Ejercer otras funciones propias de su competencia que su por su naturaleza le corresponda.

DE LA SECCIÓN RECURSOS HUMANOS

Artículo 18:

Es la encargada de la administración de los recursos humanos de la Dirección. Será ejercida por un Oficial con el grado que corresponda al cargo y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al director y al Jefe de Cuerpo para el empleo racional de los recursos humanos.
- b) Asistir al personal y alumnos en la circunstancia que así lo requiera conforme a necesidad.
- c) Establecer política para la administración del personal y supervisar su cumplimiento.
- d) Establecer el control de la asistencia diaria del personal.
- e) Elevar a la Dirección, sugerencias para turnos de vacaciones del personal.
- f) Llevar el control del tiempo de reposo médico del personal y alumnos.
- g) Organizar un archivo con la ficha de cada personal y un eficiente sistema de control del personal de la Unidad, durante su permanencia en la misma.
- h) Llevar un registro de actuaciones sobresalientes, sanciones y calificaciones del personal.
- i) Crear un sistema de registro una carpeta con el currículum vitae de los docentes y llevar un registro de las actividades académicas.
- j) Mantener una hoja de vida Aprendices Músicos y Aspirantes a Suboficial en coordinación con la División Académica y Jefatura de Cuerpo donde se anotarán su trayectoria como alumno.
- k) Mantener actualizado la hoja de vida de los funcionarios, de acuerdo a las normas establecidas en la Institución.

- l) Sugerir a la Dirección y a la Jefatura de Cuerpo los nombres del personal idóneo para prestar servicio en la Unidad Académica, de acuerdo al perfil requerido.
- m) Presentar proyecto de capacitación y actualización y profesional destinados a los Recursos Humanos.
- n) Elevar cuando el caso lo requiera por el conducto jerárquico estímulo, sanciones u otros datos para la actualización del legajo en el Departamento de Personal.
- o) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

DE LA SECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA

Artículo 26:

Es el órgano encargado de asesorar al director y a sus miembros en las cuestiones legales y derechos humanos sometidos a su consideración. Será ejercida por un personal policial con título de abogado, que cumplirá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al director y al personal en todos los asuntos jurídicos legales que derivan del cumplimiento de su función como personal de la Dirección.
- b) Coadyuvar con el Ayudante en la contestación de los oficios judiciales o fiscales, e informar el cumplimiento de los mismos.
- c) Recomendar la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, a fin de encuadrar los procedimientos dentro del marco legal.
- d) Oficiar de nexo entre el Poder Judicial, Ministerio Público, Departamento Jurídico de la Policía Nacional y demás asesorías jurídicas, sean estas públicas o privadas.
- e) Dictaminar sobre asuntos jurídicos sometidos a su consideración.
- f) Intervenir y ejercer la defensa de los personales involucrados en procesos penales y administrativos, por actos de servicios.

- g) Proponer al director, proyectos de reglamentos y resoluciones necesarias, para optimizar el funcionamiento de las distintas dependencias, que tiendan a mejorar los procedimientos que compete a la dependencia.
- h) Tramitar y controlar los procesos administrativos por pérdida o daños de bienes propiedad del Estado y asignados para el servicio en el Instituto.
- i) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

DE LA DIVISIÓN JEFATURA DE CUERPO

Artículo 35:

Es la responsable de la supervisión general de las actividades que realiza la Unidad y asume la responsabilidad en ausencia del director. Será ejercida por un Oficial con el grado que corresponda al cargo idóneo en el área musical y de Instrucción Policial y cumplirán las siguientes funciones:

- 1) Planificar y conducir, bajo las directivas de la superioridad y órdenes del director, el funcionamiento de la Escuela de Estudios Musicales “MAESTRO JOSÉ ASUNCIÓN FLORES” y la Escuela de Aprendices “MAESTRO REMBERTO GIMÉNEZ”, Banda de Músicos y otras Agrupaciones Musicales, conforme a leyes y reglamentos vigentes.
- 2) Controlar las actividades de los Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos; y de las distintas modalidades orquestales, en cuanto a la Conducción Artística Musical, con plenas facultades disciplinarias.
- 3) Ejecutar las medidas preventivas y de mantenimiento de la seguridad interna y externa del Instituto.
- 4) Organizar y planificar los distintos servicios del Personal Suboficial, Aspirante a Suboficial y Aprendices Músicos.

- 5) Ejecutar las políticas de acción tendientes a la formación física, moral, ética y la práctica de la disciplina en el Cuerpo de Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos.
- 6) Supervisar el desarrollo normal de la instrucción policial en la Unidad Académica.
- 7) Elaborar las directivas para el Cuerpo de Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos.
- 8) Disponer inspecciones programadas y no programadas dentro de las Compañías.
- 9) Preparar al Cuerpo de Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos, para las presentaciones en ceremonias, desfiles, conciertos u otros actos.
- 10) Velar por el bienestar y la salud del personal a su cargo.
- 11) Elevar las novedades diarias a la Dirección relacionadas a las actividades de los Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos y las que surjan de urgencia.
- 12) Nombrar a los encargados de Compañías y Pelotones.
- 13) Solicitar a la Dirección la remisión a la Comisión de Disciplina por faltas cometidas por el Aspirante a Suboficial y Aprendices Músicos.
- 14) Fomentar la formación espiritual del Cuerpo de Suboficiales, Aspirantes a Suboficial y Aprendices Músicos, respetando la libertad de culto.
- 15) Informar al director sobre las viabilidades de las solicitudes para las presentaciones de los grupos musicales.
- 16) Solicitar al director instrucción de sumario del personal, conforme a lo previsto en el Reglamento Disciplinario de la Policía Nacional.
- 17) Establecer sistema, para el estricto control sobre el Patrimonio de la Escuela de Estudios Musicales y Escuela de Aprendices.

- 18) Designar a un personal policial músico profesional, responsable en cada grupo orquestal organizado de esta Dirección, atendiendo los méritos y aptitudes requeridas.
- 19) Sugerir al director traslado del personal, por razones de mejor servicio.
- 20) Coordinar con las personas responsables de las organizaciones de eventos de las instituciones públicas y privadas, a quienes fueron concedidas las presentaciones de las Agrupaciones Musicales, para el traslado, la ubicación, como así también brindar las condiciones necesarias a todo lo referente para mejor cumplimiento y lucimiento de las actuaciones.
- 21) Establecer horario de presentación de las Agrupaciones Musicales con la debida antelación para cada evento.
- 22) Asignar la tenida a ser utilizada por los diversos grupos musicales, si no está expresamente determinada por la superioridad.
- 23) Solicitar vehículos adecuados para el traslado de los músicos e instrumentos, a los lugares de presentación y vuelta de los mismos.
- 24) Controlar y modificar los repertorios a ser ejecutados de acuerdo a las presentaciones correspondientes.
- 25) Presentar sugerencias al director a fin de tomar las providencias necesarias para el cumplimiento eficiente de los objetivos de la Escuela de Estudios Musicales “JOSÉ ASUNCIÓN FLORES” y de la Escuela de Aprendices “MAESTRO REMBERTO GIMÉNEZ”.
- 26) Elevar al director las novedades de la Jefatura de la Escuela de Estudios Musicales y la Escuela de Aprendices.
- 27) Dirigir las distintas agrupaciones musicales organizadas.

28) Organizar y dirigir los Conciertos de Temporada, Didácticos y de Extensión Cultural.

29) Presidir las reuniones del Consejo Académico en ausencia del director.

30) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA

Artículo 50:

Es la responsable de los aspectos técnico-pedagógica y psico educacional, a través de las distintas secciones, oficinas y reparticiones que la componen. Es la encargada de asegurar que el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje se realice de manera sistemática, coordinada y enriquecida en base a pilares fundamentales de la educación. La Jefatura será ejercida por un personal policial con el Título de Licenciado en Música y Profesor Superior de Música e Instrumento, con conocimientos y experiencia en la docencia y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Elaborar y planificar los programas de estudio y el calendario anual de actividades para elevarlo a la Dirección de la Unidad Académica.
- b) Dirigir y controlar el desarrollo del proceso de la enseñanza de acuerdo al diseño curricular.
- c) Solicitar la modificación del diseño curricular en base a la necesidad institucional.
- d) Organizar seminarios, conferencias, extensiones educativas y otros eventos académicos necesarios para el enriquecimiento curricular de los alumnos.
- e) Evaluar el desempeño de los profesores y alumnos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José

Asunción Flores” de la Policía Nacional, conjuntamente con la Asesoría Técnica Pedagógica.

- f) Elevar a la Dirección de la Unidad Académica el resultado de los exámenes de cada ciclo.
- g) Exigir a los profesores el cumplimiento de los programas de estudios.
- h) Nombrar a Aspirantes y Aprendices como encargados de curso y comunicar a la Dirección.
- i) Solicitar a la Dirección el nombramiento de los profesores o adjuntos.
- j) Solicitar a la Dirección la exclusión de alumnos aplazados en más de cuatro materias en los exámenes ordinarios y de los reprobados en el examen de regularización.
- k) Solicitar a la Dirección el nombramiento de un Suboficial Coordinador en cada sección o curso.
- l) Elaborar con el equipo técnico-pedagógico un informe evaluativo del Plan Anual de Actividades y elevar a la Dirección.
- m) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

DEL NOMBRAMIENTO

Artículo 85:

Para ser nombrado Profesor Titular o adjunto deberá ostentar el Título de Docente en nivel medio o universitario, para el desempeño en el cargo.

Artículo 86:

Profesor Titular es aquel nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo y/o por resolución de la Dirección, para desempeñar labores como docente en La Escuela de Aprendices y Escuela de Estudios Musicales, podrá nombrar a un profesor adjunto que lo reemplazará en la cátedra. Estarán registrados en la Dirección del Instituto.

Artículo 87:

La Dirección de la Unidad Académica solicitará a la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial, el llamado a concurso de títulos, méritos y aptitudes para el nombramiento de profesor en la vacancia correspondiente.

Artículo 88:

La selección del profesor se sujetará al Reglamento para la selección de docente del Instituto Superior de Educación Policial.

DE LA CLASIFICACIÓN DEL PROFESOR TITULAR Y ADJUNTO

Artículo 89:

Profesor Titular y Adjunto se clasifican en:

- Docente Policial.
- Docente Civil.
- Docente Instructor

Artículo 90:

Docente policial es el Oficial y Suboficial de la Policía Nacional, perteneciente a la Unidad Académica u otras dependencias de la institución policial, que ha sido seleccionado, previo concurso de Títulos, méritos y aptitudes. Será nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo.

Artículo 91:

Docente civil es la persona que ha sido seleccionada conforme al Reglamento de Concurso de Títulos, Méritos y Aptitudes. Será nombrada por Decreto del Poder Ejecutivo.

Artículo 92:

Docente instructor es el Oficial y Suboficial de la Policía Nacional, perteneciente a la Escuela de Aprendices y Escuela de Estudios Musicales, que ha sido

seleccionado conforme a méritos y actitudes. Será nombrado por resolución de la Dirección de la Unidad Académica para cubrir las vacancias de las materias curriculares o extra curriculares del diseño académico.

Artículo 93:

- Docente policial, civil e instructor se clasifican en:
- Profesor titular: es responsable del desarrollo de la cátedra.
- Profesor adjunto: es el que suple por alguna causa, la ausencia del titular, quien deberá ser propuesto y remunerado por el titular y aceptado por la Dirección de la Escuela de Aprendices y Escuela de Estudios Musicales. Cesa en sus funciones al reintegrarse el titular o al finalizar el año lectivo.

Artículo 226:

“Las disposiciones del presente Reglamento deberán aplicarse con equidad y la interpretación de sus normas será conforme a derecho. En caso de duda, se interpretará en el sentido más favorable al afectado”.

Artículo 227:

“Este Reglamento es de estricto cumplimiento, por lo tanto, no podrá alegarse su desconocimiento”.

2.6. Contextualización

2.6.1. Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL)

Según la LEY N° 2946/06:

a) Dirección General

La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), es la responsable de la definición de la política educacional, así como de la organización, supervisión y evaluación del sistema de educación policial.

b) Visión

Un Instituto de Educación Superior que garantiza la formación de profesionales y líderes de las instituciones policial y nacional; altamente capacitados para administrar con eficiencia los desafíos que presenta el escenario político, social, económico, tecnológico y criminal a través de los distintos niveles de enseñanza, desde el inicio de la carrera hasta su culminación.

Dispone de una estructura ágil y dinámica con equipamiento científico-tecnológico adecuado a las exigencias de los procesos educativos tendientes a elevar la seguridad y el reconocimiento nacional e internacional en materia de excelencia académica.

c) Misión

El Instituto Superior de Educación Policial, es el órgano de la Policía Nacional responsable de la definición de política y desarrollo de estrategias de formación, especialización, actualización y perfeccionamiento de los recursos humanos y propone a la Comandancia las acciones tendientes al perfeccionamiento del Sistema de Educación Policial en cumplimiento de la Constitución Nacional, Códigos, Leyes, Decretos y Reglamentos que hacen al funcionamiento de la Policía Nacional.

LEY N° 2946/06 de Reconocimiento del Instituto Superior de Educación Policial – ISEPOL:

“La Dirección General del ISEPOL, para su administración y funcionamiento, cuenta con reglamentos ajustados a las normativas legales vigentes”

2.6.2. Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos

Según la resolución que aprueba el reglamento orgánico funcional y el régimen disciplinario de la banda de músicos y escuela de aprendices de la policía nacional (2016).

La Policía paraguaya desde tiempos inmemoriales, cuenta con una banda de músicos que acompaña todos los servicios que requieren de la música marcial, nacional e internacional; además de colaborar con instituciones públicas y privadas sean nacionales o internacionales.

Es la encargada de capacitar, actualizar y especializar recursos humanos de la Policía Nacional y de otros interesados, en el campo de la música, a objeto de dotar con profesionales músicos capaces de cumplir eficientemente con los requerimientos de la Institución; y con la necesidad de docentes que contribuyan a expandir conocimiento relativos a la música, además de propiciar intercambios culturales a través de ella.

La BANDA DE MÚSICOS es donde se encuentran las agrupaciones profesionales musicales integradas por suboficiales en su mayoría para brindar servicios a la sociedad paraguaya (Conciertos, presentaciones, amenizaciones, conciertos didácticos, marchas, sepelios, entre otros).

La ESCUELA DE ESTUDIOS MUSICALES es donde se forman futuros músicos a egresar como suboficiales con un nivel de pre-grado (Técnico superior) regido por el (ISEPOL) Instituto Superior de Educación Policial, esta carrera técnica tiene una duración de 2 años en la unidad.

Las normativas legales permiten definir los fines, objetivos, funciones, mecanismos, otros, logrando un orden en cualquier actividad o acción que se realice en las instituciones públicas o privadas. Todo esto permite visualizar cómo deberían ser las cosas y quién o quiénes deben cumplirlas.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Estudio

Investigación descriptiva

Esta investigación posee un alcance descriptivo, puesto que se limita al hecho de especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis en la institución policial. Se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. (Hernández, Fernández, Baptista 2010).

No experimental

Investigación que “se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández, et.al, 2010, p.152). El trabajo en la investigación se ha limitado a la simple descripción de lo observado por medio de los instrumentos aplicados a las muestras de la institución policial en estudio.

Mixto

La investigación tuvo un enfoque mixto ya que se aplicaron procesos y análisis cualitativos, se enfocó en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. (Hernández, Sampieri 2014), así también bajo un análisis cuantitativo, por medio de la tabulación e interpretación de datos numéricos como expresa (Hernández, et.al, 2014), se ha podido obtener una gran amplitud de interpretaciones que ha enriquecido el fin de la investigación realizada en la escuela y banda de músicos estudiada.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Sujetos de estudio

La población estuvo constituida por Policías Oficiales Jefes y suboficiales integrantes de la unidad policial, así como docentes y miembros de la banda de músicos de la escuela policial.

- 5 Oficiales jefes
- 150 suboficiales. (130 Integrantes de la banda de músicos y 20 docentes)

3.2.2. Tipo de muestra

La Muestra es opinático o intencional, Parra (2006), considera como muestreo opinático o intencional a aquel caracterizado por la realización de un esfuerzo por obtener muestras representativas a partir de la inserción en las mismas de grupos considerados como típicos por el investigador.

Los elementos o población seleccionados para la toma de muestra fueron escogidos bajo criterio del investigador, ya que él ha trabajado en la Banda de Músicos de la Policía Nacional y actualmente se desempeña como Músico en el sector profesional. Dicha experiencia le ha permitido conocer los diferentes elementos o población a investigar para obtener resultados específicos en la investigación.

Por otra parte, debido a la crisis sanitaria (Pandemia) se usaron medios digitales para la aplicación de instrumentos.

3.2.3. Tamaño de la muestra

- 2 Policías jefes / ex jefes de la unidad policial. (Presupuesto y legal)
- 1 Encargado del área de asesoría jurídica. (Documentos legales)
- 1 Encargado de sección de Talento Humano.
- 1 Funcionario área académica
- 32 Integrantes de la Banda de Músicos.
- 10 Docentes de la institución.

3.2.4. Procedimientos para la selección

Se realizó un análisis de las áreas investigadas y documentaciones donde se determinó quienes son los responsables del manejo de presupuesto, el área de talento humano, área de legales y área académica.

3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección datos

Fueron diseñadas entrevistas compuestas por guías con preguntas generales y específicas referentes a las gestiones realizadas en los ámbitos investigados, dirigidas a jefes policiales responsables de las áreas de gestión en cuestión, así también, se utilizó una encuesta a través de un cuestionario semi – estructurado de aplicación al azar, dirigidas a los docentes de la escuela e integrantes de la Banda de Músicos sobre su percepción sobre las gestiones realizadas en la institución. Por otra parte, se aplicó la técnica de análisis documental para procesar todos los documentos oficiales establecidos como reguladores de las gestiones realizadas en la institución, por último, se elaboraron gráficos de barra para expresar numéricamente los datos obtenidos en los cuestionarios a docente y miembros de la banda de músicos.

3.4. Matriz de Operacionalización de las variables /categorías de análisis

Objetivos específicos	Categorías de Análisis/ Variables	Definición conceptual	Dimensiones o Sub Categorías de Análisis	Indicadores	Técnicas e instrumentos
1- Describir la gestión relacionada al presupuesto asignado a la	Gestión del presupuesto de la unidad policial.	Análisis y descripción de las diligencias realizadas por los responsa-	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos institucional es para la asignación y ejecución del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de jefes/directivos sobre procedimientos de elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista (virtual) • Encuesta: Cuestionario Google • Análisis documental

<p>unidad policial.</p>		<p>bles de planificar y ejecutar los presupuestos de la institución.</p>	<p>anual de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actores de la gestión presupuestaria de la institución. 	<p>y ejecución del presupuesto de la unidad policial en estudio entre los años 2017 y 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes, Decretos y Resoluciones que determinen los responsables de la gestión presupuestaria de la Escuela y Banda músicos. • Entes institucionales encargados del presupuesto de la Escuela de Estudios 	
-------------------------	--	--	---	--	--

				<p>Musicales y Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de docentes y miembros de la banda de músicos sobre manejo presupuestario e inversión en infraestructura y recursos en la institución entre los años 2017 y 2019. 	
<p>2- Reconocer el nivel de formación del talento humano en la unidad policial.</p>	<p>Grado de Formación de Talento Humano</p>	<p>Grado de formación académica y técnica que poseen los funcionarios docentes de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica de funcionarios docentes • Funciones del talento humano de la escuela de 	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos de los funcionarios. • Datos de funciones desempeñadas por miembros de la escuela manifestadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista (virtual) • Encuesta (Cuestionario Google) • Análisis documental

		la unidad policial.	música y banda de músicos. • Frecuencia de Capacitaciones en la unidad policial.	en el cuestionario. • Datos de entrevistas sobre capacitaciones en la institución. • Percepción de docentes y miembros de la banda respecto a frecuencia de capacitaciones y formación de docentes.	
3- Identificar la implementación de los aspectos legales de la unidad policial	Implementación del marco legal vigente en la unidad policial	Grado de cumplimiento de Leyes, decretos, y reglamentos internos legales en la unidad policial.	• Requisitos legales sobre la formación académica de funcionarios docentes. • Documentos legales del MEC que establecen los requisitos de	• Exigencias legales del MEC respecto al nivel de formación académica de docentes para su desempeño en el cargo. • Cumplimiento de	• Entrevista (virtual) • Encuesta (Cuestionario Google) • Análisis documental

			Infraestructura para la habilitación de la escuela y banda de músicos.	exigencias legales del MEC para habilitación de institutos superiores.	
--	--	--	--	--	--

3.5. Procedimientos de recolección de datos

En primera instancia se aplicaron las entrevistas a 2 (Dos) jefes policiales responsables de las áreas de gestión de presupuestos, de talento humano y de aspectos legales, de tal manera a obtener informaciones de forma directa de los involucrados en los ámbitos investigados. Por consiguiente, se realizó la aplicación de un cuestionario semi – estructurado dirigido a los docentes y e integrantes de la Banda de músicos, compuesta por preguntas cerradas sobre la percepción que poseen sobre las gestiones realizadas en las áreas en que se desempeñan. En última instancia, se aplicó la técnica del análisis documental, que permitió identificar todos los documentos oficiales que guardan relación con la regulación de las gestiones en la institución.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Los datos fueron procesados por medio de un análisis y selección de las respuestas obtenidas en las entrevistas relacionadas a los objetivos, así también se realizó un recuento frecuencial de las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a docentes y miembros de la Banda de músicos, para ello se realizaron gráficos estadísticos utilizando los paquetes informáticos Excel versión 20 y SPSS versión 20.

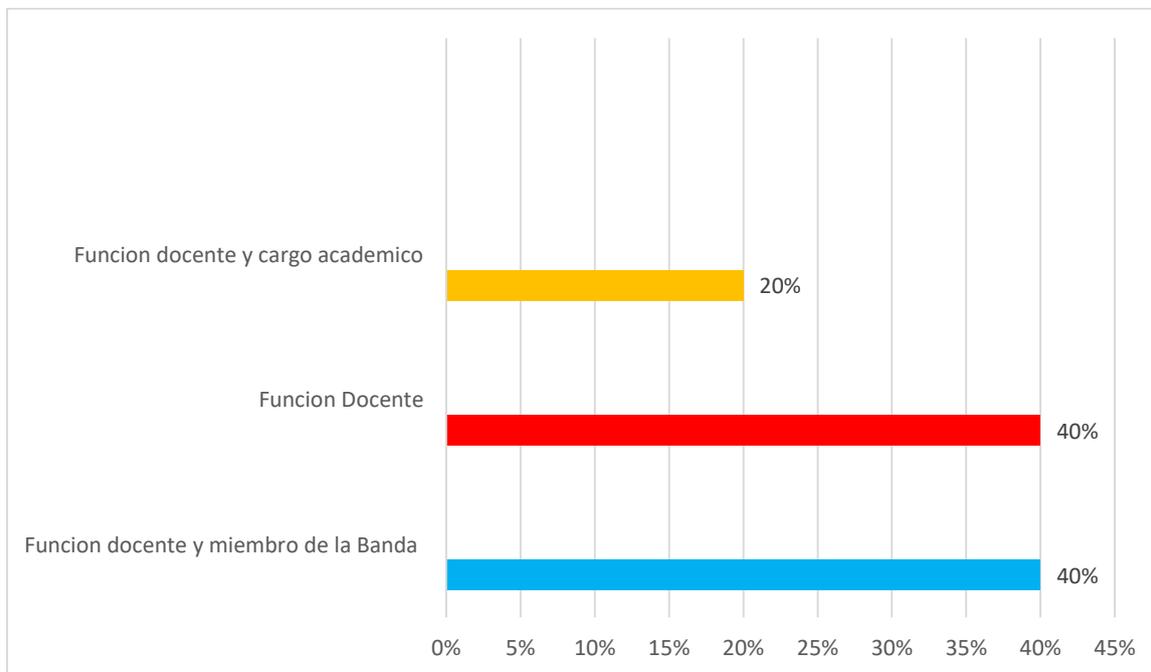
3.7. Aspectos Éticos

Se han respetado las identidades de todos los participantes. Los fines de esta investigación son únicamente académicos. El investigador tuvo una práctica honesta con las

personas, grupos y con la institución en la que se realizó el trabajo de campo. Se obtuvo el consentimiento de los informantes dándolos a conocer sus derechos y responsabilidades. La interacción social no influyó en actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES

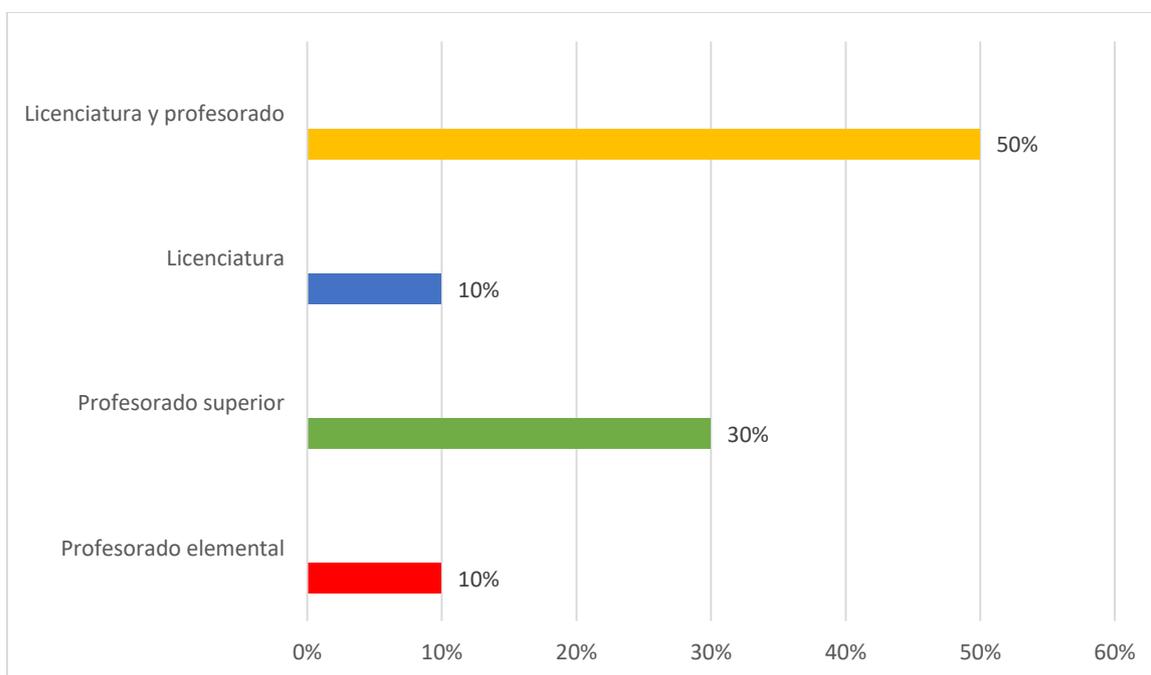
Gráfico 1. Funciones y cargos de funcionarios docentes de la escuela de músicos y banda de la escuela.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

Se puede observar que, de las muestras tomadas de docentes en la escuela de músicos, existe un 40% de docentes que cumplen exclusivamente la función docente, así también otro 40% cumple la función docente y ejerce otros cargos, por otra parte, un 20% de los docentes, ejercen la docencia y forman parte de la banda de músicos de la escuela.

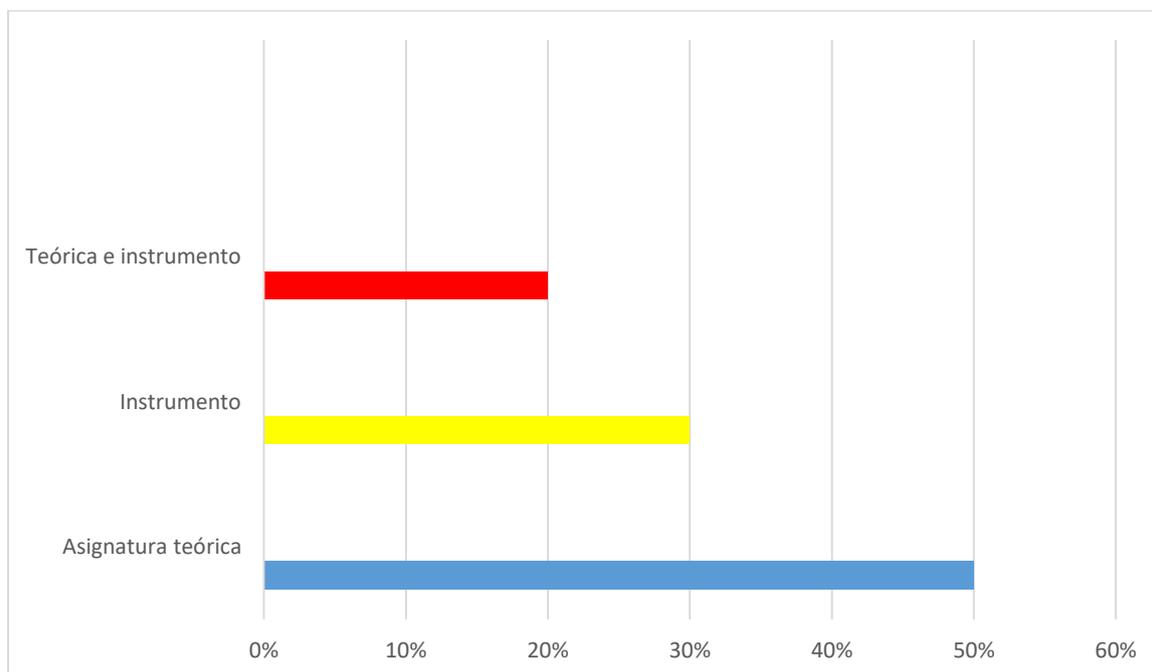
Gráfico 2. Nivel de formación académica de los funcionarios docentes de la escuela de música.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

El siguiente gráfico demuestra que la mayoría de la muestra de docentes posee título de profesor superior, por otra parte, un 10% de ella posee título de licenciado, y el 10% restante cuentan con título de profesor elemental.

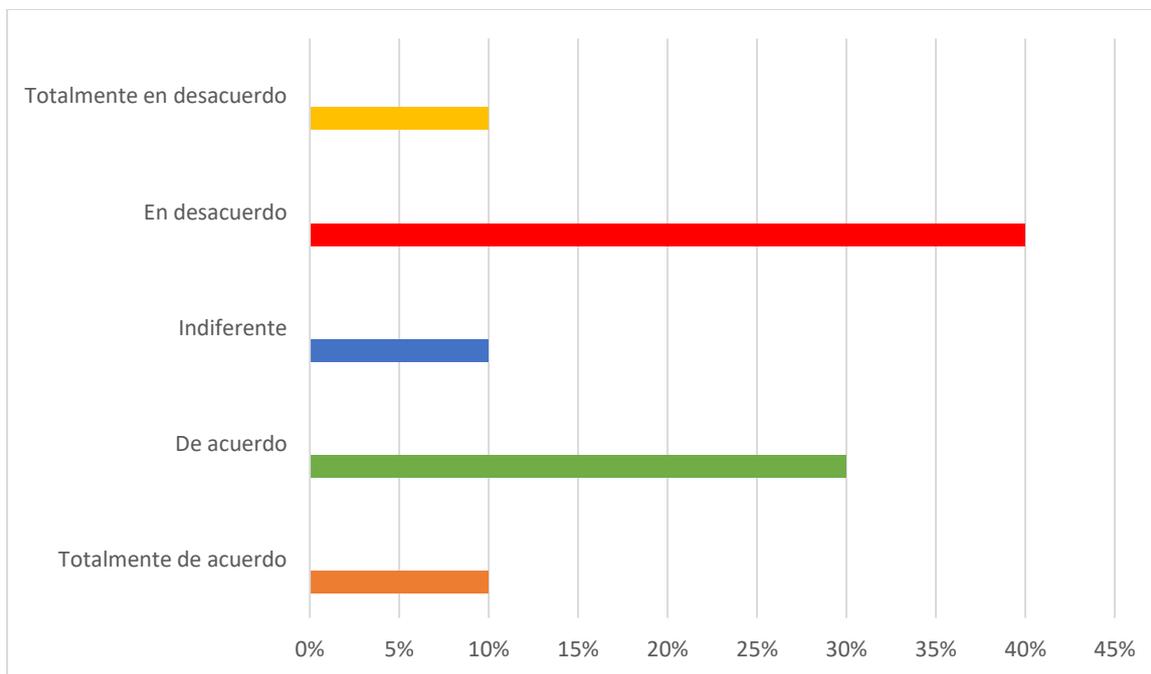
Gráfico 3. Asignaturas que imparten los funcionarios docentes de la escuela.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

En cuanto al carácter de las asignaturas que imparten los funcionarios docentes se puede identificar que un 50% de ellos imparte asignatura teórica, el 30% enseña instrumento y un 20% asignatura teórica e instrumento.

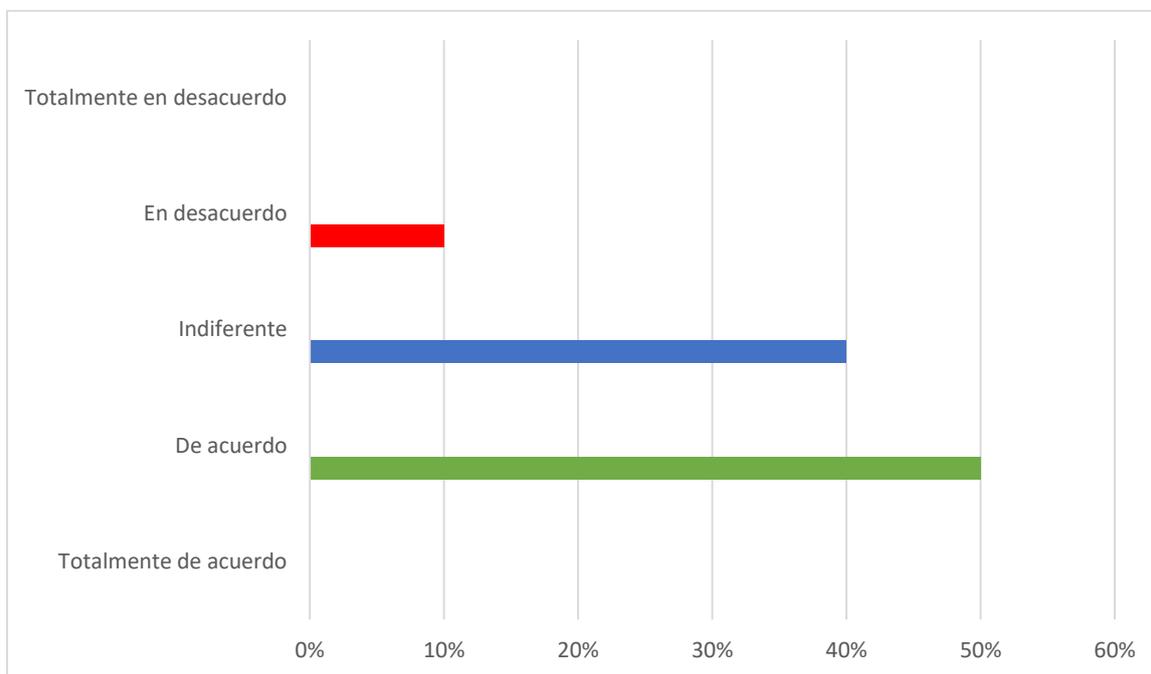
Gráfico 4. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura que ha existido en la escuela para el desarrollo de clases y otras actividades, entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

Con relación a la infraestructura existente en la escuela entre los años 2017 y 2018, un 40% ha manifestado en desacuerdo, por el contrario, un 30% que ha manifestado de acuerdo, así también se observa que un 10% está totalmente de acuerdo y otro 10% totalmente en desacuerdo. Otro 10% ha manifestado indiferente.

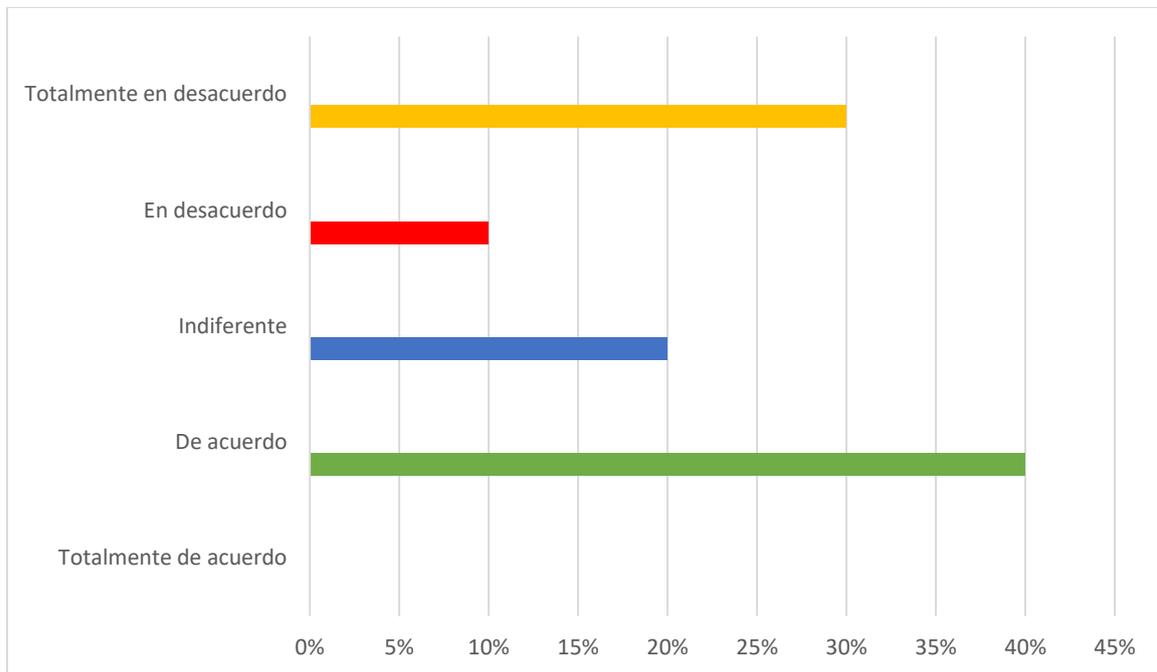
Gráfico 5. Nivel de satisfacción sobre recursos auxiliares brindados por la escuela (Proyector, pizarra acrílica, aire acondicionado, muebles en buenas condiciones, etc.) para dar clases entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

Sobre el nivel de satisfacción en cuanto a los recursos auxiliares brindados por la institución, la mitad de la muestra ha manifestado de acuerdo, un 40% indiferente, y un 10% en desacuerdo.

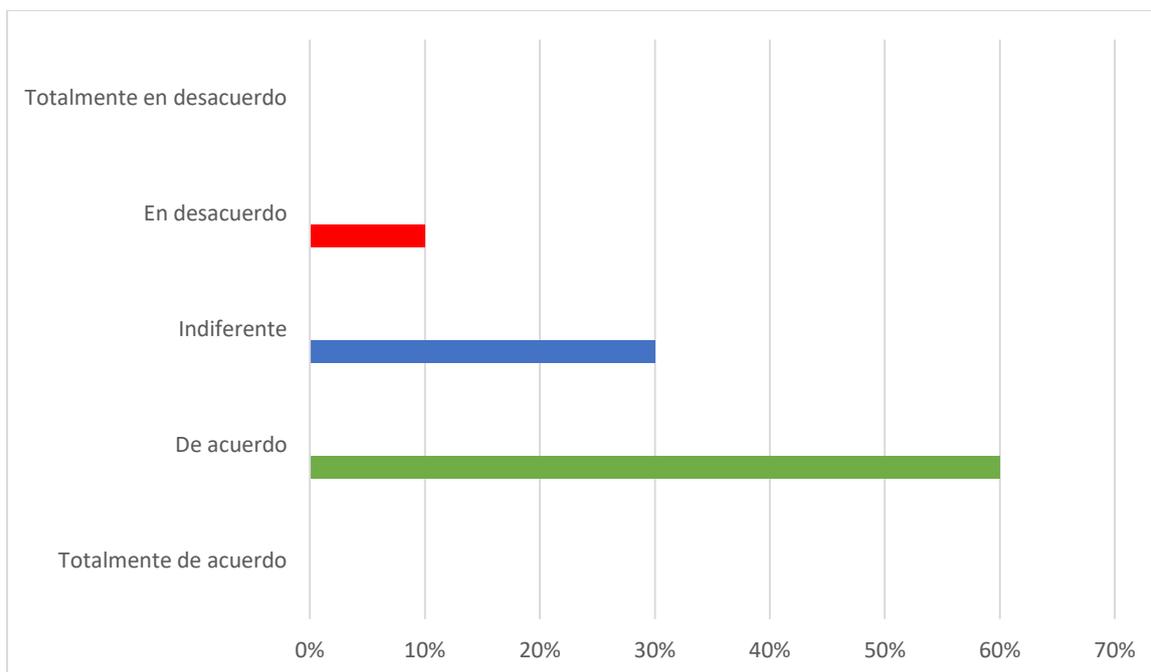
Gráfico 6. Nivel de satisfacción respecto la suficiencia de inversión en la escuela para el mantenimiento de aulas, baños, etc., entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

La percepción de los docentes respecto a la suficiencia de inversión para mantenimiento se ve reflejada en un 40% de acuerdo, en dirección contraria un 30% en total desacuerdo, en igual dirección, otro 10% en desacuerdo y un 20% indiferente.

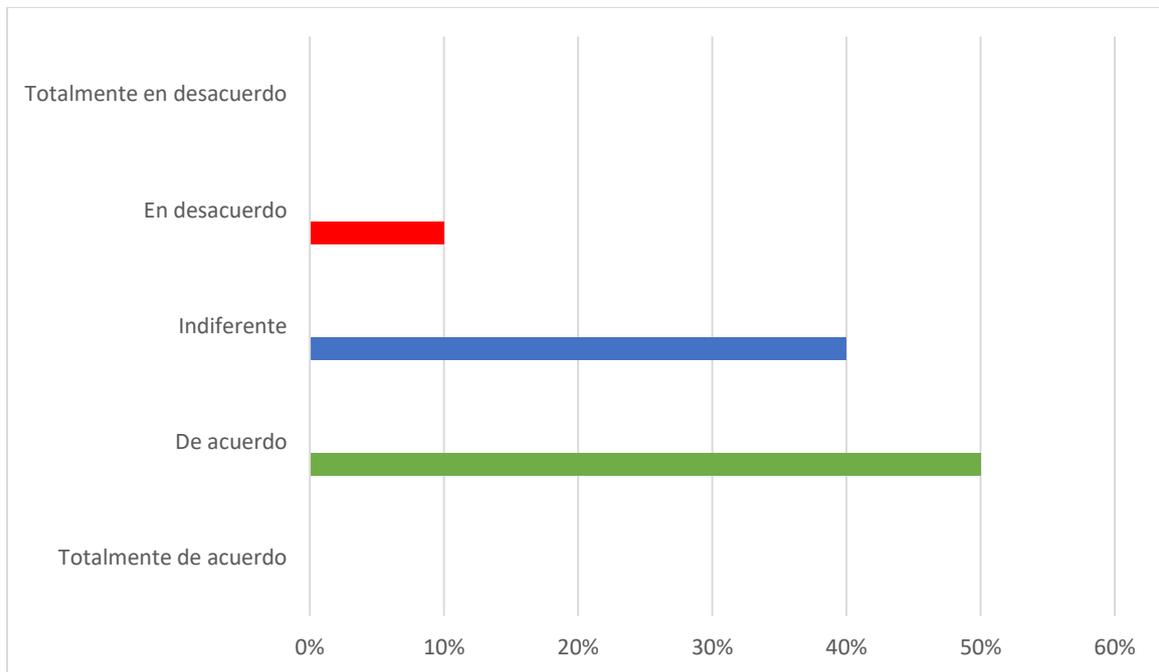
Gráfico 7. Nivel de satisfacción sobre el grado de formación académica de docentes respecto a sus asignaturas, entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

En el siguiente gráfico se puede observar que la mayoría de docentes ha manifestado de acuerdo respecto al nivel de formación académica de los docentes de la escuela respecto a la asignatura que enseñan, no así, un 30% que ha manifestado indiferente, y una minoría ha manifestado en desacuerdo.

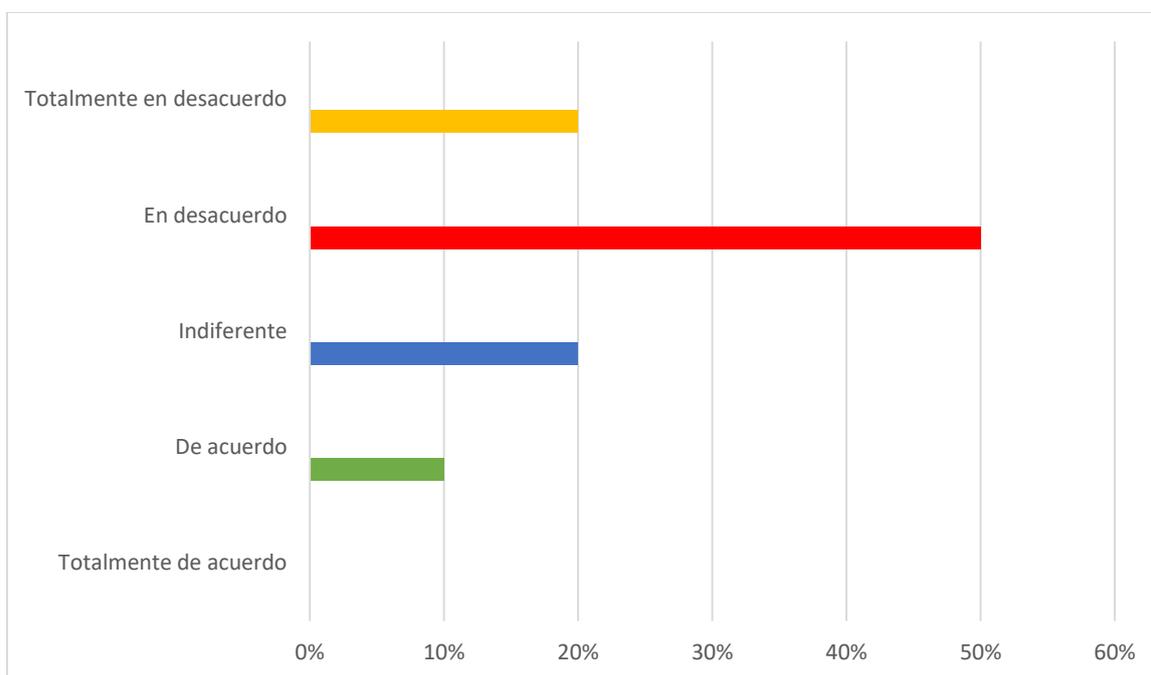
Gráfico 8. Satisfacción sobre la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

Según lo manifestado por los docentes de la escuela en relación a la frecuencia de capacitaciones organizadas por la banda de músicos, un 50% ha manifestado de acuerdo, una parte importante, pero en menor medida, indiferente y una minoría correspondiente al 10%, en desacuerdo.

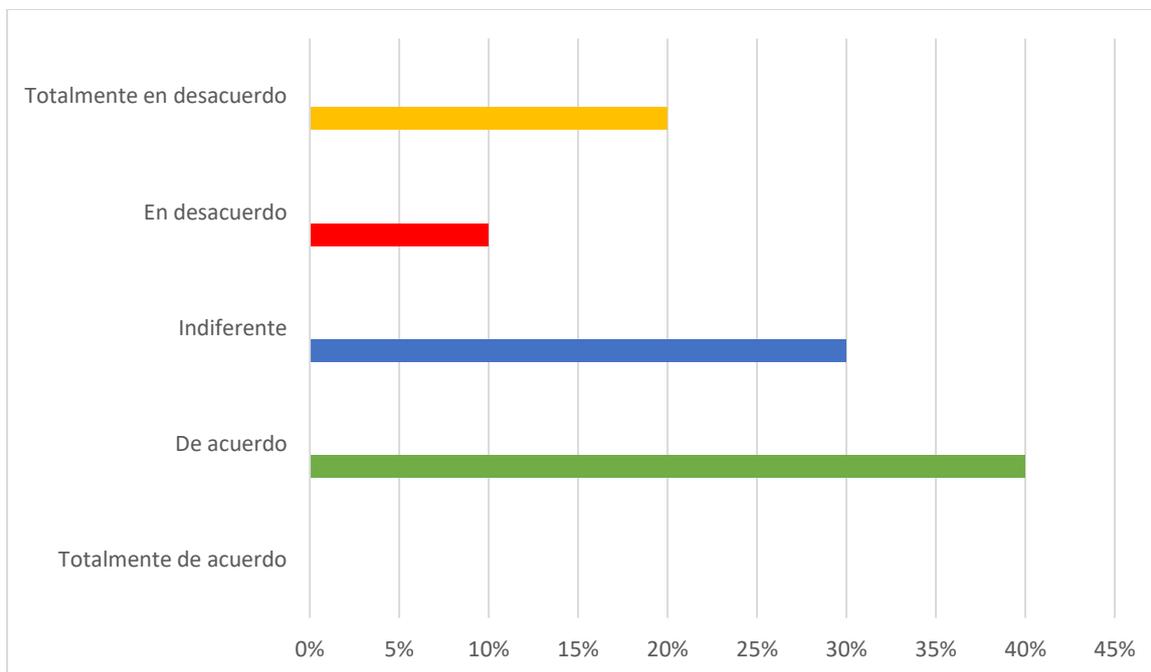
Gráfico 9. Satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado al mantenimiento y mejora (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

En el siguiente gráfico se puede observar que la mitad de la muestra de docentes ha manifestado en desacuerdo respecto a presupuesto asignado al mantenimiento y mejora de aulas, baños, salones y otras infraestructuras de la banda de músicos, en igual sentido, un 20% ha manifestado totalmente en desacuerdo, no así, un 10% que ha manifestado de acuerdo y otro 20% indiferente.

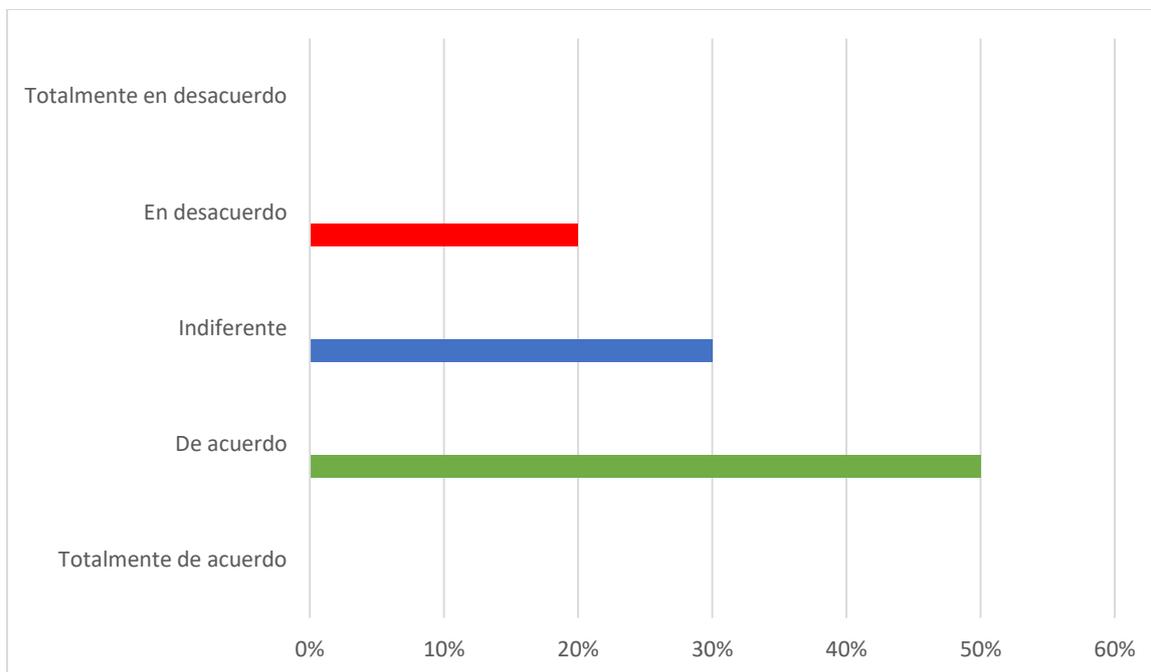
Gráfico 10. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a docentes.

El nivel de satisfacción respecto al manejo correcto del presupuesto asignado para mantenimiento y mejoras de la banda de músicos es en un 40% de acuerdo, un 30% indiferente, un 10% en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo.

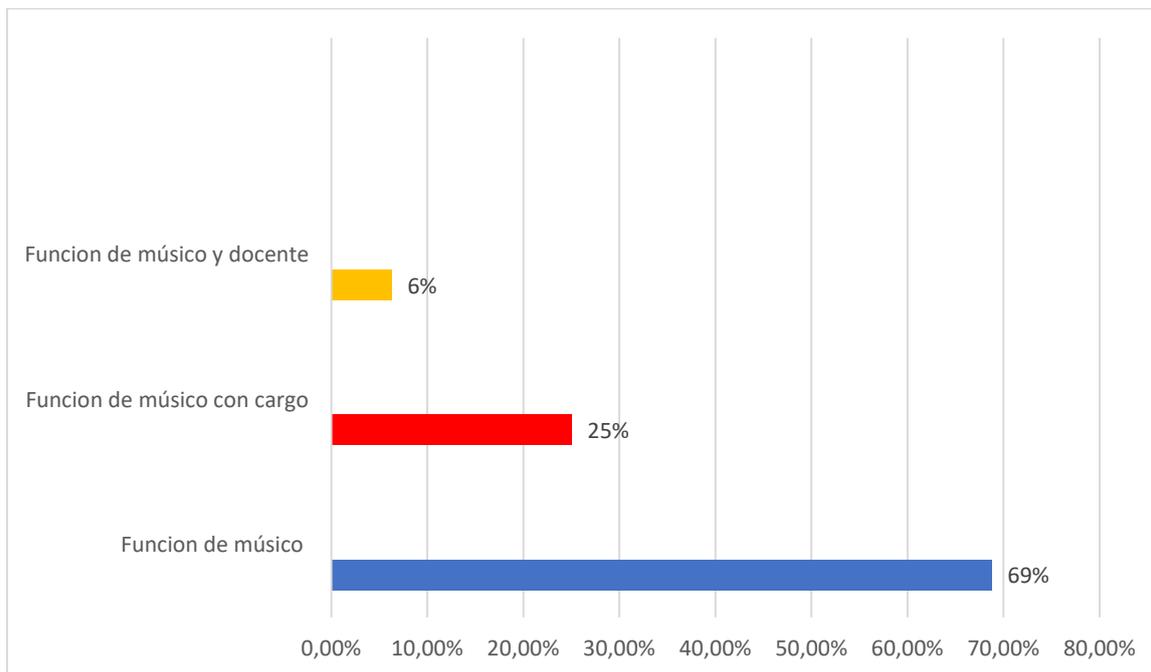
Gráfico 11. Nivel de satisfacción sobre la relación laboral entre los funcionarios y los jefes de la unidad policial.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

Sobre la relación laboral existente entre los jefes y funcionarios de la escuela, la mitad de ellos ha manifestado de acuerdo, un 30% indiferente y un 20% en desacuerdo.

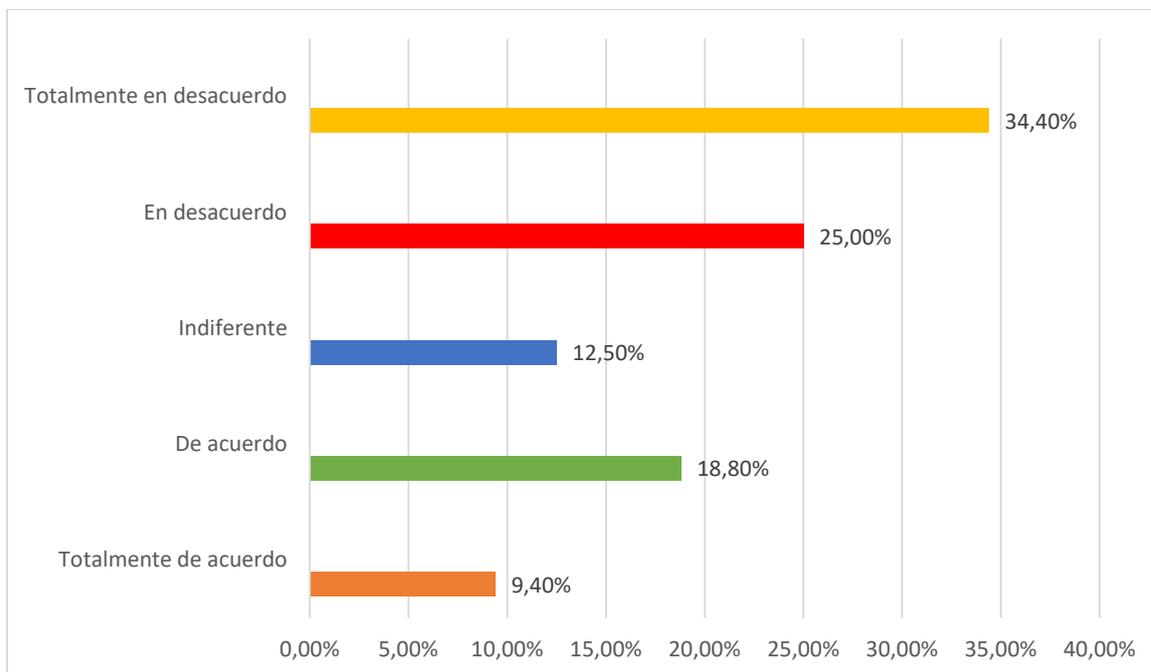
Gráfico 12. Funciones y cargos de los miembros de la Banda de Músicos.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

Respecto a la distribución de funciones y cargos de los miembros de la banda de músicos, se puede observar que el 68,75% cumple la función de músico, no así un 25% que aparte de su función de músico de la banda, posee otro cargo, así también, se observa que una minoría de 6,25, aparte de ser músico de la banda ejerce la docencia.

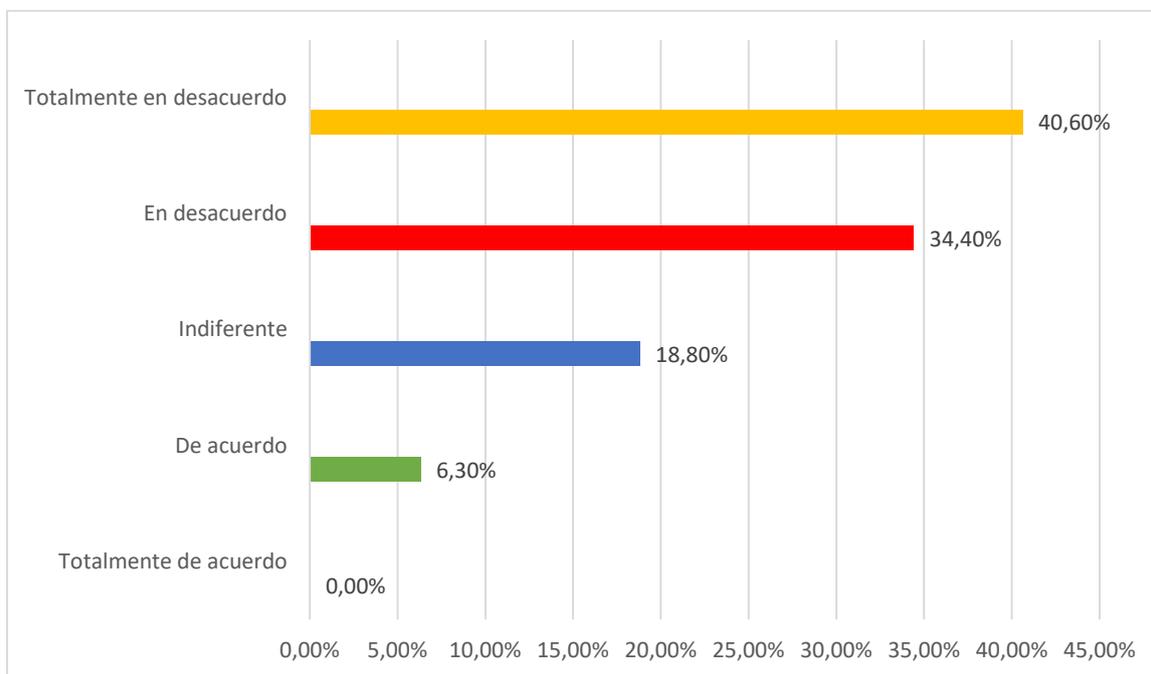
Gráfico 13. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura adecuada para llevar a cabo todas tus tareas/funciones como miembros de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

Sobre el nivel de satisfacción de los miembros de la banda de músicos respecto a la infraestructura adecuada que ha existido en la escuela entre los años 2017 y 2019, para llevar a cabo sus funciones o tareas de estudiantes, el 34,40% ha manifestado totalmente en desacuerdo, en igual sentido un 25% en desacuerdo, en sentido contrario, solo el 18,80% ha manifestado de acuerdo y una minoría de 9,40% totalmente de acuerdo, así como un 12,50% indiferente.

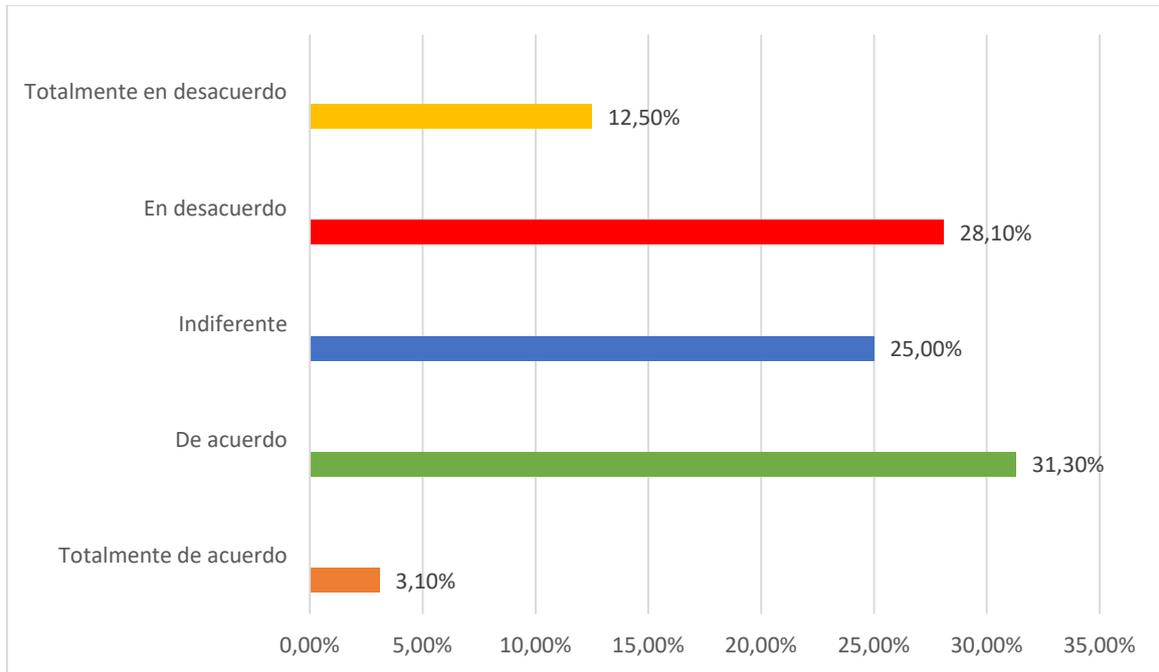
Gráfico 14. Nivel de satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

Sobre el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019, se puede observar que la mayoría de integrantes de la banda, representada en un 40,60% ha manifestado totalmente en desacuerdo, en igual dirección un 34% en desacuerdo, 18,80% indiferente y solo un 6,30% de acuerdo.

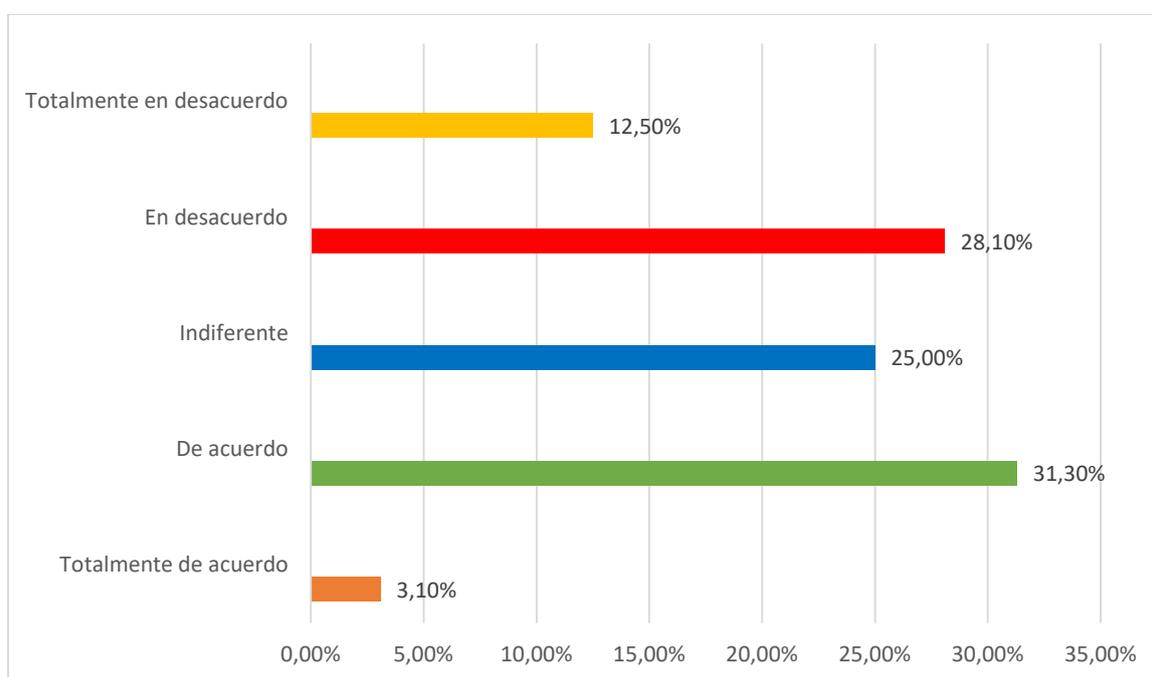
Gráfico 15. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mejoras de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

En cuanto al manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mejoras de la Banda de músicos, un 31,30% de los integrantes han manifestado de acuerdo, no así un 28%, casi igual proporción en desacuerdo, en igual dirección un 12,50% totalmente en desacuerdo y en diferente sentido una minoría de 3,10% totalmente de acuerdo, también se observa un 25% de indiferente.

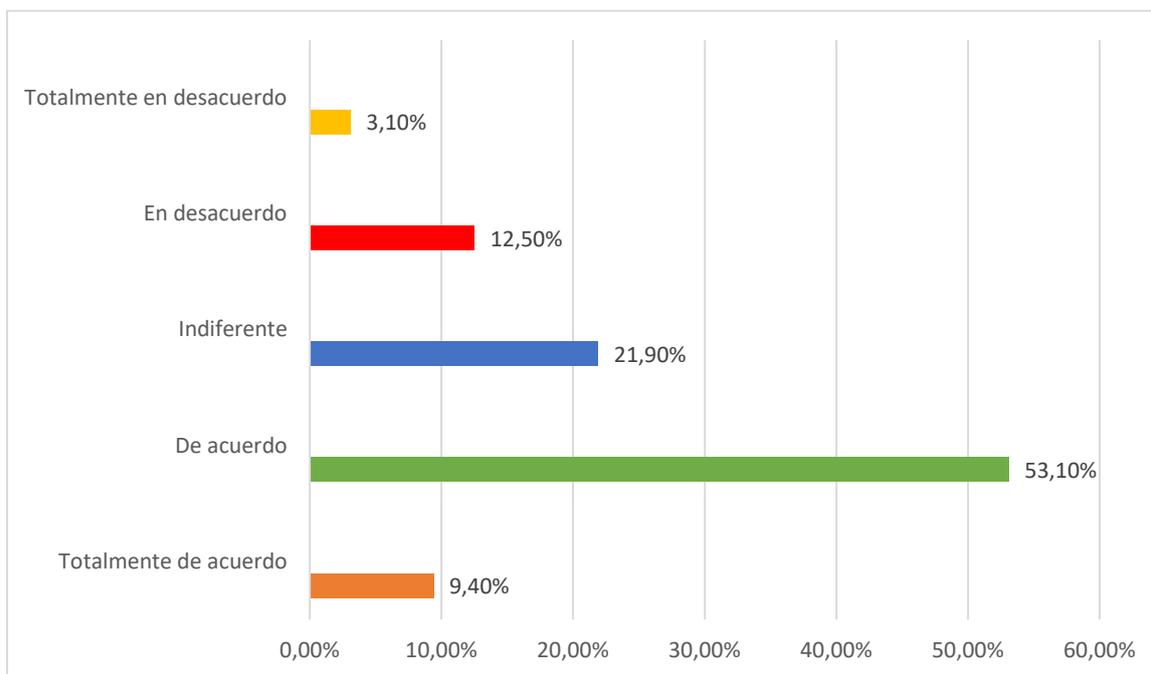
Gráfico 16. Nivel de satisfacción respecto a la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

El gráfico siguiente evidencia el nivel de satisfacción que poseen los integrantes de la banda de músicos respecto a la frecuencia de capacitaciones recibidas entre los años 2017 y 2019, donde se observa que el 31% de ellos manifiesta de acuerdo, en casi igual proporción, pero en sentido contrario, un 28% ha manifestado en desacuerdo y un 12,50% en total desacuerdo, así también una menor proporción de 3,10, totalmente de acuerdo, el 25% de los integrantes, indiferente.

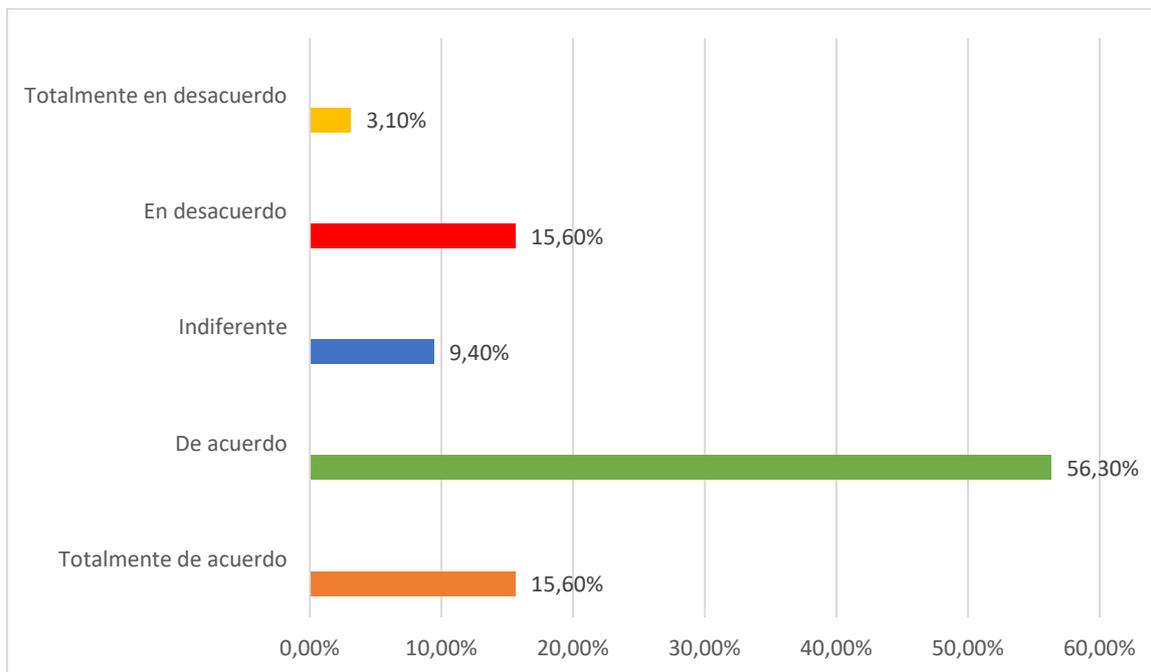
Gráfico 17. Nivel de satisfacción respecto a las gestiones que han realizado los encargados de la escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella durante los años 2017 al 2019.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

El nivel de satisfacción respecto a las gestiones que han realizado los encargados de la escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella se traduce en un 53% de integrantes de la banda que ha manifestado de acuerdo, en igual sentido un 40% totalmente de acuerdo, no así, el 13% en desacuerdo y una minoría de 3, 10% de la muestra en total desacuerdo, así también, un 21, 90% ha manifestado indiferente.

Gráfico 18. Nivel de satisfacción sobre el grado de capacitación que poseen los jefes/encargados de todas las áreas (director, Jefe Cuerpo, Jefe Académico, Encargado de Talento Humano, Encargado área legal) para cumplir sus funciones.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a integrantes.

En el gráfico siguiente se evidencia el nivel de satisfacción que poseen los integrantes de la banda de músicos sobre el grado de capacitación que poseen los jefes y encargados de todas las áreas (director, jefe cuerpo, jefe académico, encargado de talento humano, encargado área legal) para cumplir sus funciones. Se observa que el 56,30% de integrantes de la banda ha manifestado de acuerdo y el 15,60% totalmente de acuerdo, no así, el 16% en desacuerdo, así como el 3,10% totalmente en desacuerdo, en cambio un 9,40% ha manifestado indiferente.

Entrevistas y respuestas.

Encargado de Talento Humano

1. **¿Puede usted mencionar los cargos y funciones en que se ha desempeñado desde el año 2017 al 2019 en la Banda de Músicos?**

Estoy como jefe de la sección de Recursos Humanos desde mayo del 2019.

2. **¿Podría usted hablar sobre las gestiones de talento humano que se han realizado dentro de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019?**

Las gestiones que se realizan son el control y cumplimiento de las distintas notas de servicio para personal musico y administrativo. Control de asistencia, permisos, reposo, otros.

3. **¿Podría mencionar los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la organización y asignación de funciones en la Escuela?**

El reglamento 351/16 que se estipula todo lo relacionado a la unidad.

4. **¿Usted presenta propuestas de capacitaciones al Jefe de Unidad?**

Hay una sola propuesta para el personal docente. Pero para el resto no.

5. **En base a su experiencia en la institución, ¿Usted considera que los funcionarios administrativos y docentes cuentan con formación para el cargo en el cual se desempeña cada uno/a?**

Si así mismo. Tenemos personal idóneo en cada área.

6. **¿Considera usted que se cumple a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos del año 2017 al 2019? ¿Por qué?**

Totalmente, así mismo.

Funcionario del área académica

1. **¿Puede usted mencionar los cargos y funciones en que se ha desempeñado durante los años 2017 al 2019 en la Banda de Músicos?**

Primeramente, fui docente, luego docente coordinador y ahora estoy en la secretaría académica.

2. ¿Puede expresar usted de qué manera se organiza el área académica de la Escuela?

El área académica tiene varias secciones, primeramente, está el Jefatura de unidad académica, luego la Jefatura de División de Cuerpo y luego la Jefatura de División de Estudios. El Jefe de Cuerpo y el Jefe de Estudios están por debajo del Jefe de Unidad Académico que está mal dicho a mi parecer porque no se dé donde pudieron sacar esa nomenclatura porque no es ninguna dependencia relacionada a la seguridad, es una dependencia académica de estudios entonces tendría que estar al frente un cargo de Dirección. Más arriba de ello se encuentra Direcciones Generales. Pero nuestra unidad debería llamarse Dirección. Con la ley 5757 se cambió de Dirección a Unidad Académica.

Cuando hablamos de la Jefatura de División de Estudios, está la ayudantía académica que es el ayudante general, luego la secretaría de división de estudios que es lo que actualmente está funcionando, pero debería de haber una oficina de equipo técnico que está o figura dentro del reglamento, pero no está en funcionamiento (asesoría pedagógica que es un ente asesor, un evaluador educacional, un psicólogo educacional) esta es la oficina de equipo técnico. Después este otro consejo, que es el consejo de profesores que su función es más bien asesorar a todo lo que va en la secretaría de división de estudios, después esta la oficina del centro de recursos de aprendizaje que no está funcionando, orientadores de cursos que tampoco está funcionando, la banda y orquesta académica que si funciona como materia. La sala de informática que también funciona antes de la pandemia 2017 al 2019 que estaba funcionando la sala de informática con 8 computadoras con todos los requerimientos que se necesitan. La biblioteca también figura en la sección de división de estudios, pero no funciona, equipos multimedios, materiales didácticos oficinas de archivos que tampoco están funcionando. Dentro de nuestra orgánica funcional se definen cada una de estas áreas que funcionan algunas y otras no.

3. ¿Podría mencionar los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la organización y asignación de funciones en la Escuela?

Desde este año está rigiendo para la parte de la escuela de aprendices está rigiendo lo que es la malla curricular de 2 años, estamos haciendo una malla curricular con una carga horaria para entregar una certificación de idóneo musical para menores de edad de entre 16 y 17 años con el 1ero de la media terminado, para que luego pasen directamente aprobando todo a la escuela de estudios musicales que está reconocido por el MEC, la escuela de aprendices está

reconocido por la Comandancia de la Policía Nacional. Después con la implementación de la Ley 2606 si mal no recuerdo de la ISEPOL donde se ajustaban las mallas curriculares para todo lo que tenga que ver con el MEC CONES ANEAES, porque los alumnos salían con certificado de idóneo musical y suboficial ayudante, ahora salen con 2 títulos, uno de suboficial ayudante y otro de Técnico Superior en Instrumento musical.

Los años 2017 al 2019 se rigió la Banda de Músicos por el reglamento orgánico funcional 351/16.

4. ¿Podría comentar usted si la formación académica de los funcionarios docentes es adecuada para las funciones que desempeña?

Bueno, con esta nueva camada de profesores que empezó en el 2017 la renovación de profesores donde se implementan ya profesores idóneos para cada asignatura, justamente esta reestructura se empezó en el 2016-2017 donde se exigía un título habilitante para enseñar. Ahora mismo un 99% los profesores cuentan con certificación académica habilitante.

5. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos en los años 2017 al 2019?

No, no se llegó a cumplir, no tengo datos específicos, pero no se llegó a cumplir. El 50% aproximado se cumplió.

6. ¿Según su experiencia en el cargo durante los años 2017 al 2019, en qué aspectos de la gestión académica de la unidad policial se podrían mejorar? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Yo creo que, para la Escuela de Aprendices, la nueva camada de músicos y profesores hicieron varios cambios que antes eran inimaginables y aún seguimos con cambios y se podría mejorar mucho más. En la unidad académica hay un problema, los objetivos de la unidad son la formación de aprendices y lo otro son los servicios de las distintas agrupaciones, son actividades totalmente distintas. La formación se deja de lado y se prioriza los servicios musicales, y creo que se debería separar ambas cosas haciendo estudios de factibilidad si conviene o no. Siempre se tienen en cuenta las actuaciones musicales, pero no se centran en la formación que es el semillero de la banda musical.

Mi idea es que una parte se dedique a la formación y otra parte a la música pero que no se mezclen.

También existen necesidades como de infraestructura, capacitaciones, convenios con otras instituciones educativas.

Entrevista a jefe de la unidad policial

1. ¿Hace cuánto tiempo usted trabaja en la Banda de Músicos?, ¿qué funciones cumple actualmente y ha cumplido anteriormente en la institución?

En los últimos tiempos me encuentro estoy en el cargo policialmente hablando como Jefe de Cuerpo, sería 2do al mando, pero mi función específica es el Director Orquestal de Música, en esa función estoy hace 8 años. Anteriormente estaba como integrante.

2. ¿Tendría usted conocimiento sobre los procedimientos para la asignación y ejecución de presupuestos que se realizaron en los años 2017 al 2019?

El procedimiento, no lo conozco. El procedimiento, la ejecución, el presupuesto en sí es exclusivo del Instituto Superior de Educación Policial, nosotros no tenemos atribución ni conocimiento pleno de ello, directamente ellos manejan el presupuesto.

3. ¿Podría explicar de qué forma trabaja la Banda de Músicos con la S.U.A.F?

No trabajamos con ellos directamente, solo cuando hay necesidades básicas emitimos notas a ellos. Pero nosotros no trabajamos ni presentamos ningún proyecto ahí.

4. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos realizados en la Banda de Músicos entre los años 2017 al 2019, en conceptos de: servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicios de limpieza, fumigación y poda de árboles, ¿entre otros?

No absolutamente no, solamente queda a cargo de ellos cuando uno necesita mantenimiento de vehículo se hace bajo nota y se lleva con una orden de trabajo. No tenemos conocimiento de cuánto se gasta ni en qué se gasta. Solamente bajo los pedidos con nota si es factible o no el pedido.

5. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos no especificados entre los años 2017 y 2019, sobre: servicios no personales (Incluye los gastos ceremoniales, de vigilancia, de seguridad, peculio, servicio de catering y otros servicios en general, ¿) y podría indicar si

se gastan en la Banda de Músicos estos objetos de gasto y que monto aproximadamente por año?

Conocimiento no tengo sobre eso. Servicio de catering suele haber, pero a nivel de ISE-POL.

6. ¿Podría hablar sobre la formación del plantel administrativo (jefes/directores/encargados), y si cuentan con la formación pertinente para las funciones que ocupa cada uno, contextualizado en el año 2017 al 2019?

Le daría una calificación media, hay secciones que tienen y otros que no. Hay secciones que tienen personas capacitadas para el área en el que se desempeñan y hay otras secciones que están en falencias o recursos humanos o carecen de preparación o competencia.

7. ¿Los integrantes de la unidad policial reciben capacitaciones académicas? En caso de que la respuesta fuese sí; ¿cuáles fueron las realizadas entre los años 2017 y 2019?, en el caso de que la respuesta fuera no, ¿Por qué?

Capacitaciones académicas en cuanto a lo musicalmente sí. Mas bien son talleres y seminarios para los músicos. También la parte administrativa realiza capacitaciones, pero no específicamente en cuanto a su área Policial y Musical.

8. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019?

Yo creo que el cumplimiento del reglamento interno fue de un 80% aproximadamente.

9. ¿Según su experiencia en la institución, que faltaría mejorar en la gestión de la unidad policial? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Yo creo que la gestión administrativa propiamente dicha referente a presupuesto o descentralización de los recursos, un mejoramiento debe ser drástico en el sentido que prácticamente no tiene un presupuesto destinado o designado directamente a la unidad, creo que estamos colgados de otro presupuesto, entonces en cualquier institución pública para hacer actividades o para realizar sus funciones yo creo que debe mejorar indefectiblemente todo en cuanto a presupuesto.

Entrevista a ex jefe de la banda de músicos

1. ¿Hace cuánto tiempo usted trabaja en la Banda de Músicos?, ¿qué funciones cumple actualmente y ha cumplido anteriormente en la institución?

Estuve primeramente como Sub jefe y luego como director en el año 2017.

2. ¿Tendría usted conocimiento sobre los procedimientos para la asignación y ejecución de presupuestos que se realizaron en los años 2017 al 2019? ¿Podría hablar sobre ello?

El día que se trató algo relacionado al presupuesto creo que el jefe de Cuerpo estuvo a cargo. La banda de músicos depende de ISEPOL y tiene una fuente especial por cobro de aranceles de estudiantes. No manejo exactamente cómo ISEPOL maneja dicho presupuesto.

3. ¿Podría explicar de qué forma trabaja la Banda de Músicos con la S.U.A.F?

Ellos apoyaban todo en base a los pedidos que se realizaban.

4. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos realizados en la Banda de Músicos entre los años 2017 al 2019, en conceptos de: servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicios de limpieza, fumigación y poda de árboles, ¿entre otros?

Siempre hubo presupuesto para eso, papeles, implementos, todas las necesidades que necesitábamos.

5. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos no especificados entre los años 2017 y 2019, sobre: servicios no personales (Incluye los gastos ceremoniales, de vigilancia, de seguridad, peculio, servicio de catering y otros servicios en general,¿) y podría indicar si se gastan en la Banda de Músicos estos objetos de gasto y que monto aproximadamente por año?

Siempre había presupuesto para eso dependiendo de la Giraduría. La Policía Nacional tiene sus giradores, ISEPOL cuenta con uno.

6. ¿Podría hablar sobre la formación del plantel administrativo (jefes/directores/encargados), y si cuentan con la formación pertinente para las funciones que ocupa cada uno, contextualizado en el año 2017 al 2019?

Si, las personas están calificadas ahí para ocupar dichos cargos.

7. ¿Los integrantes de la unidad policial reciben capacitaciones académicas? En caso de que la respuesta fuese sí; ¿cuáles fueron las realizadas entre los años 2017 y 2019?, en el caso de que la respuesta fuera no, ¿Por qué?

Si, porque es un instituto de enseñanza. Consistían en cursos, prácticas diarias entre otros.

8. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Con el Jefe de Cuerpo hicimos que se cumpla a cabalidad lo que dice el Reglamento.

9. ¿Según su experiencia en la institución, que faltaría mejorar en la gestión de la unidad policial? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Lo que faltaba era mejorar una nueva infraestructura, ahora creo que están en un nuevo lugar en el ex colegio de suboficial de la urbana.

Entrevista a encargado de asesoría jurídica

1. ¿Puede usted hablar sobre los cargos y funciones en que se ha desempeñado desde el año 2017 al 2019?

Estoy como ayudante desde el 2016 y hasta la actualidad y a la par ejerzo el cargo de asesor jurídico de la unidad.

2. ¿Podría usted hablar sobre la manera en que se han gestionado garantizando el cumplimiento de los aspectos legales dentro de la Escuela de Música durante los años 2017 al 2019?

Nosotros nos basamos en la constitución en el artículo 135 ley 222 y nuestro reglamento orgánico de la unidad académica.

3. ¿Puede usted explicar cómo se han gestionado los aspectos legales que tengan que ver con las funciones de todos los funcionarios administrativos y académicos de la Escuela de Música durante los años 2017 al 2019?

Las funciones de cada personal están estipuladas en el reglamento orgánico funcional de la unidad.

4. ¿En base a su experiencia en el cargo, podría hablar sobre sus conocimientos sobre los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la planificación y ejecución de presupuestos en la Escuela?

Nosotros lo que es básicamente presupuesto ni manejamos, es independiente porque dependemos de Pre grado (ISEPOL), cada fin de año se suele hacer una lista de pedidos sobre lo que se necesita y se envía a administración y finanzas, enviamos y no sabemos si ese presupuesto que enviamos se aprueba o no. Nosotros no manejamos temas presupuestarios. Solo el ISEPOL maneja presupuesto.

5. ¿Considera usted que se cumple a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos del año 2017 al 2019? ¿Por qué?

Bueno, referente al reglamento existen cambios. No puedo decirte exactamente si se cumple como esta. De hecho, que nosotros tratamos siempre de cumplir a cabalidad todo lo que se pueda establecido en el reglamento.

Discusión de los resultados

Gracias a los datos obtenidos por medio de los instrumentos aplicados a los Directivos/jefes, docentes e integrantes de la banda de músicos de la Escuela de Policías y Banda de músicos, se han podido identificar las características de las gestiones realizadas en la institución. En base a las informaciones recabadas, se procedió al análisis e interpretación de los mismos, contextualizados en las áreas de gestión de presupuestos, el área académica, la infraestructura institucional, el cumplimiento de los aspectos legales y las gestiones realizadas por parte de los responsables del talento humano respecto a capacitación de docentes y miembros de la banda de músicos.

Sustentados en el marco teórico se ha determinado que estas áreas se encuentran estrechamente relacionadas con el funcionamiento eficaz y eficiente de toda institución organizativa.

En respuesta al primer objetivo propuesto en la investigación, se han identificado las características de gestión en el ámbito de asignación y ejecución presupuestaria de la institución.

En base a las informaciones resultantes de la entrevista a jefes y directivos, se ha identificado que la escuela y banda de músicos depende del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), como lo establece el marco legal vigente que determina que: La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial: es el organismo encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los planes y programas para la formación, especialización y perfeccionamiento profesional, técnico, científico y cultural del personal policial, como Institución de Educación Superior reconocida por la Ley N° 2946/06 , que reconoce al instituto superior de educación policial (ISEPOL), como institución de educación superior.

Respecto al presupuesto destinado a la escuela, uno de los Jefes entrevistados ha manifestado que la escuela de músicos y banda tiene una fuente de ingresos independiente por cobro de aranceles de estudiantes, así también, en cuanto a la gestión de esos ingresos, el entrevistado no sabe exactamente cómo el ISEPOL maneja dicho presupuesto, también menciona que la Sub Unidad de Administración Financiera (SUAF) asiste presupuestariamente a todas las áreas institucionales en base a los pedidos que se realizan y que estos recursos dependen de la giraduría, ya que La Policía Nacional cuenta con un sistema de giradurías y el ISEPOL cuenta con uno.

Los resultados de las entrevistas, han podido demostrar que los Jefes no poseen conocimientos detallados sobre los procedimientos en la asignación y ejecución de presupuestos de la unidad policial en esta dirección uno de ellos ha manifestado que el presupuesto en sí es del ISEPOL, y que la Escuela y Banda de músicos no tiene atribuciones ni conocimiento pleno de ello, sino que el ISEPOL maneja el presupuesto, también menciona que no se trabaja de forma directa con la Sub Unidad de Administración Financiera (SUAF) del ISEPOL, sino cuando se tienen necesidades básicas, se emiten notas para pedidos, también menciona que falta realizar mejoras en la gestión administrativa referente a presupuesto o descentralización de los recursos, según él, un mejoramiento que debe ser drástico ya que considera grave que la institución no cuente con un presupuesto destinado o designado directamente a la unidad para su manejo.

Por otra parte, en la entrevista el entrevistado sobre aspectos legales de la escuela, menciona que en la unidad policial no se maneja el presupuesto, porque depende del Pre-Grado (ISEPOL) y que cada fin de año se suele hacer una lista de pedidos sobre lo que se necesita y se envía a administración y finanzas, así también ha manifestado que envían esos presupuestos, pero nunca tienen conocimientos de si se aprueban o no. Menciona que ellos no manejan temas presupuestarios, que solo el ISEPOL maneja el presupuesto.

Se puede evidenciar claramente que el ISEPOL es la encargada del manejo de los presupuestos, así también, la existencia de una Unidad de Administración Financiera (SUAF) que responde a la ISEPOL, esto se puede confirmar con el marco legal establecido respecto a la SUAF en el Artículo 4 °, la SUAF tiene los siguientes fines: Coadyuvar con el ISEPOL, para el buen desempeño en el funcionamiento de los recursos, dentro del marco de transparencia, racionalización, mejoramiento y cumplimiento del propósito Institucional, Elaborar y presentar el anteproyecto de presupuesto del programa, a la Dirección General de Administración y Finanzas (UAF) de la Policía Nacional, conforme a los fines y metas a cumplir, durante el periodo fiscal próximo, en coordinación con las dependencias del ISEPOL, orientando a los resultados que pretenden alcanzar, promover la integridad de servicios, financieros, infraestructura edilicia y Tecnológica, que fortalezcan el mejoramiento Institucional y analizar la problemática Institucional y elaborar propuestas que respondan a satisfacer las necesidades financieras y presupuestarias de las Unidades Académicas dependientes del ISEPOL.

Luego de haber realizado un cruzamiento de datos por medio del análisis de documentos oficiales y los datos obtenidos en entrevista se ha podido observar una falta de sistematización

y roles claros en cuanto al manejo del presupuesto y ejecución concreta en la escuela, ya que los Jefes y Directores en la institución no conocen los procedimientos de manera detallada sino sólo poseen un conocimiento general y limitado, esto podría ser causante de un funcionamiento deficiente de las áreas institucionales por la falta de canales claros entre la ISEPOL y la Escuela, así lo menciona (Hughes, 1996), los objetivos organizativos y los recursos humanos deben establecerse claramente, permitiéndose así medir su consecución a través de indicadores. Así pues, hay más evaluaciones sistemáticas de programas.

En cuanto al marco legal establecido en la institución, El Artículo 9° del Reglamento orgánico funcional 351/16 de la Escuela de Aprendices y Banda de Músicos reza: La Dirección de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” de la Policía Nacional, es la responsable de dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la Unidad, así como la correcta ejecución de los recursos asignados a la Dirección. Será ejercida por un Oficial con el grado que corresponda al cargo, idóneo en el área educativa e instrucción policial y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar el funcionamiento de la Unidad Académica, conforme a las leyes y reglamentos vigentes.
- i) Elaborar el Proyecto de Presupuesto de Gastos de la Unidad.

Como se observa en el reglamento institucional es suficientemente claro en la responsabilidad del conocimiento del manejo del presupuesto asignado, que no se ve reflejado en los resultados obtenidos por medio de los instrumentos.

Los jefes/directores que están a cargo de unidades, direcciones, departamentos, otros; deberían tener un conocimiento mínimo del manejo presupuestario en cuanto a la asignación y en la ejecución para un mejor aprovechamiento y desarrollo institucional de forma transparente, eficiente y dinámica de los recursos asignados a su dependencia.

Sabiendo que existe una Sub Unidad de Administración Financiera que realiza todo el proceso en materia de Administración financiera de la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial y sus dependencias, se observa una carencia casi total de involucramiento y participación a los Jefes/Directores de Unidad de Escuela y Banda de Músicos para saber exactamente las necesidades que existen y proveer de un acompañamiento en la planificación y ejecución presupuestaria de cada año en base a las necesidades reales.

Las encuestas aplicadas a los docentes e Integrantes de la banda de músicos ha reflejado un nivel medio tendiendo a bajo en cuanto a la satisfacción respecto a lo invertido en recursos institucionales para el mantenimiento de aulas, baños, salones, etc., entre los años 2017 y 2019,

así también, se puede observar un nivel medio tendiendo a bajo de la satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019. Por otra parte, se puede evidenciar una percepción contrapuesta entre la encuesta a integrantes de la Banda de Músicos que calificó con un nivel de gestión bajo sobre sí cuentan con una infraestructura adecuada para llevar a cabo todas sus tareas/funciones entre los años 2017 y 2019, en comparación a la encuesta a docentes que han manifestado un nivel de gestión medio en este punto.

En la entrevista a uno de los directores, el mismo menciona que siempre hubo presupuesto suficiente entre los años 2017 y 2019 para las necesidades que requerían en la unidad policial sobre gastos en concepto de (servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicio de limpieza, otros) pero reconoce la falta de mejoras en infraestructura.

En igual sentido, la entrevista al informante del área académica demuestra que existen necesidades en infraestructura. Otro de los entrevistados menciona que no tiene conocimiento sobre gastos realizados en conceptos de servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicios de limpieza, fumigación, entre otros, que solamente queda a cargo de ISEPOL, en el caso de necesidades, se emite una nota y se eleva con una orden de trabajo, pero menciona que no tiene conocimiento de cuánto se gasta ni en qué se gasta, solamente se limita a los pedidos con nota y de recibir respuesta de si es factible o no. Así también, la Crio. Maap. Elizabeth Rossana Amarilla Salinas, que ha investigado la Banda de músicos de la Policía Nacional, ha podido identificar debilidades respecto a la infraestructura institucional, proponiendo la construcción de un espacio que reúna los requerimientos técnicos adecuados para el desarrollo de las clases y de los ensayos.

Una unidad policial como la banda de músicos que ejerce diferentes tipos de actividades socio - culturales y educativas, que además cuenta con aproximadamente 155 personas (suboficiales, jefes, estudiantes, otros), debería contar con una infraestructura adecuada a las necesidades específicas que requieran en el día a día de la institución para ejercer eficientemente las funciones asignadas. La Dirección/jefatura podría establecer una solicitud de inversión en infraestructura a el SUAF y generando una mesa de trabajo participativa con áreas claves en la policía nacional para plantear y ver una solución sostenible y factible sobre la infraestructura necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades en la unidad policial. El SUAF debería promover un fortalecimiento institucional de las áreas encargadas de gestionar los servicios financieros, infraestructura edilicia y tecnológica.

Toda escuela debe contar con un espacio físico en donde se lleven a cabo las actividades académicas, organizativas y de proyección de los procesos artísticos, en condiciones que permitan el desarrollo adecuado de las labores, la calidad de los resultados musicales, la protección de la salud auditiva de los participantes y la sana convivencia de los diferentes grupos que conforman la escuela. (Ministerio de Cultura, Colombia, 2015)

Los docentes cumplen una función única y primordial en el proceso de enseñanza a los futuros suboficiales de la unidad policial. Se podría mejorar la atención desde la Dirección (máxima autoridad de la Unidad) para atender a los docentes en cuanto a necesidades básicas – mínimas que requieran para desarrollar las clases de manera eficiente.

La Dirección debe actuar de enlace con el SUAF para realizar pedidos necesarios sobre los recursos materiales e insumos que puedan necesitar los docentes. Según el reglamento del SUAF, el mismo debería promover la integridad de servicios, financieros, infraestructura edilicia y tecnológica, que fortalezcan el mejoramiento Institucional.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación, se ha podido reconocer el nivel de formación del talento humano en la unidad policial en estudio, así también las gestiones referentes a capacitaciones que determinan la formación de los funcionarios.

El cuestionario semi - estructurado y el análisis de documentos académicos de la Escuela de Músicos han revelado que el 50% de los funcionarios docentes cuentan con título de licenciado y profesorado, así también un 30% posee título de profesorado superior y 10% de licenciatura, en sentido contrario solo un 10% cuenta con profesorado elemental.

La tecnicatura de la Banda de Músicos, está habilitado en base al Reglamento y sus Anexos para los procesos de apertura, habilitación de carreras, funcionamiento, cierre y clausura de las instituciones de educación técnica superior de gestión pública y privada de todo el país (Resolución 3127/14). El mismo reglamento en su Punto 9.5 cita “El personal docente deberá poseer título de grado en el área de su competencia con la habilitación pedagógica o didáctica superior universitaria o de profesorado expedido por instituciones legalmente constituidas”. El MEC aclara que puede ser cualquier título de profesorado que habilite para el ejercicio de la docencia, Así también, se aclara que, al mismo tiempo del profesorado, debe tener el título de grado debidamente registrado en el MEC.

La Banda de Músicos expone que al día de hoy cuentan con 20 Docentes, de los cuales solamente 9 cuentan con título de Grado, el resto cuentan con profesorados, dato coincidente con los resultados del cuestionario que demuestran que solo el 50% de docentes cuenta con

título de grado y profesorado que es un requisito establecido en documentos del MEC sobre la formación docente requerida para el ejercicio de la función docente.

Esta información se puede ver reflejado en cierto grado con el nivel de satisfacción de los docentes de la escuela respecto al nivel de formación de sus pares, que por medio del cuestionario se pudo determinar que poseen un nivel de satisfacción medio en relación a la formación académica de los docentes en general para desarrollar las materias asignadas a cada uno.

El entrevistado informante sobre el área académica ha mencionado que en el año 2017 se empezó a renovar el plantel de docentes donde se incorporaron profesores idóneos para cada asignatura en respuesta a las exigencias habilitantes para enseñar. Él ha manifestado que actualmente se cuenta con casi un 100% de personal con certificación académica habilitante.

Por otra parte, la encuesta a integrantes de la banda de músicos refleja un nivel de satisfacción general alto respecto a la capacidad de los funcionarios como jefes, docentes y encargados de áreas entre los años 2017 y 2019 para desempeñarse en el cargo que ocupan.

El entrevistado sobre el talento humano de la institución menciona que los funcionarios/personal que forman parte de la institución entre los años 2017 y 2019 cuentan con formación adecuada para el cargo en el cual se han desempeñado por lo cual se ha contado con personal idóneo en cada área, en cambio uno de los jefes entrevistados ha manifestado un nivel medio de formación pertinente de los funcionarios para las funciones que realizan/ocupan cada uno. Comenta que hay secciones que tienen una buena formación y otros no, hay secciones que tienen personas capacitadas para el área en el que se desempeñan y hay otras secciones que están en falencias o recursos humanos o carecen de preparación o competencia.

Uno de los directores menciona que las personas que se encuentran en la unidad policial que han ejercido sus funciones entre los años 2017 y 2019 se encontraban calificados para ocupar dichos cargos. En cambio, el entrevistado respecto al área académica menciona que en cuanto a la importancia que se da a la formación en la escuela, siempre se tienen en cuenta las actuaciones musicales, pero no se centran en la formación de los alumnos que es el semillero de la banda musical, su idea es que una parte se dedique a la formación y otra parte a la música pero que no se mezclen.

El talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo de una institución, por lo cual la misma debe contar con capacidades y habilidades adquiridas para ejercer eficientemente sus funciones.

Con miras a obtener mejores resultados en la gestión se observa la necesidad de implementar una reestructuración desde la sección encargada de recursos humanos, ubicando al personal adecuado en la función que corresponda en caso de notar algún vacío de funciones específicas y a su vez se debería fomentar la formación del personal para realizar dicha función.

El artículo 18 cita sobre la Sección Recursos Humanos del reglamento orgánico funcional de la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos 351/16 y establece que la administración de recursos humanos será ejercida por un Oficial con el grado que corresponda al cargo y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al director y al Jefe de Cuerpo para el empleo racional de los recursos humanos.
- g) Organizar un archivo con la ficha de cada personal y un eficiente sistema de control del personal de la Unidad, durante su permanencia en la misma.
- i) Crear un sistema de registro una carpeta con el currículum vitae de los docentes y llevar un registro de las actividades académicas.
- k) Mantener actualizado la hoja de vida de los funcionarios, de acuerdo a las normas establecidas en la Institución.
- l) Sugerir a la Dirección y a la Jefatura de Cuerpo los nombres del personal idóneo para prestar servicio en la Unidad Académica, de acuerdo al perfil requerido.
- o) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

A lo largo del tiempo, la ciencia ha podido comprobar que el capital humano de una organización, es parte fundamental de la misma. (Bustos Peña, 2013)

Con relación a las capacitaciones realizadas en escuela y banda de músicos, la encuesta a integrantes de la Banda de Músicos califica un nivel de gestión medio sobre si se realizaron capacitaciones entre los años 2017 y 2019.

Uno de los jefes, respecto al humano, ha mencionado que presentó una propuesta al Jefe de Unidad para el personal docente, pero para el resto del personal no.

Uno de los jefes entrevistados menciona que se realizan capacitaciones académicas en cuanto a lo musical. Suelen ser talleres y seminarios para los músicos.

La formación continua es algo necesario para adaptarnos y comprender cosas nuevas. Se observa la necesidad de promover la formación continua de los funcionarios, con el fin de que ellos retribuyan con sus conocimientos y capacidades a mejorar los procesos de desarrollo institucional, así también se ve la necesidad de promover cursos, talleres, seminarios u otros sobre temas específicos por área para todo el personal de la unidad policial.

De alguna forma, se podría decir que: “el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces” (Werther y Davis, 1998, p. 8) Una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el talento humano, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento. López (2011).

El entrevistado sobre el manejo del talento humano menciona que se realizan gestiones sobre control y cumplimiento de las distintas notas de servicio para personal músico y administrativo. Control de asistencia, permisos, reposo, otros. Se puede evidenciar que la Sección de talento humano de la banda de músicos se limita a gestiones rutinarias como el control de entrada, salida y control de asistencias, permisos, reposos u otros, así también se observa la carencia de gestión de cursos, talleres y otros temas relevantes. Para Chiavenato (2009), el término Rh o administración de talento humano tiene tres significados, como función o departamento. En este caso se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera, el talento humano como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo y el talento humano como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera.

En base a los resultados obtenidos en su investigación metodología, David Chávez (2015) ha concluido que la buena asignación de responsabilidades a funcionarios idóneos es clave para el éxito institucional, aprovechar la profesionalización que actualmente cuentan con un selecto grupo de funcionarios en pro de la búsqueda del éxito de la institución y del mismo estado.

En respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, se ha logrado identificar la implementación de los aspectos legales de la unidad policial en estudio entre los años 2017 y 2019. Gracias a las informaciones obtenidas por medio de las entrevistas y el análisis documental de los documentos legales que rigen el funcionamiento de la institución objeto de estudio, se ha podido lograr una descripción de las características del cumplimiento de las disposiciones establecidas en leyes o reglamentos.

El entrevistado sobre el área legal menciona que se gestiona el cumplimiento de los aspectos legales basándose en la constitución nacional a través del artículo 135, la ley 222 y modificaciones y el reglamento orgánico funcional de la unidad académica, así también, ha mencionado que siempre se da cumplimiento de los aspectos legales sobre la función de todos los funcionarios a través del reglamento orgánico funcional de la unidad policial.

El informante sobre el área de talento humano ha referido al reglamento 351/16 como documento oficial que establece los procedimientos para la organización y asignación de funciones en la unidad policial.

El funcionario del área académica ha manifestado que la banda de músicos se rige por el reglamento orgánico funcional 351/16 documento oficial que establece la organización y asignación de funciones.

En base a las informaciones obtenidas y el análisis de los documentos legales establecidos en la institución, se ha evidenciado que el reglamento 351/16 es el documento oficial por el cual se rige la unidad policial, los jefes y directores entrevistados han manifestado que todos los procedimientos y funciones dentro de la escuela y banda de músicos se ajustan a dicho reglamento para el cumplimiento de cada función, tareas y objetivos. El reglamento especifica en su Artículo 3° las normas de cumplimiento obligatorio y quienes están sometidos a su cumplimiento:

- a) Oficiales, Suboficiales y funcionarios que desarrollen funciones en dependencias de la Banda de Músicos, Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- b) Las personas nombradas como docentes, asesores pedagógicos y técnicos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- c) Los nombrados como alumnos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.

El Artículo 26 del reglamento determina quiénes son los responsables de asesorar al director y a sus miembros en las cuestiones legales y derechos humanos sometidos a su consideración. Este establece que dicha responsabilidad será ejercida por un personal policial con título de abogado, que cumplirá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al director y al personal en todos los asuntos jurídicos legales que derivan del cumplimiento de su función como personal de la Dirección.

- b) Coadyuvar con el Ayudante en la contestación de los oficios judiciales o fiscales, e informar el cumplimiento de los mismos.
- c) Recomendar la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, a fin de encuadrar los procedimientos dentro del marco legal.
- d) Oficiar de nexo entre el Poder Judicial, Ministerio Público, Departamento Jurídico de la Policía Nacional y demás asesorías jurídicas, sean estas públicas o privadas.
- e) Dictaminar sobre asuntos jurídicos sometidos a su consideración.
- f) Intervenir y ejercer la defensa de los personales involucrados en procesos penales y administrativos, por actos de servicios.
- g) Proponer al director, proyectos de reglamentos y resoluciones necesarias, para optimizar el funcionamiento de las distintas dependencias, que tiendan a mejorar los procedimientos que compete a la dependencia.
- h) Tramitar y controlar los procesos administrativos por pérdida o daños de bienes propiedad del Estado y asignados para el servicio en el Instituto.
- i) Ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

Desde el punto de vista legal laboral, el capital humano se rige por el conjunto de normas jurídicas que respaldan sus deberes y derechos con el patrón y viceversa.

Este conjunto de normas, representan un vínculo del derecho jurídico, por la dependencia de hacer cumplir las leyes y las diferentes regulaciones por ambas partes. Lo que quiere decir que, a pesar de existir una figura dependiente, debe existir una subordinación sujeta legalmente, que permita establecer de manera coherente y armoniosa, una relación de trabajo digna. (Arregui, Morales y Larrea, 2020)

Los datos obtenidos por medio de los instrumentos han determinado el cumplimiento de los aspectos legales, que puede observar en las respuestas de las entrevistas a jefes que han manifestado la manera en que entre los años 2017 y 2019 se cumplió el reglamento orgánico funcional.

El entrevistado sobre aspectos legales ha mencionado que siempre ha tratado de cumplir a cabalidad todo lo establecido en dicho reglamento pero que existen cambios en el reglamento que a veces es difícil determinar si se ha cumplido.

El entrevistado sobre el área académica considera que no se llegó a cumplir a cabalidad el reglamento orgánico funcional y menciona que aproximadamente el 50% fue cumplido.

Uno de los directores menciona que se cumplió a cabalidad lo establecido en el reglamento orgánico funcional de la unidad policial.

Uno de los jefes menciona un cumplimiento interno del 80% de todo el reglamento orgánico funcional de la unidad policial.

El estricto cumplimiento del documento oficial institucional donde se establecen funciones y objetivos es fundamental para determinar que se logra y que no.

Se observa una necesidad de que el encargado del área legal realice una revisión minuciosa del reglamento institucional a fin de determinar los aspectos que no se están cumpliendo a cabalidad, así como poder socializar con las personas involucradas en las áreas donde se encuentran dichas debilidades legales a fin de poder encausar un cumplimiento estricto.

En cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos para la habilitación de la tecnicatura por resolución 127/2018 “Por la cual se habilita la carrera técnico superior en interprete de instrumento musical a desarrollarse en el Instituto Superior de Educación Policial ISEPOL de gestión oficial, con sede en la ciudad de Luque, departamento central) para las cohortes 2018-2020 y 2019-2021, el MEC establece que los docentes de los institutos superiores técnicos deberán poseer título de grado en el área de su competencia con la habilitación pedagógica o didáctica superior universitaria o de profesorado expedido por instituciones legalmente constituidas.

En este punto, se mencionan los resultados arrojados por los instrumentos, donde se ha podido establecer que solo el 50% de los docentes poseen título de grado y profesorado, no así el 50% restante, pudiéndose evidenciar la falta de cumplimiento del requisito exigido por el MEC.

CONCLUSIONES

En vista a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, producto de un proceso metodológico riguroso en cuanto a la elección del enfoque investigativo, el diseño de instrumentos de recolección de datos y la construcción de un marco teórico y legal, se abordaron las siguientes conclusiones, en respuesta a los objetivos propuestos en la investigación.

El cumplimiento del primer objetivo específico ha permitido realizar una descripción de la gestión relacionada al presupuesto asignado a la institución objeto de estudio, por medio de la recolección de informaciones específicas obtenidas de fuentes de primera mano sobre los procesos en que se asignan los presupuestos a la escuela y banda de músicos.

En primer orden, por medio de las encuestas realizadas a directivos y jefes y el análisis de documentos legales institucionales, se ha podido identificar que la escuela y banda de músicos de la Policía Nacional, es una unidad académica que depende presupuestariamente de la dirección general del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), así también, se encuentra estrechamente vinculada con la Sub Unidad de Administración Financiera (SUAF), que según los datos obtenidos y lo que dicta el artículo 4, numeral 2, debe elaborar y presentar el anteproyecto de presupuesto del programa, a la Dirección General de Administración y Finanzas (UAF) de la Policía Nacional, conforme a los fines y metas a cumplir, durante el periodo fiscal próximo, en coordinación con las dependencias del ISEPOL, orientando a los resultados que pretenden alcanzar.

Estos datos han permitido determinar que la escuela y banda de músicos estudiada, entre los años 2017 y 2020 no ha poseído ni posee actualmente autonomía presupuestaria, sino siempre ha dependido directamente de la ISEPOL y la SUAF, entes que determinan los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de la escuela. En esta línea, se pudo determinar, por medio de las entrevistas a los jefes y directores de la escuela, que el único procedimiento que existe para la asignación de presupuestos por parte de la ISEPOL a la unidad académica es a través de notas de pedidos que realizan los directivos y jefes en base a las necesidades identificadas en la institución. Por consiguiente, cuando el presupuesto es asignado por la ISEPOL a la institución, según el Artículo 9° del Reglamento orgánico funcional 351/16 de la escuela de Aprendices y Banda de Músicos reza: La Dirección de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” de la Policía Nacional, es la responsable de dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la Unidad, así como la correcta ejecución de los recursos asignados a la Dirección.

En base a lo mencionado anteriormente, se pudo revelar que los directores y jefes de la unidad académica estudiada, no poseen los conocimientos suficientes sobre el manejo y ejecución de presupuestos establecidos para su unidad. Según los resultados de las entrevistas, al ser consultados sobre los procedimientos para la asignación y ejecución presupuestaria de la escuela y banda de músicos, todos ellos han manifestado poseer un conocimiento limitado y parcial de dicho proceso, han remitido todas las responsabilidades a la ISEPOL y la SUAF, que si bien es sabido que dichas entidades son las responsables de la asignación y ejecución presupuestaria, según el reglamento orgánico funcional 351/16 de la escuela, los directivos tienen la obligación de dirigir, administrar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar el funcionamiento de la unidad académica y en base a ello elaborar un proyecto de presupuesto de gastos de la unidad.

Estas obligaciones establecidas en dicho reglamento no se han visto reflejadas en los procedimientos aplicados por ellos, ya que han expresado responder a las necesidades de la escuela solo por medio del envío de notas de pedidos a la ISEPOL. Esta debilidad observada en cuanto a la planificación, organización y evaluación de la unidad, establecidas como obligación de los directivos y jefes, podría afectar la correcta ejecución de recursos en base a las demandas reales de la unidad académica, en este sentido, las encuestas dirigidas a docentes han revelado un nivel de satisfacción medio sobre los recursos asignados a la unidad académica para el mejoramiento de infraestructura, mantenimiento y recursos auxiliares, y los miembros de la banda de músicos en su mayoría han manifestado un nivel bajo de satisfacción respecto al manejo de dichos recursos.

En segundo orden, en respuesta al objetivo dos de la investigación, se ha logrado reconocer el nivel de formación del talento humano en la unidad policial en estudio.

Según el resultado de los instrumentos, de las muestras tomadas el talento humano docente, la totalidad posee algún título de formación académica para desarrollar las materias asignadas a cada uno, sin embargo, solo el 50% de ellos cumplen con lo establecido en el reglamento para la apertura, habilitación, funcionamiento cierre y clausura de instituciones educativas que imparten carreras de tecnicatura superiores dictadas por el MEC, citadas en el numeral 9.5 del reglamento, que establece que el personal docente deberá poseer título de grado en el área de su competencia con la habilitación pedagógica o didáctica superior universitaria o de profesorado expedido por instituciones legalmente constituidas. Se ha podido evidenciar que solo un 50% de docentes posee título de grado y profesorado como lo establece dicho reglamento, no así el resto de docentes que o solo poseen título de grado o título de profesorado.

Esta información se la puede interpretar en contexto a la encuesta aplicada a docentes, referente al nivel de satisfacción manifestado sobre la formación de sus pares docentes para ejercer sus funciones, que han manifestado un nivel de medio a alto.

Uno de los ámbitos principales de cualquier institución y del que depende el nivel de formación de sus funcionarios es la gestión de capacitaciones del talento humano, que según Alles (2004, citado en Cionza Villalba, Davis Blanco, y Labrador Machín, 2019, pág. 198) “mediante la Capacitación se espera reforzar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los funcionarios para alcanzar los objetivos y metas de la Institución”.

Los datos arrojados por los instrumentos han permitido observar que la sección de talento humano, se ha limitado siempre a realizar gestiones sobre control (Horarios y asistencia) y cumplimiento de servicios de los funcionarios, obviando algunas de las funciones establecidas en el artículo 18 del Reglamento 351/16 que determinan que los encargados del talento humano de la institución tiene la obligación de asesorar al director y al jefe de cuerpo para el empleo racional de los recursos humanos, asistir al personal y alumnos en la circunstancia que así lo requiera conforme a necesidad, establecer política para la administración del personal y supervisar su cumplimiento, presentar proyecto de capacitación y actualización y profesional destinados al talento humano y ejercer otras funciones propias de su competencia que por su naturaleza le corresponda.

En contexto a lo mencionado anteriormente, se pudo determinar por medio de la encuesta a miembros de la banda de músicos que poseen un nivel de satisfacción de medio a bajo sobre las gestiones realizadas por los encargados de la unidad policial sobre la frecuencia de capacitaciones realizadas, así también la entrevista a uno de los jefes, ha evidenciado que a nivel interno se realizan más capacitaciones académicas en cuanto a lo musical pero escasamente se realizan capacitaciones en las áreas específicas de desempeño de los funcionarios.

En tercer y último orden, se ha podido identificar la implementación de los aspectos legales de la unidad académica en estudio.

La organización y el funcionamiento de la escuela y banda de músicos se encuentran regidos por la resolución N° 351/16 Orgánica funcional de la Banda de Músicos.

En vista a los resultados obtenidos por los instrumentos, se ha podido detectar la falta de cumplimiento total del reglamento orgánico. Por medio de la encuesta a uno de los jefes, se ha podido determinar que no se está cumpliendo a cabalidad dicho reglamento, faltando al cumplimiento de lo establecido en el artículo 227 del Reglamento 351/16 que cita que este reglamento es de estricto cumplimiento, por lo tanto, no podrá alegarse su desconocimiento.

Otro dato importante obtenido en la investigación se referente al cumplimiento de los aspectos legales es la falta de cumplimiento de lo establecido por el MEC respecto a los docentes de los institutos superiores técnicos, que expresa que deberán poseer título de grado en el área de su competencia con la habilitación pedagógica o didáctica superior universitaria o de profesorado expedido por instituciones legalmente constituidas.

Los resultados de los instrumentos han revelado que solo el 50% de los docentes poseen título de grado y profesorado, no así, el 50% restante, observándose la falta de cumplimiento del reglamento del MEC.

RECOMENDACIONES

Gracias al trabajo de campo y el análisis de las áreas institucionales investigadas se ha podido detectar debilidades respecto a diferentes aspectos de gestión en dichas áreas. En respuesta a lo observado se plantean las siguientes recomendaciones.

Recursos Docentes:

Se podría realizar un inventario de los recursos auxiliares y materiales disponibles y faltantes que se necesitan para el desarrollo de las clases. En base a esta lista se podría realizar un pedido formal de manera anual a la SUAF para satisfacer dichas necesidades.

Infraestructura:

En cuanto a la Infraestructura, que por medio de la investigación se ha evidenciado una estructura insuficiente para el desarrollo óptimo de las actividades y funciones que cumple la unidad policial, la dirección o jefatura podría elevar una solicitud de inversión en infraestructura a la Dirección General del ISEPOL.

Otra opción es generar una mesa multidisciplinaria participativa con áreas claves en la policía nacional para plantear y ver una solución sostenible y factible sobre la construcción si fuera necesario de una infraestructura eficiente para el desarrollo de las actividades en la unidad policial. Cabe mencionar que “La SUAF debería Promover la integridad de servicios, financieros, infraestructura edilicia y tecnológica, que fortalezcan el mejoramiento Institucional”, de conformidad al texto de la reglamentación de la SUAF.

La Banda de Músicos cuenta con aproximadamente 150 personas por lo cual es primordial que exista un espacio eficiente para que cada uno pueda realizar sus funciones. Ya que existen ensayos grupales, ensayos individuales, ensayos generales, salas de clases, área administrativa, área académica que funciona al mismo tiempo.

Por otra parte, se sugiere realizar un inventario de necesidades para el mantenimiento de la infraestructura como elementos de limpieza, insumos eléctricos, reacondicionamiento de muebles, equipamiento y mantenimiento de equipos tecnológicos, entre otros. Este inventario debería ser realizado en forma anual para la programación de adquisiciones a través del SUAF.

Asignación y Ejecución Presupuestaria:

La Sub Unidad de Administración Financiera realiza todo proceso en materia de administración financiera de la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial y sus dependencias. Ya que la SUAF debe asumir su función de apoyo a los objetivos institucionales, se recomienda un relevamiento participativo con el director o jefe de la Banda

de Músicos para una programación correcta del plan de adquisiciones de modo a proveer el apoyo necesario de conformidad a la Ley de Presupuesto y al lineamiento de Presupuesto por Resultados. Esto permitiría proveer un acompañamiento clave en la planificación y ejecución presupuestaria de cada año.

En base a un aspecto clave observado en la investigación, se sugiere canalizar esfuerzos para lograr el trabajo coordinado entre la SUAF y las dependencias del ISEPOL, entre ellas la Banda de Músicos. Esta coordinación se desarrollaría con mecanismos de consulta entre el responsable de la SUAF y el director o jefe de la Banda de Músicos, que deben estar previstas en una reglamentación y operadas a través de reuniones e informes sobre el presupuesto, el plan financiero y el plan de caja, para gestionar los recursos económicos disponibles y hacer uso eficiente del mismo.

Formación:

En cuanto a la formación de los docentes que es clave para el desarrollo de la unidad policial en su función académica, se recomienda verificar los requisitos establecidos por el MEC con relación al nivel de formación que deben tener para estar habilitados en la enseñanza establecida, de conformidad a los requisitos exigidos en la reglamentación del MEC.

El responsable de Recursos Humanos debería contar con una base de datos actualizada de cada uno de los funcionarios, integrantes de la unidad policial a fin de identificar la formación de cada uno para determinar las funciones que puede y debe realizar, así como las necesarias capacitaciones de actualización para alcanzar el perfil requerido.

En ejercicio de sus funciones, el director o jefe de la unidad y el responsable de recursos humanos deberían identificar áreas, secciones vacías, existencia de personas cumpliendo funciones sin estar capacitadas o personas capacitadas sin realizar funciones según su formación, por lo cual se podría establecer una mesa de trabajo interna para reorganizar estructuralmente los cargos y funciones de cada uno de los integrantes de la Banda de Músicos para desarrollar mejoras en los resultados de la institución.

Capacitaciones:

Se sugiere crear una mesa de trabajo interna que integren el director o jefe de la unidad, el responsable de recursos humanos, entre otros. Dicha mesa debería analizar las debilidades en cuanto a capacidades que se pudieran tener en recursos humanos (fortalezas y debilidades). Para lo cual, el director o jefe podría gestionar por nota fundada a la SUAF una solicitud de recursos para capacitar a los funcionarios de conformidad al diagnóstico de necesidades identificado, según disponibilidad presupuestaria.

Ambiente Laboral:

Se debe construir un Ambiente Laboral con atmósfera de entusiasmo y motivación para los funcionarios, quienes pueden mejorar el rendimiento de la organización, dando como resultado final el cumplimiento de objetivos institucionales.

El director o jefe de la unidad y el responsable de recursos humanos deben garantizar un ambiente laboral positivo para los integrantes en general de la unidad. Así se puede influir positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, en el rendimiento y la productividad de la Banda de Músicos.

El ambiente laboral va de la mano con el espacio físico donde los funcionarios se desenvuelven profesionalmente. Este, también involucra otros factores relacionados con el lugar de trabajo como la calidad del aire, el nivel de ruido o los beneficios que pueda generar su desempeño.

Los integrantes de la unidad policial son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el director o jefe debe ser solidario y generar empatía entre jefes y subordinados, desarrollar una real preocupación por colaborar en general y no solo por el resultado del trabajo realizado.

Se debería reconocer los logros de los integrantes para crear un clima laboral positivo y también alentar a los funcionarios para cumplir, mejorar y sobresalir en las tareas diarias.

Se debería promover actividades recreativas consensuadas en un ambiente fuera del lugar de trabajo para fomentar la comunicación y las interacciones entre los jefes y funcionarios; las actividades de esparcimiento promueven vínculos de amistad entre los compañeros de trabajo.

Funciones del Talento Humano:

El responsable de los recursos o talentos humanos debería gestionar planes de cumplimiento de las metas establecidas para cada función o área de la unidad policial. El cumplimiento de las metas debe estar acompañadas de incentivos: reconocimientos verbales públicos, certificados impresos, o bonificaciones que estén previstas en el presupuesto según el caso.

Se debe resaltar la importancia sobre el cumplimiento de esta función clave que actúa de manera transversal como eje para el desarrollo óptimo de una institución.

El responsable de los recursos o talentos humanos debe realizar tareas de motivación, capacitación, solidaridad y otras, además de cumplir las tradicionales tareas administrativas de controlar el cumplimiento de los servicios, la asistencia puntual, los permisos, los reposos, otros.

Organización y Funciones:

La Resolución 351/16 refleja un reglamento que no puede cumplirse a cabalidad, esto indica que debería crearse un reglamento actualizado conforme a la realidad de la unidad policial, para ello el director o jefe de unidad podría convocar a una reunión general para establecer una mesa de trabajo a nivel interno y determinar con el encargado de asuntos legales, los aspectos que se deben quitar, incorporar, modificar para tener un documento respaldatorio que pueda cumplirse a cabalidad teniendo en cuenta la realidad de la institución.

Cumplimiento del reglamento:

Se recomienda que el encargado de asuntos legales realice un análisis sobre el cumplimiento estricto de lo estipulado en el reglamento y en todo lo que se dicte por orden superior.

Debería realizar análisis sobre el cumplimiento del mismo para saber en qué aspectos legales hay problemas y en qué se puede mejorar. Dicho análisis podría elevar al director o jefe de unidad para que el mismo considere aplicar las medidas correctivas para gestionar de manera eficiente todo el marco legal de la institución.

El encargado de asuntos legales debería revisar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Habilitación de Tecnicatura Superior 3127/14 del MEC, para saber en puntos se encuentran cumpliendo y en puntos se encuentran en falta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F., (2012). *El proyecto de Investigación*, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme
- Álvarez Collazos, A. (2016). *La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana*. Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública
- Amarilla, E.R. (2019). *Aporte de la Banda de Músicos de la Policía Nacional en la construcción positiva de la imagen institucional* [Tesis de maestría no publicada] Instituto Superior de Educación Policial
- Arroyo, D. E. C. (2015). *La administración policial hacia una visión de la administración pública* (Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia). Retrieved from https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7261/Adminitraci%C3%B3nPublica_Administraci%C3%B3nPolicial.pdf?sequence=1
- Blog PeopleNext (s. f.). Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Carrizosa, A. (Ed). (2019). *Gerencia para el bien común*. Asunción, Paraguay: Editorial Intercontinental
- Cionza Villalba, E.L., Davis Blanco, D., Labrador Machín, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *COODES*, 7 (2). 195-211 Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/245>
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill, 2009
- Constitución Nacional del Paraguay [Const]. Artículo 137. 20 de junio de 1992 (Paraguay)
- Constitución Nacional del Paraguay [Const]. Artículo 175. 20 de junio de 1992 (Paraguay)
- Constitución Nacional del Paraguay [Const]. Artículo 79. 20 de junio de 1992 (Paraguay)
- Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Cultura. (2016). *Construcción y dotación escuela de música*, Bogotá: Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Cultura
- Decreto Reglamentario 8127/2000 [con fuerza de ley.] Del funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF. 31 de diciembre de 1999
- Escuela de Organización Industrial (s. f.). Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/>

- Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. Tesis para optar al título de Magíster en administración. Medellín: Universidad Eafit.
- Hernández Sampieri, R., (Eds), (2014), *Metodología de la Investigación*, Méjico DF, Méjico, Editorial McGraw-hill Interamericana editores, S.A. DE C.V
- López, J. M. G. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones* (Universidad del Istmo, México). Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Llamo, J. J. (2018). *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06* (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1605>
- Ley 1535/99 3 de 1999. De la Administración financiera del Estado. 31 de diciembre de 1999.
- Ley 222/93 del 2016. Orgánica de la Policía Nacional con sus modificaciones en la Ley 5757/16. 7 de diciembre del 2016
- Ley 5554/16 de 1999. Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2016 – 2017. 31 de diciembre de 1999
- Ley 6258/19 de 1999. Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2019. 2017. 31 de diciembre de 1999
- Ley 6026/18 del 2015. Que aprueba el Presupuesto General de la Nación para el Ejercicio Fiscal 2018. 31 de diciembre de 1999
- Ley 5282/14 del 2015. De libre acceso a la información pública y transparencia gubernamental. 31 de diciembre de 1999
- Ley N° 1264/98 del 2017. Ley general de Educación. 24 de enero del 2017
- Ley 4995/13 del 2017. De la Educación Superior. 24 de enero del 2017
- Maldonado, J., (2018), *Gestión de procesos*. Honduras: Editorial Pueblo
- Maella, P. (2010). *¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?* Navarra, España: IESE Occasional Papers
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), pp. 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Ministerio de Cultura. (2015). *Guía para la organización y el funcionamiento de escuela de música*, Bogotá: Ministerio de Cultura

- Osorio, M. (2016). El Impacto de la remuneración en la Gestión de recursos humanos. *Boletín de estudios económicos*, 71 (217), pp 85 - 118
- Peña, N. I. B. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización* (Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10086/BustosPenaNidiaIsabel2013.pdf?sequence=2>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Presidencia de la República del Paraguay. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2030*, Asunción, Paraguay
- Resolución Comandancia N° 573 Reglamento orgánico funcional del ISEPOL. 7 de diciembre del 2016
- Resolución Comandancia N° 351 Reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos. 7 de diciembre del 2016
- Secretaría de la Función Pública. (2013). *Manual de buenas prácticas de gestión y desarrollo de personas de la Administración Pública*, Paraguay: Secretaría de la Función Pública
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). *Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa perspectivas*. Recuperado de <https://www.re-dalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formulario del Consentimiento Informado (Entrevistas)

Fecha:

- La presente investigación respetará la identidad de los participantes.
- Su objetivo es únicamente académico.
- El investigador será honesto con las personas, grupos e institución a investigar.
- Se resguardarán en archivos confidenciales y el investigador será cauteloso anteponiendo el respeto y el anonimato de los participantes.

Yo quien me desempeño como
..... En la Institución.....

Declaro que estoy informado sobre los fines de utilización netamente académicos y de investigación sobre “Caracterización de la gestión de la Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos “Maestro José Asunción Flores” de la Policía Nacional, Paraguay, años 2017 al 2019”. Y consiento libremente la utilización de los datos proporcionados por mi persona.

Firma:

Aclaración:

C.I.:

Anexo 2. Entrevistas

Entrevista a encargado de Talento Humano

1. ¿Puede usted mencionar los cargos y funciones en que se ha desempeñado desde el año 2017 al 2019 en la Banda de Músicos?
2. ¿Podría usted hablar sobre las gestiones de talento humano que se han realizado dentro de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019?
3. ¿Podría mencionar los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la organización y asignación de funciones en la Escuela?
4. ¿Usted presenta propuestas de capacitaciones al Jefe de Unidad?
5. En base a su experiencia en la institución, ¿Usted considera que los funcionarios administrativos y docentes cuentan con formación para el cargo en el cual se desempeña cada uno/a?
6. ¿Considera usted que se cumple a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos del año 2017 al 2019? ¿Por qué?

Funcionario del área académica

1. ¿Puede usted mencionar los cargos y funciones en que se ha desempeñado durante los años 2017 al 2019 en la Banda de Músicos?
2. ¿Puede expresar usted de qué manera se organiza el área académica de la Escuela?
3. ¿Podría mencionar los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la organización y asignación de funciones en la Escuela?
4. ¿Podría comentar usted si la formación académica de los funcionarios docentes es
5. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos en los años 2017 al 2019?
6. ¿Según su experiencia en el cargo durante los años 2017 al 2019, en qué aspectos de la gestión académica de la unidad policial se podrían mejorar? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Entrevista a jefe de la unidad policial

1. ¿Hace cuánto tiempo usted trabaja en la Banda de Músicos?, ¿qué funciones cumple actualmente y ha cumplido anteriormente en la institución?
2. ¿Tendría usted conocimiento sobre los procedimientos para la asignación y ejecución de presupuestos que se realizaron en los años 2017 al 2019?
3. ¿Podría explicar de qué forma trabaja la Banda de Músicos con la S.U.A.F?
4. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos realizados en la Banda de Músicos entre los años 2017 al 2019, en conceptos de: servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicios de limpieza, fumigación y poda de árboles, entre otros?
5. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos no especificados entre los años 2017 y 2019, sobre: servicios no personales (Incluye los gastos ceremoniales, de vigilancia, de seguridad, peculio, servicio de catering y otros servicios en general,) y podría indicar si se gastan en la Banda de Músicos estos objetos de gasto y que monto aproximadamente por año?
6. ¿Podría hablar sobre la formación del plantel administrativo (jefes/directores/encargados), y si cuentan con la formación pertinente para las funciones que ocupa cada uno, contextualizado en el año 2017 al 2019?
7. ¿Los integrantes de la unidad policial reciben capacitaciones académicas? En caso de que la respuesta fuese sí; ¿cuáles fueron las realizadas entre los años 2017 y 2019?, en el caso de que la respuesta fuera no, ¿Por qué?
8. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019?
9. ¿Según su experiencia en la institución, que faltaría mejorar en la gestión de la unidad policial? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Entrevista a ex jefe de la banda de músicos.

1. ¿Hace cuánto tiempo usted trabaja en la Banda de Músicos?, ¿qué funciones cumple actualmente y ha cumplido anteriormente en la institución?
2. ¿Tendría usted conocimiento sobre los procedimientos para la asignación y ejecución de presupuestos que se realizaron en los años 2017 al 2019? ¿Podría hablar sobre ello?
3. ¿Podría explicar de qué forma trabaja la Banda de Músicos con la S.U.A.F?
4. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos realizados en la Banda de Músicos entre los años 2017 al 2019, en conceptos de: servicios de mantenimientos, reparaciones de edificios, maquinarias, equipos, vehículos, servicios de limpieza, fumigación y poda de árboles, entre otros?
5. ¿Tendría usted conocimiento sobre los gastos no especificados entre los años 2017 y 2019, sobre: servicios no personales (Incluye los gastos ceremoniales, de vigilancia, de seguridad, peculio, servicio de catering y otros servicios en general,) y podría indicar si se gastan en la Banda de Músicos estos objetos de gasto y que monto aproximadamente por año?
6. ¿Podría hablar sobre la formación del plantel administrativo (jefes/directores/encargados), y si cuentan con la formación pertinente para las funciones que ocupa cada uno, contextualizado en el año 2017 al 2019?
7. ¿Los integrantes de la unidad policial reciben capacitaciones académicas? En caso de que la respuesta fuese sí; ¿cuáles fueron las realizadas entre los años 2017 y 2019?, en el caso de que la respuesta fuera no, ¿Por qué?
8. ¿Considera usted que se ha cumplido a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos durante los años 2017 al 2019? ¿Podría fundamentar su respuesta?
9. ¿Según su experiencia en la institución, que faltaría mejorar en la gestión de la unidad policial? ¿Podría fundamentar su respuesta?

Entrevista a encargado de asesoría jurídica

1. ¿Puede usted hablar sobre los cargos y funciones en que se ha desempeñado desde el año 2017 al 2019?
2. ¿Podría usted hablar sobre la manera en que se han gestionado garantizando el cumplimiento de los aspectos legales dentro de la Escuela de Musica durante los años 2017 al 2019?
3. ¿Puede usted explicar cómo se han gestionado los aspectos legales que tengan que ver con las funciones de todos los funcionarios administrativos y académicos de la Escuela de Musica durante los años 2017 al 2019?
4. ¿En base a su experiencia en el cargo, podría hablar sobre sus conocimientos sobre los documentos oficiales que establecen los procedimientos para la planificación y ejecución de presupuestos en la Escuela?
5. ¿Considera usted que se cumple a cabalidad todo el reglamento orgánico funcional de la Banda de Músicos del año 2017 al 2019? ¿Por qué?

Anexo 3. Formulario del Consentimiento Informado (Encuestas)

Estimado Docente/funcionario

Este formulario tiene la finalidad de recolectar datos sobre la “Caracterización de la gestión de la escuela de estudios musicales y banda de músicos “maestro José Asunción Flores” de la Policía Nacional, Paraguay, años 2017 al 2019”.

El llenado te tomará alrededor de 5 minutos.

Tu participación es voluntaria y tus respuestas serán anónimas y tratadas con fines estadísticos y de investigación, por lo que no serán analizadas de forma individual.

Los resultados serán estrictamente confidenciales. Te solicito que completes según tu apreciación.

La información que aportes será realmente valiosa para la investigación sobre el tema mencionado más arriba

Gracias.

Carlos Alcaraz

Anexo 4. Encuestas

Cuestionario semi - estructurado a docentes

1. ¿Cuál es tu nivel de formación académica?

- Profesorado elemental
- Profesorado Superior
- Licenciatura
- Licenciatura y Profesorado

2. ¿Cuál es la asignatura que te corresponde enseñar? (Teórica o instrumento)

.....
.....

3. ¿Estás satisfecho con la infraestructura que ha existido en la escuela, para el desarrollo de clases y otras actividades, entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Entre los años 2017 y 2019; ¿La escuela te ha brindado de recursos auxiliares y materiales (Proyector, pizarra acrílica, aire acondicionado, muebles en buenas condiciones, etc.) que has necesitado para dar tus clases?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Con respecto al mantenimiento de aulas, baños, etc., ¿crees que entre los años 2017 y 2019 se han invertido los recursos instituciones suficientes para dichos mantenimientos?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Crees que la mayoría de docentes que enseñan y han enseñado en años anteriores tienen un buen nivel de formación académico para impartir las materias que enseñan?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. ¿Se realizaron capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Crees que el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos fue suficiente entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. ¿Crees que el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos fue manejado de manera correcta entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. ¿Crees que existe una buena relación laboral entre los funcionarios y los Jefes de la unidad policial?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11. ¿Crees que los Jefes (De unidad, Académico, Cuerpo, talento humano, otros.) cuentan con la idoneidad para gestionar eficientemente la Escuela?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Cuestionario semi - estructurado dirigido a integrantes de la Banda de músicos.

1. ¿Crees que cuentan con la infraestructura adecuada para llevar a cabo todas tus tareas/funciones como estudiante en los años 2017 al 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. ¿Crees que el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos fue suficiente entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Crees que el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos fue manejado de manera correcta entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿Se realizaron capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Te sientes satisfecho con las gestiones que han realizado los encargados de las escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella (Servicios con la Banda de musicos) que fueron realizadas en los años 2017 al 2019?.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Consideras que los Jefes/Encargados de todas las áreas (Director, Jefe Cuerpo, Jefe Académico, Encargado de Talento Humano, Encargado área legal) están y ha estado siempre capacitados para cumplir sus funciones?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Tabla 1. Funciones y cargos de funcionarios docentes de la escuela de músicos y banda de la escuela.

Categoría	Serie 1
Función docente y miembro de la Banda	40%
Función Docente	40%
Función docente y cargo académico	20%

Tabla 2. Nivel de formación académica de los funcionarios docentes de la escuela de música.

Categoría	Serie 1
Profesorado elemental	10%
Profesorado superior	30%
Licenciatura	10%
Licenciatura y profesorado	50%

Tabla 3. Asignaturas que imparten los funcionarios docentes de la escuela.

Categoría	Columna1
Asignatura teórica	50%
Instrumento	30%
Teórica e instrumento	20%

Tabla 4. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura que ha existido en la escuela para el desarrollo de clases y otras actividades, entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	30%
Indiferente	10%
En desacuerdo	40%
Totalmente en desacuerdo	10%

Tabla 5. Nivel de satisfacción sobre recursos auxiliares brindados por la escuela (Proyector, pizarra acrílica, aire acondicionado, muebles en buenas condiciones, etc.) para dar clases entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	50%
Indiferente	40%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%

Tabla 6. Nivel de satisfacción respecto la suficiencia de inversión en la escuela para el mantenimiento de aulas, baños, etc., entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	40%
Indiferente	20%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	30%

Tabla 7. Nivel de satisfacción sobre el grado de formación académica de docentes respecto a sus asignaturas, entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	60%
Indiferente	30%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%

Tabla 8. Satisfacción sobre la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	50%
Indiferente	40%

En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	0%

Tabla 9. Satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado al mantenimiento y mejora (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	10%
Indiferente	20%
En desacuerdo	50%
Totalmente en desacuerdo	20%

Tabla 10. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto asignado a mantenimiento y mejoras de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	40%
Indiferente	30%
En desacuerdo	10%
Totalmente en desacuerdo	20%

Tabla 11. Nivel de satisfacción sobre la relación laboral entre los funcionarios y los jefes de la unidad policial.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0%
De acuerdo	50%
Indiferente	30%
En desacuerdo	20%
Totalmente en desacuerdo	0%

Tabla 12. Funciones y cargos de los miembros de la Banda de Músicos.

Categoría	Serie 1
Función de músico	68.75%
Función de músico con cargo	25%
Función de músico y docente	6.25%

Tabla 13. Nivel de satisfacción respecto a la infraestructura adecuada para llevar a cabo todas tus tareas/funciones como miembros de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	9.40%
De acuerdo	18.80%
Indiferente	12.50%

En desacuerdo	25%
Totalmente en desacuerdo	34.40%

Tabla 14. Nivel de satisfacción sobre el presupuesto institucional asignado a mantenimiento y mejoras (aulas, baños, salones, otros) de la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	0.00%
De acuerdo	6.30%
Indiferente	18.80%
En desacuerdo	34%
Totalmente en desacuerdo	40.60%

Tabla 15. Nivel de satisfacción sobre el manejo correcto del presupuesto institucional asignado a mejoras de la Banda de músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	3.10%
De acuerdo	31.30%
Indiferente	25.00%
En desacuerdo	28%
Totalmente en desacuerdo	12.50%

Tabla 16. Nivel de satisfacción respecto a la frecuencia de capacitaciones organizadas por la Banda de Músicos entre los años 2017 y 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	3.10%
De acuerdo	31.30%
Indiferente	25.00%
En desacuerdo	28%
Totalmente en desacuerdo	12.50%

Tabla 17. Nivel de satisfacción respecto a las gestiones que han realizado los encargados de la escuela para llevar adelante todas las actividades en la escuela y fuera de ella durante los años 2017 al 2019.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	9.40%
De acuerdo	53.10%
Indiferente	21.90%
En desacuerdo	13%
Totalmente en desacuerdo	3.10%

Tabla 18. Nivel de satisfacción sobre el grado de capacitación que poseen los jefes/encargados de todas las áreas (director, Jefe Cuerpo, Jefe Académico, Encargado de Talento Humano, Encargado área legal) para cumplir sus funciones.

Categoría	Serie 1
Totalmente de acuerdo	15.60%
De acuerdo	56.30%
Indiferente	9.40%
En desacuerdo	16%
Totalmente en desacuerdo	3.10%

Anexo 5. Notas de respuesta Policía Nacional



GOBIERNO
NACIONAL

Paraguay
de la gente

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN POLICIAL DIRECCIÓN DE PREGRADO

Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos "José Asunción Flores"

Habilitada para la carrera Técnico Superior Integro de Instrumento Musical por Resolución N° 143/16 del MEC.
Avda. del Cadete y Oficial Imp. OS, Leongino Santacruz - Luque Tel.: 470-927 e-mail: direccion-musical@ipn.gov.py

Luque, 06 abril de 2021.-

Nota Esc. Est. Mus y B.M N° 22/2021.-

Comisario General Inps.

CESAR LARA GAMARRA, Director.

Dirección de Pregrado del Instituto Superior de Educación Policial.

Tengo el honor de dirigirme a esa Superioridad a objeto de remitir contestación de la Nota DTA N° 213/2021, del Departamento Transparencia y Anticorrupción y Oficina de Acceso a la Información Pública:

- **Punto N°1 Reglamento/Manual que determine las funciones de cada correspondencia del ISEPOL:** se adjunta el Reglamento Orgánico y Funcional de la Banda de Músicos y Escuela de Estudios Musicales.
- **Punto N° 2 Reglamento/Manual que determine las funciones del SUAF (Sub Unidad de Administración Financiera) y cada una de sus dependencias en el ISEPOL:** lo solicitado en este punto queda bajo manejo de la SUAF 2.1.6 Formación y Capacitación del ISEPOL.
- **Punto N° 3 Especificar y/o explicar como se elabora el presupuesto de la Unidad Banda de Músicos a nivel interno y en base a que reglamentación/reglamento/manual del SUAF del ISEPOL:** lo solicitado en este punto queda bajo manejo de la SUAF 2.1.6 Formación y Capacitación del ISEPOL.
- **Punto N° 4 Especificar y/o explicar como procede para ejecutar el presupuesto de la Unidad Banda de Músicos a nivel interno y en base a que reglamentación/reglamento/manual del SUAF del ISEPOL:** lo solicitado en este punto queda bajo manejo de la SUAF 2.1.6 Formación y Capacitación del ISEPOL.

Cabe resaltar nuevamente que esta Unidad Académica no cuenta con recurso presupuestario propio, ni tampoco un reglamento en donde se pueda explicar cómo se elabora y procede a su ejecución, pero si depende de la SUAF 2.1.6 Formación y Capacitación del Instituto superior de Educación Policial, la cual conforme a necesidades se solicitan mediante nota, para el normal funcionamiento de la Unidad.



ARSENIO BENITO CUEVAS BÁEZ
Comisario Principal MCP
Jefe de la Unidad Académica



**POLICIA
NACIONAL
DEL PARAGUAY**



**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

**Instituto Superior de Educación Policial
Sub Unidad de Administración Financiera
Actividad 001.06 "Formación y Capacitación de Oficiales y Suboficiales"**

Luque, 09 de abril de 2021

Nota N° 235

Señor Comisario General Inspector,

Mg. GERMAN REAL MEDINA, *Director General,*

Dirección General Instituto Superior de Educación Policial - Policía Nacional.

Tengo el honor de dirigirme a esa Superioridad, y por su intermedio a donde corresponda, en virtud a la Nota D.T.A. N° 213 de fecha 22 de marzo de 2021, emanada del Departamento Transparencia y Anticorrupción, y oficina de Acceso a la Información Pública, conforme a la solicitud ID 40500, a objeto de remitir información para elaboración de tesis de Maestría en Administración Pública de los siguientes puntos;

1. *Reglamento/Manual que determine las funciones de cada correspondencia del ISEPOL.*
 - *Descargo: Las funciones están especificadas en la Resolución N° 573 Que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial – ISEPOL.*



Reglamento/Manual que determine las funciones del SUAF (Sub Unidad de Administración Financiera) y cada una de sus dependencias en el ISEPOL.

- *Descargo: Las funciones de esta administración están establecidas en la Resolución N° 573 Que aprueba el Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial – ISEPOL, en la siguiente Sección:*

SECCIÓN IX

DE LA SUB UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

Artículo 29°. La Sub Unidad de Administración y Finanzas, es el órgano responsable de elaborar el Anteproyecto de Presupuesto General de la Dirección General del ISEPOL, de programar, gestionar, registrar y ejecutar el Presupuesto aprobado, con observancia de las disposiciones que rige la materia, además, evalúa los gastos e inversiones realizados. Representa una Sub-Unidad de Administración Financiera (SUAF), dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Policía Nacional. Organiza las percepciones de aranceles del Instituto Superior de Educación Policial, conformes a las normas legales y reglamentarias. Será ejercida por un Comisario Principal de la especialidad de Intendencia. Se estructura en:

- *Representante de la SUAF -Ordenador de Gastos Alternos.*
- *Tesorería – Habilitado Pagador*



**POLICIA
NACIONAL
DEL PARAGUAY**



**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

**Instituto Superior de Educación Policial
Sub Unidad de Administración Financiera
Actividad 001.06 "Formación y Capacitación de Oficiales y Suboficiales"**

3. *Especificar y/o explicar cómo se elabora el presupuesto de la unidad Banda de Músicos a nivel interno y en base a que reglamentación/reglamento/manual del SUAF del ISEPOL.*
 - *Descargo; Esta administración se rige de acuerdo a Ley 1535/1999 De Administración Financiera del Estado, Decreto Reglamentario N° 8127/2000 Por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N° 1535/99, "de Administración Financiera del Estado", y el funcionamiento del sistema integrado de administración financiera-SIAF, La ley Que aprueba el Presupuesto General de la Nación y su correspondiente Decreto Reglamentario vigente por ejercicio fiscal, para la elaboración del presupuesto.*

4. *Especificar y/o explicar cómo se procede para ejecutar el presupuesto de la unidad Banda de Músicos a nivel interno y en base a que reglamentación/reglamento/manual del SUAF del ISEPOL.*
 - *Descargo; Esta administración se rige en base a Ley 1535/1999 De Administración Financiera del Estado, Decreto Reglamentario N° 8127/2000 Por el cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N° 1535/99, "de Administración Financiera del Estado", y el funcionamiento del sistema integrado de administración financiera-SIAF, La ley Que aprueba el Presupuesto General de la Nación y su Decreto Reglamentario vigente, para la ejecución presupuestaria.*

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para saludarlo con mi más alta estima y consideración.



MIGUEL A. NOGUERA ARROYO
Comisario MGAP
Jefe de SUAF 1.1.6.

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN POLICIAL
SUB UNIDAD DE DOCUMENTOS

Recibido por: S/O Segundo PS
 Nombre: Selena Silva Firma: Selena Silva
 Fecha: 09/04/2021 Hora: 11:00
 Firmado por: Ricardo Esteche

Tesoreña

Correo Electrónico: tesoreña24@epol@gmail.com
 Avda. Del Cadete y Ofic. Leoncio Santacruz
 Telefax: 595 21 670 978
 Luque - Paraguay



**POLICIA
NACIONAL
DEL PARAGUAY**



**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

**Instituto Superior de Educación Policial
Sub Unidad de Administración Financiera
Actividad 001.06 "Formación y Capacitación de Oficiales y Suboficiales"**

<i>Ejecución 2017</i>		
<i>Numero de Factura</i>	<i>Gastos Por Servicios De Aseo, Mantenimiento Y Reparaciones Menores</i>	<i>Monto total</i>
002-001-0001248	Mantenimiento y Reparación de Aire	7.128.250
003-001-0000049	Mantenimiento y Reparación de Fotocopiadora	
002-001-0001248	Mantenimiento y Reparación de Aire	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Otros Servicios En General</i>	<i>Monto total</i>
001-002-0002751	Bocaditos Salados	3.125.000
001-002-0002752	Chipitas por kilo	
001-002-0002752	Bocaditos dulces	
001-002-0002752	Cocido con leche	
001-002-0002753	Gaseosa	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Bienes De Consumo De Oficina E Insumos</i>	<i>Monto total</i>
001-001-0066793	Ducha eléctrica	5.578.430
001-001-0066793	Resistencia de ducha	
001-001-0066795	Ficha macho	
001-001-0066795	Ficha hembra	
001-001-0066796	Desodorante de ambiente en aerosol	
001-001-0066796	Desodorante de ambiente líquido	
001-001-0066796	Detergente líquido	
001-001-0066796	Hipoclorito de sodio	
001-001-0066796	Bolsa de basura de 150 litros	
001-001-0006092	Libro de Acta 100 hojas	
001-001-0006092	Carpeta archivadora	
001-001-0012084	Bolígrafo común	
001-001-0062984	Cinta adhesiva	
002-001-0000544	Bibliorato	
001-001-0000903	Tóner para Fotocopiadora	



ALFREDO NOGUERA ARROYO
Comisario MGAP.
Responsable - Habilitado Pagador
Actividad 1.1.6

Correo Electrónico: tesoreria2.iaepol@gmail.com
Avda. Del Cadete y Ofic. Leoncio Santacruz
Teléfono: 595 21 670 978
Luque - Paraguay



**POLICIA
NACIONAL
DEL PARAGUAY**



**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

**Instituto Superior de Educación Policial
Sub Unidad de Administración Financiera
Actividad 001.06 "Formación y Capacitación de Oficiales y Suboficiales"**

<i>Ejecución 2018</i>		
<i>Numero de Factura</i>	<i>Gastos Por Servicios De Aseo, Mantenimiento Y Reparaciones Menores</i>	<i>Monto total</i>
001-003-0000010	Reparación de Baño	6.410.000
001-001-0000867	Mantenimiento y Reparación de Vehículo	
001-001-0000866	Mantenimiento y Reparación de Motocicleta	
001-001-0001486	Mantenimiento y Reparación de Aire.	
001-001-0001493	Mantenimiento y Reparación de Impresora	
001-001-0001583	Mantenimiento y Reparación de Impresora	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Otros Servicios En General</i>	<i>Monto total</i>
001-001-0002824	Ornamentación	3.148.000
001-001-0002822	Bocaditos Salados	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Bienes De Consumo De Oficina E Insumos</i>	<i>Monto total</i>
001-001-0076733	Detergente líquido	9.714.220
001-001-0076733	Desodorante de ambiente líquido	
001-004-0006128	Foco económico 32 w	
001-004-0006128	Foco económico 45 w	
001-001-0001087	Tóner para Fotocopiadora	
001-001-0000989	Bolígrafo	
001-001-0006997	Biblioratos	
001-001-0006997	Carpeta Archivadora	
001-004-0006685	Ducha eléctrica	
001-001-0000843	Tóner Impresora	



JUAN FREDO NOGUERAARROYO
Comisario MGAP
Habilitado Pagador
Actividad 1.1.6



**POLICIA
NACIONAL
DEL PARAGUAY**



**GOBIERNO
NACIONAL**

*Paraguay
de la gente*

**Instituto Superior de Educación Policial
Sub Unidad de Administración Financiera
Actividad 001.06 "Formación y Capacitación de Oficiales y Suboficiales"**

<i>Ejecución 2019</i>		
<i>Numero de Factura</i>	<i>Gastos Por Servicios De Aseo, Mantenimiento Y Reparaciones Menores</i>	<i>Monto total</i>
001-001-0000644	Mantenimiento y Reparación de Aire	13.454.000
001-001-0000643	Mantenimiento y Reparación de Aire	
001-001-0002023	Mantenimiento y Reparación de Fotocopiadora	
001-002-0000605	Mantenimiento y Reparación de Aire	
001-001-0000319	Mantenimiento y Reparación de Aire	
001-002-0000615	Mantenimiento y Reparación de Impresora	
001-002-0000607	Mantenimiento y Reparación de Impresora	
001-002-0000009	Provisión, instalación de caños y accesorios para conexiones de desagüe- mantenimiento y reparación.	
001-001-0000042	Mantenimiento y reparación de techo	
001-001-0000042	Mantenimiento y reparación de techo	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Otros Servicios En General</i>	<i>Monto total</i>
002-001-0002718	Provisión de Bocaditos Salados Fritos	3.423.200
002-001-0002718	Provisión de Bocaditos Salados al Horno	
002-001-0002718	Provisión de Bocaditos Salados Típicos	
002-001-0003029	Provisión de Chipitas	
<i>Numero de Factura</i>	<i>Bienes De Consumo De Oficina E Insumos</i>	<i>Monto total</i>
001-001-0083603	batería para camioneta Isuzu 90 A.	12.383.200
001-001-0083432	Ducha eléctrica	
001-001-0083432	Resistencia de ducha	
001-001-0083602	Foco económico 32 w	
001-001-0083602	Foco económico 45 w	
001-001-002718	Desodorante de ambiente liquido	
001-001-0123716	Detergente liquido	
001-002-0000002	Hipoclorito de sodio	
001-001-0083956	Bolsa de basura de 150 litros	
001-001-0007697	Libro de Acta 100 hojas	
001-001-0007697	Libro de Acta 200 hojas	
001-001-0007701	Carpeta archivadora	
001-001-0007699	Bolígrafo común	
001-001-0007701	Bibliorato	
001-001-0001273	Tóner para fotocopiadora	
001-001-0001929	Letrero luminoso	
001-001-0000897	Tóner para impresora	



FREDDY NOGUERA ARROYO
Comisario MGAP
Responsable - Habilitado Pagador
Actividad 1.1.6

Correo Electronico: tesoreria2.asepola@gmail.com
Avda. Del Cadete y Ofic. Leonino Santacruz
Telefax: 595 21 670 970
Luque - Paraguay

Luque, 25 de marzo de 2021.-

Señor

Comisario Principal M.C.P.

ARSENIO BENITO CUEVAS BÁEZ, Jefe de Unidad Académica

Escuela de Estudios Musicales y Banda de Músicos "Mtro. José Asunción Flores"

Tengo el honor de dirigirme a esa superioridad, a objeto de dar contestación a la Nota sin número de fecha 18 de marzo de 2021, firmada por el Señor Carlos Francisco Alcaraz Espinola.

Cantidad total de personal de la unidad del año 2017

4 (cuatro) oficiales

159 (ciento cincuenta y nueve) suboficiales

2 (dos) funcionarios

Cantidad total de personal de la unidad del año 2018

5 (cinco) oficiales

146 (ciento cuarenta y seis) suboficiales

2 (dos) funcionarios

Cantidad total de personal de la unidad del año 2019

5 (cinco) oficiales

152 (ciento cincuenta y dos) suboficiales

3 (tres) funcionarios

Asesor Jurídico 2017-2020

Suboficial Inspector PS. Anibal Flores

Jefe de Personal 2017

Suboficial Superior (R) Luis Alberto Barreto Bernal

Jefe de Personal 2018-2020

Oficial Primero P.S. Humberto Francisco González Benítez

Intendente 2017

Suboficial Superior (R) Juan Carlos Gutiérrez Caballero

Intendente 2018-2020

Oficial Primero P.S. Mario Adrián Sosa Estigarribia

Jefe de la Unidad 2017

Comisario Principal MCP. Lucio Diosnel Martínez Vera

Jefe de Unidad 2018

Comisario Principal MCP. Cristóbal García Carreras

Jefe de Unidad 2019

Comisario Principal MCP. Arsenio Benito Cuevas Báez



Humberto González
Oficial Primero P.S.
Jefe de Personal
Sección Talento Humano

Anexo 6. Resolución 351 “Orgánico funcional y el régimen disciplinario de la banda de músicos y escuela de aprendices de la policía nacional”.



POLICÍA NACIONAL



GOBIERNO NACIONAL
CONSTITUCIÓN FEDERAL DE NUEVA REPÚBLICA



RESOLUCIÓN N° 351.

POR LA QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL Y EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO DE LA BANDA DE MÚSICOS Y ESCUELA DE APRENDICES DE LA POLICÍA NACIONAL.

Asunción, 02 de mayo de 2016.

VISTO: La Nota N° 06 de fecha 11 de febrero del 2016, firmado por el **Comisario Principal MAAP. VIDAL RAMON GALEANO PERALTA, Director de la Escuela de Aprendices y Escuela de Estudios Musicales de la Policía Nacional**, en la que solicita la aprobación del proyecto del Reglamento Orgánico Funcional y el Régimen Disciplinario de la Banda de Músicos y la Escuela de Aprendices, y;

CONSIDERANDO: Necesario que la Banda de Músicos y la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” de la Policía Nacional, cuente con su organización, funciones y régimen disciplinario, acorde a las exigencias institucionales actuales.

Que, la División Reglamentos de la Comisión Permanente de Estudios de Leyes y Reglamentos (**COPELER**), ha sometido a estudio el citado Proyecto, concluyendo que no existen impedimentos legales para su aprobación por Resolución de la Comandancia de la Policía Nacional.

POR TANTO, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo N° 153 numeral 5 de la Ley N° 222/93 “Orgánica de la Policía Nacional”.

EL COMANDANTE DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PARAGUAY

RESUELVE:

Artículo 1°. Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional y el Régimen Disciplinario de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “**Maestro Remberto Giménez**” de la Policía Nacional, dependiente del Instituto Superior de Educación Policial (ISEPOL), conforme a los siguientes términos:

PARTE PRIMERA
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
TÍTULO I
CAPÍTULO I
DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2°. El presente reglamento tiene por objeto establecer la organización, funciones y el régimen disciplinario de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y sus respectivas dependencias.

Artículo 3°. Sus normas son de cumplimiento obligatorio y están sometidos a sus preceptos:

- Oficiales, Suboficiales y Funcionarios que desarrollen funciones en dependencias de la Banda de Músicos, Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- Las personas nombradas como docentes, asesores pedagógicos y técnicos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.
- Los nombrados como alumnos de la Escuela de Aprendices “Maestro Remberto Giménez” y Escuela de Estudios Musicales “Maestro José Asunción Flores”.

Anexo 7. Resolución 573 “Aprueba reglamento orgánico funcional de la dirección general del instituto superior de educación policial ISEPOL”



POLICÍA NACIONAL



GOBIERNO NACIONAL
Paraguay
de la gente



RESOLUCIÓN Nro. 573

QUE APRUEBA EL REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN POLICIAL - ISEPOL.

Asunción, 26 de junio de 2019.

VISTO: El proyecto presentado por la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial, y;

CONSIDERANDO: Que, la Ley Nro.222/93 "Orgánica de la Policía Nacional" modificada por la Ley Nro. 5757/16, en su artículo 173 establece: "La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial es el organismo encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los planes y programas para la formación, especialización y perfeccionamiento profesional, técnico, científico y cultural del personal policial, como Institución de Educación Superior...".

Que, la Ley Nro. 4995/2013 "De la Educación Superior", en su artículo 60 refiere: "Los Institutos Superiores dependientes de las Fuerzas Armadas de la Nación y de la Policía Nacional, establecerán su sistema de gobierno conforme a sus propios regímenes institucionales o cartas orgánicas. El Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) establecerá las exigencias académicas que no se refieran expresamente a su área específica del saber, así como las pautas de equivalencia de estudios que permitan la movilidad...".



Que, el Departamento de Estudios de Leyes y Reglamento se ha expedido en los términos del Dictamen N° 49, de fecha 21 de junio de 2019, que en su parte conclusiva dice: Por tanto, conforme a los argumentos legales esgrimidos y considerando el objeto del proyecto de actualización del Reglamento Orgánico, esta División, considera oportuno ajustar dicha reglamentación conforme a los niveles de exigencias de la educación superior, a ese efecto, debiendo ser aprobado por resolución de la máxima autoridad de la institución.

POR TANTO, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo 153 numerales 1 y 5 de la Ley Nro. 222/93 "Orgánica de la Policía Nacional",



EL COMANDANTE DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PARAGUAY RESUELVE:

1º. Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional de la Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial - ISEPOL, y sus dependencias componentes conforme a los siguientes términos:

CAPÍTULO I DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. La Dirección General del Instituto Superior de Educación Policial, en adelante ISEPOL, es el organismo central responsable de planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar los planes y programas para la formación, especialización y perfeccionamiento profesional, técnico, científico y cultural del personal policial.

Anexo 8. Resolución 3127/14 MEC



TEKOMBO'E
HAJARANDUPY
GUICHORÉ
MINISTERIO DE
EDUCACIÓN
Y CULTURA

TETÄ REKUAI
GOBIERNO NACIONAL
TANÉO OROREIÉBÉ TÁOK P'LAÍO
CANGATY'ANBÁ ZHATÁBÁ SH' HÁBÁO RÁMBÁ

RESOLUCIÓN N° 3127/14

POR LA CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO Y SUS ANEXOS I, II, III Y IV PARA LOS PROCESOS DE APERTURA, HABILITACIÓN DE CARRERAS, FUNCIONAMIENTO, CIERRE Y CLAUSURA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN TÉCNICA SUPERIOR DE GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA DE TODO EL PAÍS.

Asunción, 15 de Diciembre de 2014

VISTO: el Memorandum DITS N°...../14 remitido por el Lic. Atilio Dentice D'Oliveira, Encargado de Despacho de la Dirección de Institutos Técnicos Superiores para solicitar la aprobación de la nueva reglamentación que regulará los procesos de apertura, habilitación de carrera, funcionamiento, cierre y clausura de los Institutos Técnicos Superiores, y;

CONSIDERANDO: Que, el Artículo N° 50 de la Ley N° 1264/98 "Ley General de Educación", establece que son Instituciones de Formación Profesional del Tercer Nivel, aquellos institutos técnicos que brindan formación profesional y reconversión permanente en las diferentes áreas del saber técnico y práctico, habilitando para el ejercicio de una profesión. Serán autorizadas por el Ministerio de Educación y Cultura.

Que, la aplicación de la disposición legal supra mencionada, hace necesario establecer por vía reglamentaria los requisitos mínimos, previstos en los Artículos N° 140 y 141, cuya acreditación ante el Ministerio de Educación y Cultura, permita la autorización o el reconocimiento oficial de las instituciones técnicas superiores.

Que, el artículo N° 58 de la Ley N° 4995/13 de Educación Superior, establece que los Institutos de Formación Profesional del tercer nivel se registrarán por las disposiciones del Ministerio de Educación y Cultura.

Que, el Artículo N° 59 de la misma ley establece que el Ministerio de Educación y Cultura reglamentará su creación, estructura organizacional, funcionamiento, supervisión y clausura, respetando los principios constitucionales.

Que, el Decreto N° 8.444 de fecha 16 de febrero de 2012, por el cual se crea el Viceministerio de Educación Superior, dependiente del Ministerio de Educación y Cultura, como ente responsable de velar por la calidad de la Educación Superior y garantizar la prestación del servicio público, proponiendo, implementando y coordinando las políticas y programas para la Educación Superior.

Que, este Nivel Educativo debe dar respuesta a las necesidades actuales de las instituciones educativas dependientes, estableciendo un marco normativo acorde, que contemple los nuevos escenarios de la Educación Técnica Profesional y que responda a los ejes estratégicos del Plan 2024 de: igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, calidad y mejoramiento de la gestión.

Por tanto, en uso de sus atribuciones,

EL VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

RESUELVE

1º.- **APROBAR** el Reglamento y sus Anexos I, II, III y IV para los procesos de apertura, habilitación de carreras, funcionamiento, cierre y clausura de las instituciones de Educación Técnica Superior de gestión pública y privada de todo el país.



Anexo 9. Respuesta MEC



TEKOMBO'E HA TEMBKUAA
Ministerio de
EDUCACIÓN Y CIENCIAS

TETÁ REKUAI
GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente

Asunción, 29 de abril de 2021.

Señor
Carlos Alcaraz
Presente

Nos dirigimos a usted con relación a la *Solicitud #41.190* realizada en el *Portal Unificado de la Información Pública*, en la cual solicita información sobre punto de la Resolución 3127/14, en su ANEXO I '*Guía para la Elaboración de proyectos de apertura de Institutos Técnicos Superiores y habilitación de carreras (por primera vez) y apertura de filiales*'.

Al respecto, en cumplimiento de la Ley N° 5282/2014 "*De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental*", en consulta al Viceministerio de Educación Superior, dependiente de esta Cartera de Estado, le informamos que ante la consulta

Pregunta: Cuando hablan de PROFESORADO ¿Debe ser PROFESORADO ELEMENTAL O SUPERIOR para la tecnicatura superior? Referente a la resolución anteriormente citada, en su Punto 9.5 que dice: El personal docente deberá poseer título de grado en el área de su competencia con la habilitación pedagógica o didáctica superior universitaria o de profesorado expedido por instituciones legalmente constituidas.

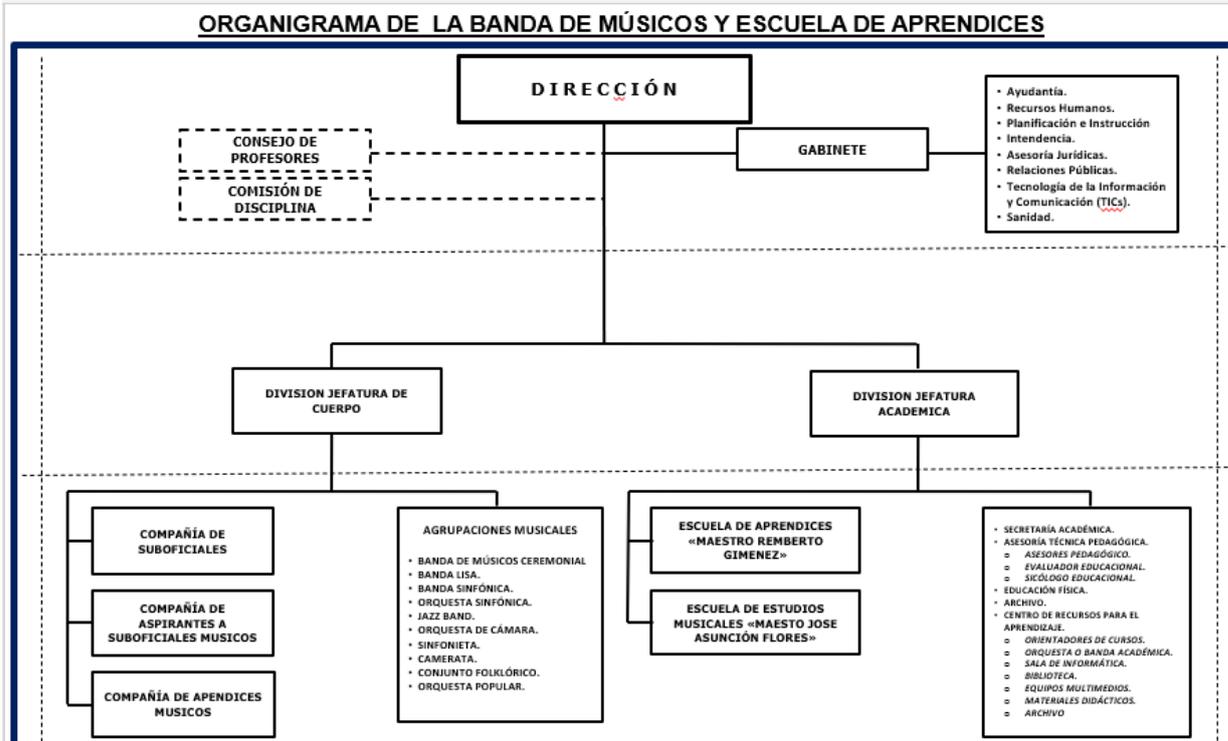
Respuesta: El requisito es que puede ser cualquier título de profesorado que habilite para el ejercicio de la docencia. Así también, se aclara que al mismo tiempo del profesorado, debe tener el título de grado debidamente registrado en el MEC.

Deseando que la respuesta dada sea de su entera satisfacción y reiterando que estamos atentos a cualquier consulta suya, nos despedimos de usted cordialmente.

**OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS**



Anexo 10. Organigrama de la Banda de Músicos y Escuela de Aprendices



Anexo 11. Ley 5757

"Sesquicentenario de la Epopeya Nacional: 1864 - 1870"



PODER LEGISLATIVO

LEY N° 5757

QUE MODIFICA VARIOS ARTÍCULOS DE LA LEY N° 222/93 "ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL"

EL CONGRESO DE LA NACIÓN PARAGUAYA SANCIONA CON FUERZA DE LEY

Artículo 1°.- Modifícanse los artículos 6°, 11, 13, 14, 18, 19, 25, 33, 34, 35, 47, 51, 55, 58, 72, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 134, 140, 141, 142, 150, 152, 154, 156, 158, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176 y 177, y los Artículos 1°, 2°, 3°, 4°, y 6° del Título XIV Disposiciones Transitorias y Finales de la Ley N° 222/93 "ORGÁNICA DE LA POLICÍA NACIONAL", que quedan redactados de la siguiente manera:

"Art. 6°.- Son funciones, obligaciones y atribuciones de la Policía Nacional.

1. Preservar el Orden Público legalmente establecido.
2. Proteger la vida, la integridad, la seguridad y la libertad de las personas y entidades y de sus bienes.
3. Prevenir la comisión de hechos punibles y faltas mediante la organización técnica, la información y la vigilancia.
4. Investigar bajo dirección del Ministerio Público los hechos punibles cometidos en cualquier punto del territorio nacional, en las aguas públicas o el espacio aéreo.
5. Ejercer las facultades conferidas en el Código Procesal Penal, con sujeción a los principios básicos de actuación establecidos en la Constitución Nacional y las Leyes.
6. Solicitar la presentación de documentos de identificación personal cuando el caso lo requiera.
7. Mantener y organizar en todo el territorio nacional el servicio de identificación personal, archivo y registro de antecedentes y del domicilio de las personas.
8. Expedir Cédulas de Identidad, Pasaportes, Certificado de Antecedentes, de Vida, de Domicilio, de Residencia y otros documentos relacionados con sus funciones.
9. Mantener copia actualizada del registro del parque automotor proveída por la Dirección General de los Registros Públicos.
10. Ejercer la vigilancia y el control de las personas en la frontera nacional.
11. Organizar el registro de extranjeros y controlar la entrada y salida de estos, conforme a la Ley.
12. Proceder a la búsqueda de las personas desaparecidas, así como de las cosas pérdidas o sustraídas para restituir las a sus legítimos propietarios.

NCR

Anexo 12. Proyecto de reglamento SUAF - ISEPOL



PROYECTO DE REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA SUB UNIDAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA 2.1.6. "FORMACION Y CAPACITACION" (Ley N° 5757 Art. 173)

TÍTULO I

CAPÍTULO I DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º. Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional de la Sub Unidad de Administración y Finanzas del Programa 2.1.6. "Formación y Capacitación" del Instituto Superior de Educación Policial, en los siguientes términos:

Artículo 2º. La Sub Unidad de Administración Financiera Programa 2.1.6. "Formación y Capacitación" del ISEPOL, es dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas de la Policía Nacional (UAF).

Esta Sub Unidad es el órgano responsable de elaborar el Anteproyecto de Presupuesto General del Instituto Superior de Educación Policial; de programar, gestionar, registrar y ejecutar el presupuesto aprobado, con observancia de las disposiciones que rige la materia. Evalúa los ingresos, gastos e inversiones realizados.

La SUAF 2.1.6. "Formación y Capacitación", dependerá lineal y funcionalmente de la UAF.

CAPÍTULO II DE LOS FINES Y OBJETIVOS

Artículo 3º. La SUAF 2.1.6. "Formación y Capacitación" tiene los siguientes fines:

1. Establecer herramientas que aseguren el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros del programa 2.1.6. "Formación y Capacitación" para el ISEPOL.
2. Innovar métodos efectivos y actualizados de cada uno de los procesos laborales que competen a este programa.