

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR
PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA
AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

MARÍA EVANGELINA DEL COMPARE CONTRERAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO INTERINO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS
PRACTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 25 de noviembre de 2014

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

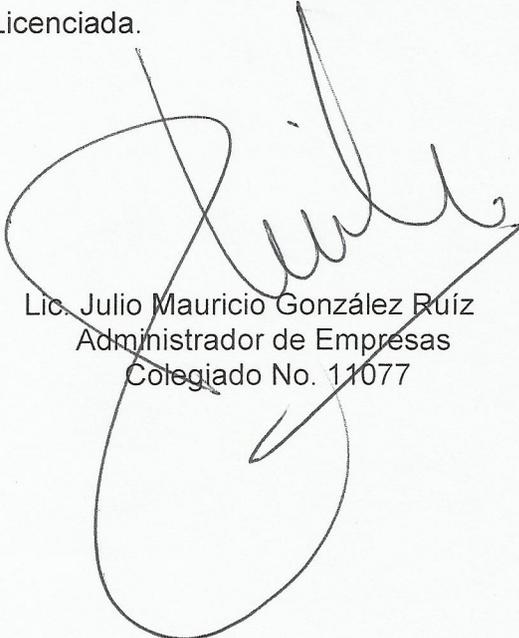
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecisiete de marzo del año dos mil catorce, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"PROCESO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER"**, elaborado por la estudiante María Evangelina Delcompare Contreras.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruíz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 001-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de febrero de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARIA EVANGELINA DELCOMPARE CONTRERAS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO INTERINO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS:

Gracias Padre por tu infinito amor y misericordia, porque siempre me has colmado de bendiciones, por brindarme la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para alcanzar esta importante meta en mi vida.

A LA VIRGEN MARÍA:

Por su infinito amor, bondad y misericordia.

A MI ESPOSO:

Ronald Eduardo, por tu amor incondicional y todo el apoyo que me has brindado a lo largo de mi carrera, por creer en mí y estar a mi lado en todo momento. Te amo cielo.

A MI HIJA:

María Alejandra, por ser la luz en mi vida y el motor que me mueve a luchar día con día, eres el milagro más grande que Dios me dio. Te amo princesa.

A MI MAMÁ:

Evangelina Contreras, te lo dedico especialmente madrecita, aunque no te tenga conmigo físicamente en este día, tu siempre me diste aliento a superarme y a no desmayar a pesar de las duras pruebas. Misión cumplida.

A MIS HERMANOS:

Lillian, Heidi, Roberto, Rosanna y Julie, mis primas hermanas Ana Ruth y Patty, con mucho cariño por su apoyo y por estar siempre a mi lado.

- A MIS SOBRINOS:** Ingrid, Lourdes, Luis, Juan Luis, Michelle, Erwin, Mario, Nataly, y mis amadas princesas sobrinas nietas, con todo mi cariño.
- A MI MADRINA DE GRADUACIÓN:** Ingeniera Miriam Patricia Rubio Contreras, gracias por tu ejemplo de profesionalismo, apoyo y cariño.
- A MIS AMIGOS:** Por todo su apoyo incondicional, gracias por todos los lindos momentos compartidos, en especial a Karina de Díaz, Sandra López, Ingrid Martínez, Madelin Arriaza, Lorena Hernández, Carmen Sut, Nancy Pérez, Lesly González, Karen Saenz, Jelis González, Rudy García, Francisco López, Luis Coguox, Christian Morales, Marlon González, Q.E.P.D. y a mis todos mis queridos amigos del Eloy Suarez Cobián.
- A MIS AMIGOS DE ONSEC:** Al equipo de Fortalecimiento, gracias por su amistad, apoyo y cariño.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Julio Mauricio González, por su orientación, asesoría y apoyo en el desarrollo de mi tesis.
- A LA UNIVERSIDAD:** De San Carlos de Guatemala, con orgullo mi casa de estudios, en cuyas aulas inicié, adquirí conocimientos y culminé mi carrera profesional.
- A LA FACULTAD:** De Ciencias Económicas, en especial los catedráticos de la Escuela de Administración de Empresas por su calidad docente.

INDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Definición de entidades públicas	1
1.1.1. Instituciones del organismo ejecutivo	1
1.2. Administración	1
1.3. Proceso administrativo	2
1.3.1. Fases del proceso administrativo	2
1.4. Gestión del talento humano	4
1.4.1. Procesos de gestión del talento humano	6
1.5. El aprendizaje	8
1.5.1. Modelos de estilos de aprendizaje según clasificación de Felder y Silverman	8
1.6. Capacitación	10
1.6.1. Técnicas de la capacitación	10
1.6.2. Objetivos de la capacitación	11
1.6.3. Proceso de la capacitación	11
1.6.3.2. Diseño y planeación de la capacitación	15
1.6.3.3. Ejecución de la capacitación	18
1.6.3.4. Evaluación de los alcances de la capacitación	18

Contenido	Página
1.7. Competencias laborales	20
1.7.1. Concepto de competencias laborales	21
1.7.1.1 Clasificación de competencias	21
1.7.1.2 Niveles de competencias	21
1.7.2. Perfiles laborales	23
1.7.2.1 Perfiles laborales por competencias laborales	23
1.7.3. Beneficios de las competencias laborales para la institución	27
1.7.4. Gestión del recurso humano por competencias	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER

2.1. Antecedentes de la Institución	29
2.1.1. Misión	31
2.1.1.1. Visión	31
2.1.1.2. Valores	31
2.1.2. Objetivos	32
2.1.3. Funciones de la SEPREM	32
2.1.4. Actividad de servicio	34
2.1.5. Estructura Organizacional	34
2.2. Metodología de investigación	37
2.2.1. Método Científico	37
2.2.1.1. Fases del método científico	37
2.2.2. Método deductivo-inductivo	38

Contenido	Página
2.2.3. Técnicas	38
2.2.3.1. Encuesta	38
2.2.3.2. Prueba piloto de la encuesta	38
2.2.3.3. Observación directa	38
2.2.4. Instrumentos	39
2.3. Situación actual del proceso de capacitación	40
2.3.1. Planeación de la Capacitación	40
2.3.2. Ejecución de la capacitación	45
2.3.3. Evaluación de la capacitación	49
2.3.4. Seguimiento de la capacitación	51
2.4 Análisis y discusión de resultados	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER

3.1. Presentación	55
3.2. Objetivos de la propuesta	56
3.2.1 Objetivo general	56
3.2.2 Objetivos específicos	56
3.3. Proceso de capacitación por competencias laborales	57
3.3.1 Políticas generales y de seguimiento del proceso de capacitación	63

Contenido	Página
3.3.2 Descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales para el personal de la Dirección Administrativa	65
3.3.3 Detección de necesidades de capacitación –DNC-	69
3.3.4 Consolidado del diagnóstico de necesidades de capacitación puesto-persona	73
3.3.5 Propuesta del plan de capacitación para la Dirección Administrativa	77
3.3.6 Ejecución de la capacitación	100
3.3.7 Costos del plan de capacitación	101
3.3.8 Indicadores para medir la efectividad del proceso de capacitación	106
3.3.9 Evaluación de la efectividad del proceso de capacitación	112
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
E-GRAFÍA	124
ANEXOS	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Disposición de los directivos para facilitar la capacitación al personal	41
2	Conocimiento del personal sobre la existencia de un proceso técnico de capacitación	42
3	Necesidad del personal de capacitación para el desempeño del trabajo	44
4	Percepción del personal sobre la necesidad de implementar un proceso técnico de capacitación	45
5	Frecuencia con que se capacita al personal	46
6	Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones han sido de relevancia en su puesto de trabajo	47
7	Las capacitaciones recibidas han propiciado la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades	48
8	Se evalúan las capacitaciones efectuadas	49
9	Existe una metodología para medir los resultados de la capacitación	50
10	La institución brinda seguimiento a las capacitaciones efectuadas	51

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso de integración en la organización	4
2	Procesos de gestión del talento humano	6
3	Proceso de capacitación	12
4	Tipos de necesidades de capacitación	13
5	Niveles de análisis de necesidades de capacitació	14
6	Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona	15
7	Ejecución de la capacitación	18
8	Niveles para evaluar la capacitación	19
9	Beneficios de las competencias laborales	27
10	Organigrama estructural	36
11	Flujograma del proceso de capacitación	60

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Objetivos de la gestión del talento humano	5
2	Resultado de entrevistas personal directivo	39
3	Descriptor y perfil de puestos por competencias laborales	66
4	Trifoliar de diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-	70
5	Formato propuesto diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-	71
6	Ejemplo diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC	72
7	Consolidado general de diagnóstico de necesidades de capacitación	74
8	Plan consolidado para el personal de la Dirección Administrativa para el año 2015	78
9	Plan de capacitación por puestos de trabajo	82
10	Ejemplo de programa de cursos	99
11	Matriz de actividades antes de la capacitación	100
12	Matriz de actividades después de la capacitación	101
13	Escenario 1: capacitación externa	102
14	Escenario 2: capacitación con instructores especializados	103
15	Escenario 3: capacitación con personal de la Dirección Administrativa	104
16	Nivel 1 Evaluación de la reacción de la capacitación	113
17	Nivel 2 Evaluación del aprendizaje de la capacitación	114
18	Ejemplo de tabulación de pruebas	115
19	Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, antes de la capacitación	116
20	Ejemplo para evaluar la conducta, después de la capacitación	117
21	Ejemplo para evaluar resultados, después de la capacitación	118

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Escala de medición de funciones	25
2	Descripción del proceso de capacitación	58
3	Fórmulas de indicadores de medida para acciones preventivas	109
4	Fórmulas de indicadores de efectividad del proceso de capacitación	111

INDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de puestos y perfil de competencias laborales	126
2	Programas de cursos	174

INTRODUCCIÓN

La capacitación del personal en los diferentes niveles institucionales constituye un factor fundamental para la organización y funcionamiento de la misma. Las estrategias, los planes de capacitación y las prácticas de gestión del Talento Humano, inciden de modo positivo en cualquier empresa o institución.

La capacitación debe lograr la preparación de los colaboradores en sus conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño óptimo en sus puestos de trabajo y contribuir al desarrollo de la organización; para que esto ocurra, el proceso debe ser coherente con la filosofía de la organización y administración institucional. Los integrantes de la institución tienen que estar motivados para mejorar la información, mejorar las competencias laborales en función de la calidad.

Por lo cual, el presente trabajo de tesis es un aporte para la Dirección Administrativa de la Secretaría Presidencial de la Mujer, que incluye como propuesta un proceso de capacitación para el personal administrativo, con la finalidad de reducir las brechas existentes entre el perfil real y el esperado de cada puesto de trabajo, a efecto de obtener los mejores resultados de los colaboradores.

El informe realizado consta de tres capítulos, en los que se describe de manera detallada información relevante de la investigación. En el capítulo uno, se definen conceptos de la administración del recurso humano, capacitación y las etapas de evolución de la misma, los beneficios de la capacitación, la descripción del proceso así como y la gestión por competencias laborales.

El segundo capítulo describe los antecedentes de la institución, se presentan los principales resultados derivados de la investigación de campo realizada, para establecer la situación actual del proceso de capacitación en la Dirección Administrativa, cuyos resultados se utilizaron para identificar la necesidad de implementar un plan de capacitación para dicha dirección.

En el tercer capítulo se describen los objetivos generales y específicos, metas, políticas, normas, etc. del proceso propuesto, asimismo, como parte de la propuesta del proceso de capacitación se incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación puesto-persona realizado, el consolidado del plan de capacitación, sus respectivos programas de acuerdo a las necesidades detectadas.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis realizado, seguidas por la descripción de la bibliografía y sitios web consultados, esto con la finalidad de contribuir en la mejora de los procesos de la gestión de la Dirección Administrativa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de entidades públicas

"Las entidades públicas constituyen conjuntos de organismos que desempeñan funciones de gobierno y se agrupan según la naturaleza de sus actividades económicas principales o funciones otorgadas por el Estado". (11:s.p)

Las entidades del sector público son organismos creados para brindar servicios a la población en general, dedicadas al desarrollo integral de la ciudadanía. Entre sus funciones primordiales están: formar a su capital humano, fortaleciendo las capacidades de sus colaboradores.

1.1.1. Instituciones del organismo ejecutivo

"El Poder Ejecutivo es ejercido a través de la Presidencia de la República, Ministerios de Estado y Secretarías y Otras Dependencias del Ejecutivo. Cada una de las instituciones mencionadas depende directamente del Presidente de la República". (11:s.p)

1.2. Administración

"Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos". (1:3) Toda institución que desea el aprovechamiento óptimo de sus recursos, debe enfocarse en invertir en la satisfacción de su personal, quienes constituyen el capital intelectual para asegurar el éxito de toda organización.

1.3. Proceso administrativo

“Es la administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos”. (1: 23)

El proceso administrativo es un conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración de una organización, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

1.3.1. Fases del proceso administrativo

Las fases del proceso administrativo son cinco: planeación, organización, integración, dirección y control, sin embargo, para la presente investigación se tomarán en cuenta las tres primeras fases, las cuales se describen a continuación:

a. Planeación

“Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente”. (1:38) Al emprender una acción es necesario establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, determinar los posibles riesgos y las estrategias para minimizarlos, de ello depende la eficiencia en el alcance de los resultados esperados.

b. Organización

“Fase del proceso administrativo que permite entrelazar la labor de diferentes personas con el propósito de alcanzar las metas y objetivos organizacionales”.
(1:124) Para organizar se necesita del apoyo de diversos instrumentos administrativos como el manual de organización, donde se identifica la filosofía organizacional, descripción de puestos, para guiar los esfuerzos hacia la misma dirección, acompañado de manuales de normas y procedimientos.

c. Integración

Consiste en obtener y relacionar los elementos materiales y humanos que la institución necesita para el adecuado funcionamiento.

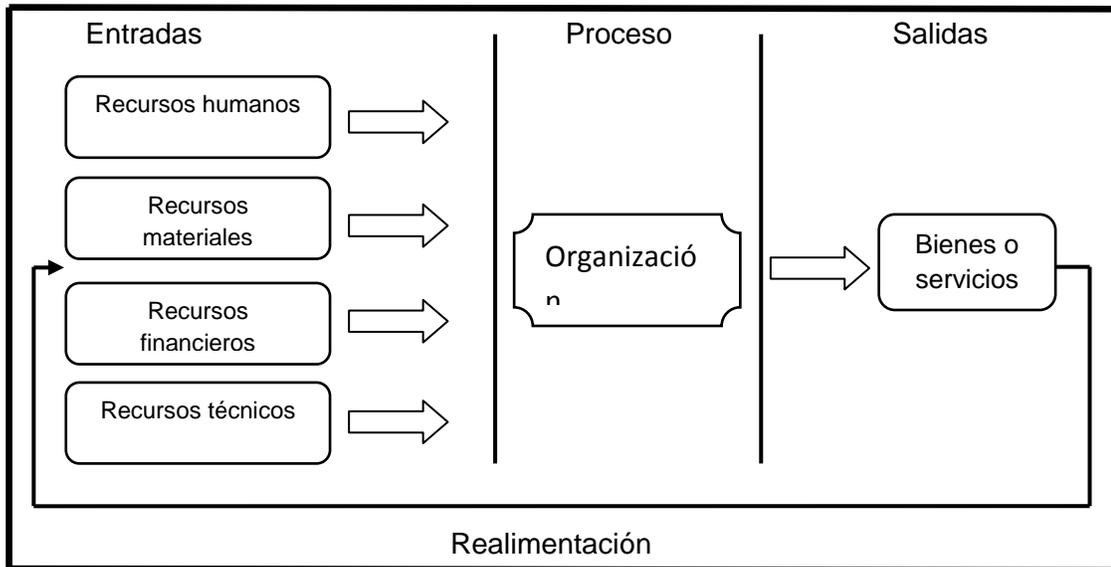
“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizarse”.
(1:181) Se refiere a todos los recursos materiales que la empresa requiere para su funcionamiento normal, para lo cual es necesario que el recurso humano los optimice con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

Las empresas exitosas saben que sólo pueden progresar, prosperar y mantenerse en el mercado, si son capaces de optimizar el talento de su personal.

Todo proceso funciona mediante la integración y participación de recursos con la finalidad de ser transformados y obtener bienes o servicios, como se refleja en el siguiente esquema.

Esquema 1

Proceso de integración en la organización



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. 1ª. Edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. Página 181.

1.4. Gestión del talento humano

Las instituciones para alcanzar sus objetivos requieren de personal que administre sus recursos materiales, por lo que éstas deben velar por el bienestar y logro de los objetivos individuales de los colaboradores, debido a la relación de mutua dependencia que existe entre ambos.

“En las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada), para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (4:9) Por lo que, se busca obtener la contribución del personal a través de coordinar esfuerzos de forma que se alcancen los objetivos establecidos, a través del máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos, físicos y financieros.

En la gestión del talento humano, las personas son socias de la organización, ya que se constituyen inversionistas de conocimientos, habilidades, actitudes, tiempo y esfuerzo, por lo que esperan el retorno de la inversión realizada en la institución, para lo cual los directivos dirigen los esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales e individuales, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Objetivos de la gestión del talento humano

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejores salarios
Crecimiento sostenido	Mejores beneficios
Rentabilidad	Estabilidad en el empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad en productos y servicio	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad para trabajar
Competitividad	Liderazgo participativo
Imagen en el mercado	Orgullo de la organización

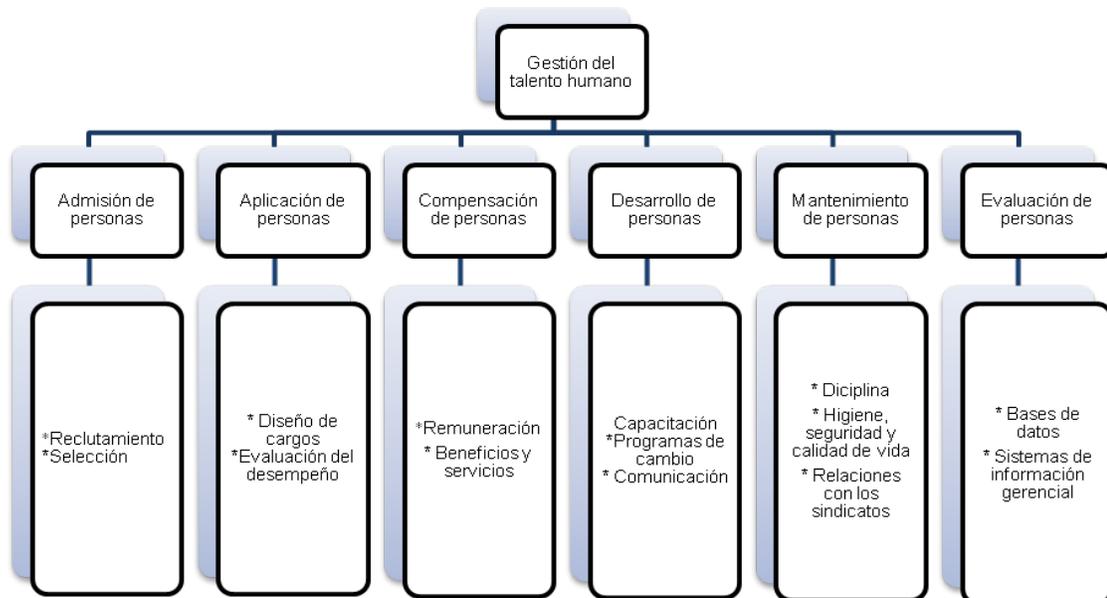
Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia., McGraw-Hill, 2002. Página 5.

1.4.1. Procesos de gestión del talento humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.”. (4:12) Los procesos mencionados en el siguiente esquema, permiten a la institución mantener la productividad y optimización del talento humano, por medio de actividades que favorecen un clima laboral positivo con el propósito de obtener el máximo esfuerzo que permita alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Esquema 2

Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia., McGraw-Hill, 2002. Página 13.

- a. Admisión de personas: “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa”. (4:13) Las funciones de este proceso, básicamente son:

planificación del personal requerido, análisis de puestos de trabajo, reclutamiento y selección.

- b. Aplicación de personas: “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño”. (4:13) Se plantean las actividades que el personal de nuevo ingreso debe realizar en la organización donde es contratado, para facilitar su integración e identificación con la empresa.
- c. Compensación de personas: “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas”. (4:14) Las instituciones deben buscar la implementación de una estructura de salarios internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora.
- d. Desarrollo de personas: “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal”. (4:14) Se busca impulsar el desempeño eficiente de los colaboradores y propiciar la mejora continua por medio de facilitar el aprendizaje y la actualización constante, para crear oportunidades de retroalimentación permanente.
- e. Mantenimiento de personas: “procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas”. (4:14) Es preciso priorizar el tratamiento de los conflictos individuales y colectivos, utilizando para ello las tareas principales: atención de quejas y reclamos, establecimiento de convenios colectivos, etc. Además, se incluyen dentro de sus funciones: administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales.

- f. Evaluación de personas: “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados”. (4:14)

1.5. El aprendizaje

Consiste en asimilar experiencias que pasen a formar parte de nuestra vida. El aprendizaje constante ayuda a modificar comportamientos y/o actitudes, para facilitar la ejecución de tareas y adaptación a cambios.

“Hay tres grados de aprendizaje de habilidades. El grado inferior es en el que el empleado adquiere un conocimiento fundamental, adquiere el conocimiento básico del área y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades, o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencias de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado”. (10:126)

Para que el aprendizaje sea efectivo, es importante que el personal tenga la disposición y la motivación, para que absorban la información que se les brinda. La motivación se refiere a que es primordial que los individuos reconozcan la necesidad de conocimiento, habilidades y actitudes, por lo que aumentarán su interés en tener éxito y alcanzar sus metas. En la institución, la motivación consiste en mantener el interés e impulso de los colaboradores en alcanzar objetivos que sean factibles de cumplirse.

1.5.1. Modelos de estilos de aprendizaje según clasificación de Felder y Silverman

- a. “Sensitivos: son las personas que aprenden más fácilmente a través de ejercicios prácticos, orientados hacia hechos y procedimientos.

- b. Intuitivos: se distinguen porque su aprendizaje se facilita a través de conceptos, son innovadores y se orientan hacia las teorías.
- c. Visuales: se refiere a quienes prefieren representaciones visuales, diagramas, etc.
- d. Verbales: son personas que se inclinan a obtener información de forma escrita o hablada.
- e. Activos: la forma en que estas personas aprenden, retienen y comprenden mejor, es por medio de hacer cosas activas, como discutir, aplicar y explicar a otros.
- f. Reflexivos: trata de quienes aprenden pensando y reflexionando, meditando y trabajando solos.
- g. Secuenciales: son aquellos que aprenden a través de pequeños pasos incrementales y que están lógicamente ordenados.
- h. Globales: son individuos que aprenden por medio de visualizar la total
- i. Inductivo: se refiere a aquellas personas que entienden de mejor manera la información cuando se le presentan hechos y observaciones específicas.
- j. Deductivo: describe a quienes prefieren concluir a partir de fundamentos o generalizaciones". (9: s.p)

1.6. Capacitación

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se trata de preparar a las personas para desempeñar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo, brindando la oportunidad que los colaboradores se actualicen y capaciten constantemente.

Referente a capacitación se hace necesario considerar la Norma Internacional ISO 10015, donde se detallan las directrices que permiten guiar a las instituciones en cuanto a capacitación, dicha norma menciona un proceso de cuatro etapas: “siendo la primera etapa, la definición de necesidades de capacitación; la segunda, diseño y planificación; tercera etapa, suministros para la capacitación y la cuarta etapa indica la evaluación de los resultados; se contempla además el seguimiento y mejoramiento del proceso de capacitación”. (12:s.p)

1.6.1. Técnicas de la capacitación

- a. Orientadas al contenido: Diseñadas para transmitir conocimientos o información, como lectura o a través de audiovisuales.
- b. Orientadas al proceso: Dirigidas al cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia y desarrollo de habilidades interpersonales.
- c. Mixtas de capacitación: Aquellas a través de las cuales se traslada información y se busca la modificación de actitudes y conducta, como conferencias, estudio de casos, simulaciones y juegos”. (3:399) De acuerdo a los objetivos de la capacitación se establecen las técnicas que se emplearán con la finalidad de realizar una capacitación efectiva y beneficiosa, tanto para los colaboradores como para la organización.

1.6.2. Objetivos de la capacitación

- a. “Preparar a las personas para la ejecución eficiente de diversas tareas de un puesto.
- b. Brindar oportunidades para la mejora continua del personal y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complicadas.
- c. Modificar la actitud de las personas, con el propósito de crear un clima más satisfactorio entre ellas y para incrementar la motivación e incentivarla aceptación hacia nuevas tendencias”. (3:387) La capacitación es una herramienta que favorece el descubrimiento del potencial de los colaboradores y permite su máximo aprovechamiento, lo cual les añade valor e incrementa su autoestima y deseo de superación. La institución se beneficia de la capacitación que brinda a sus colaboradores, en la mejora de la productividad, agilización de procesos y optimización de recursos.

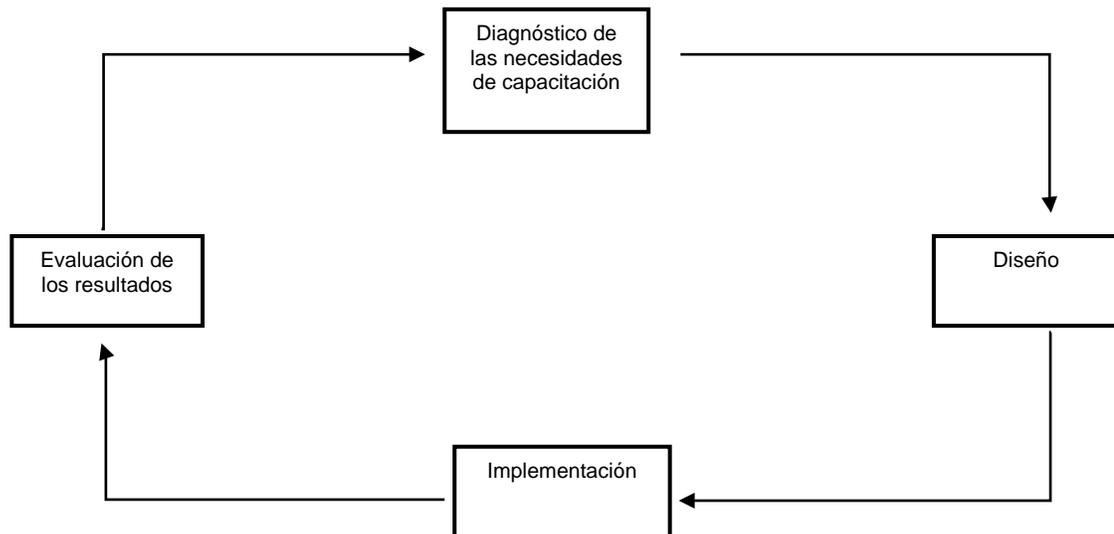
1.6.3. Proceso de la capacitación

“Es un proceso cíclico y continuo compuesto por cuatro etapas, que incluye el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones de capacitación”. (4:308)

Un factor de gran importancia y que debe ser considerado es el proceso cíclico y continuo de capacitación, que busca los conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo. A continuación, se presenta el esquema que muestra las etapas de un proceso de capacitación:

Esquema 3

Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia, con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano.1ª. Edición. Bogotá, Colombia., McGraw-Hill, 2002. Página 309.

1.6.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-

“Es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación”. (7:110) Se pretende identificar la diferencia existente entre lo que se debería saber hacer y lo que se sabe hacer, por lo que se deben establecer las necesidades reales de capacitación, específicamente ausencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto dentro de una organización.

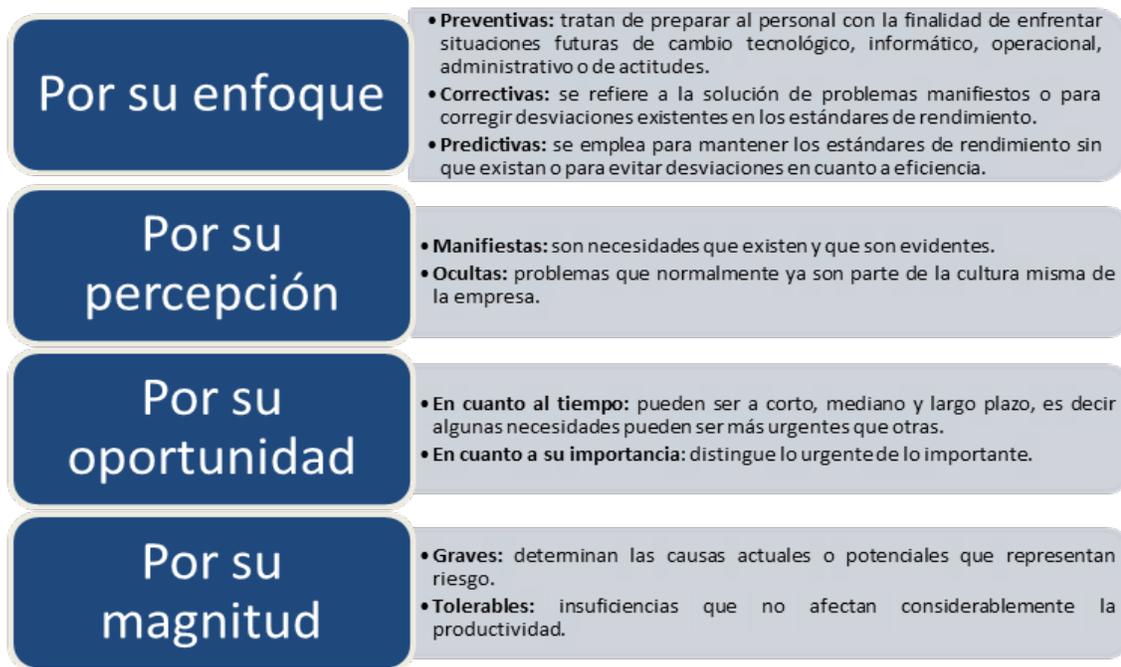
Siempre es necesario previo a la capacitación, determinar los puestos de trabajo, las áreas específicas y las personas que requieren instrucción. La tarea de

determinar necesidades es una actividad continua, que merece la atención de los directivos de la organización.

La capacitación requerida es resultado de un análisis continuo que debe realizar la institución, para detectar las necesidades existentes con el propósito de detectar la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes, los tipos de necesidades se visualizan en el siguiente esquema.

Esquema 4

Tipos de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 120.

Aun cuando la realización del análisis de necesidades requiere de tiempo y dedicación, para muchas organizaciones es innecesaria dicha actividad, sin embargo, es de suma importancia para llevar a la práctica un plan efectivo debido a la naturaleza de la empresa y que sea posible de efectuar. Por lo que a

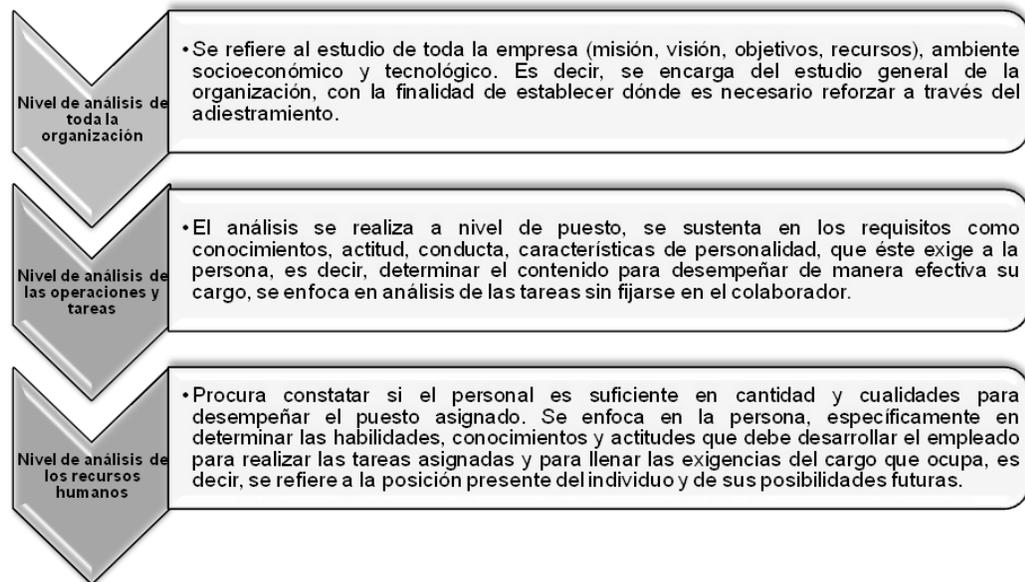
continuación se identifican los niveles de análisis de necesidades de capacitación y los métodos del diagnóstico.

a. Niveles de análisis de necesidades de capacitación:

La capacitación requerida es resultado de un análisis continuo que debe realizar la organización, para detectar señales o indicios que indiquen la falta de conocimientos, habilidades y/o capacidades, para encontrar soluciones de manera oportuna que faciliten al individuo la realización de sus tareas en el puesto que desempeña.

Esquema 5

Niveles de análisis de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2007. Páginas 392-394.

b. Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

El análisis adecuado de las necesidades de capacitación permite elaborar un plan preciso y orientado a las necesidades reales de la empresa, determinando

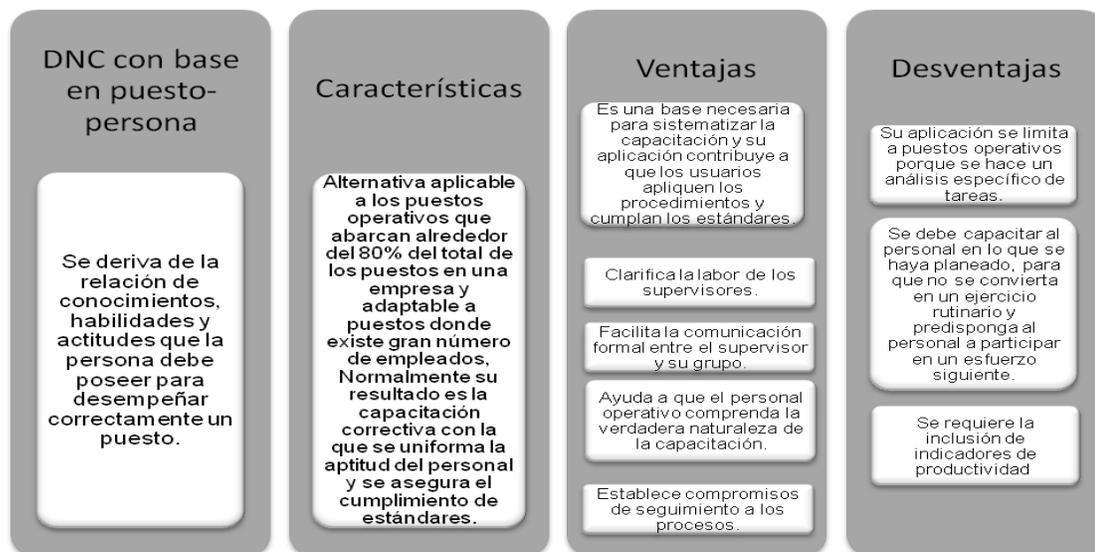
los objetivos de manera que sean medibles y alcanzables, lo cual contribuirá a la eficiencia del plan.

Los métodos que menciona Roberto Pinto para diagnosticar necesidades de capacitación son: con base en puesto-persona, con base en problemas, con base en el desempeño y con base en multihabilidades, mismos de los cuales se presentan sus características, ventajas y desventajas, para conocer qué método es el que mejor aplica de acuerdo a las particularidades de la empresa y a sus requerimientos.

El método utilizado para el presente trabajo de investigación fue el de puesto-persona, como se presenta a continuación en el siguiente esquema:

Esquema 6

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto - persona



Fuente: Elaboración propia con base en Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial .1ª. Edición. México, D.F., Capinte, 2008. Página 124.

1.6.3.2 Diseño y planeación de la capacitación:

Se debe tener en cuenta que el plan debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades de capacitación, se puedan realizar

modificaciones sin afectar los objetivos. El diseño incluye aspectos básicos que se deberían especificar en el plan de capacitación. Por lo que en la planeación se exigen los siguientes aspectos:

- a. “Definición de barreras, se refiere a establecer los aspectos relevantes que impiden los procesos de capacitación, como consideraciones financieras, disponibilidad de motivación y habilidad de los individuos a capacitar, disponibilidad de materiales, equipo e instalaciones apropiadas en la organización.
- b. Métodos de capacitación y criterios para la selección, establece la forma apropiada de capacitación, la cual podría darse de varias formas, como cursos y talleres dentro o fuera de la empresa, programas para aprendices, capacitación en el trabajo, auto-capacitación y capacitación a distancia. Además la selección de los métodos apropiados depende de varios criterios como fecha y lugar, instalaciones, costo, objetivos de la capacitación, grupo objetivo, duración, formas de medición y evaluación”. (12: s.p)
- c. Definición de objetivos de capacitación: los objetivos constituyen la base para seleccionar los métodos, materiales y los medios para que el plan tenga éxito. Considerados también entre las especificaciones del plan de capacitación, según la Norma ISO 10015. Por lo general los objetivos describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. “Los objetivos pueden acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de los resultados, generalmente éstos deben ser concretos y con un grado de dificultad adecuado, porque los objetivos demasiado fáciles o demasiado difíciles tienen muy poco valor de motivación. Solamente cuando las personas se consideran capaces de lograr el objetivo se motivan a alcanzarlo”. (10:128)
- d. “Determinación del contenido de la capacitación: establecer las necesidades y los objetivos como factores fundamentales para determinar los contenidos,

tomando en cuenta que de ellos depende asegurar las ventajas competitivas de largo plazo para la empresa y mantener altos niveles de calidad.

- e. Determinación de los principios de aprendizaje aplicables al plan de capacitación.
- f. Selección de los participantes de la capacitación, de acuerdo a las necesidades de capacitación establecidas.
- g. Seleccionar a los instructores, por lo que se debe buscar varias características deseables en el instructor: que conozca el tema, adaptabilidad a la forma de aprender de todos los participantes, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual para brindar apoyo personalizado y entusiasmo”. (2:223) Es uno de los pasos más importantes, considerando que un instructor que posea las características anteriores y que sea capaz de transmitir efectivamente la información crea un ambiente favorable para el aprendizaje.
- h. “Elaboración de plan de capacitación: se refiere a un documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta”. (7:166)
- i. Selección del proveedor de la capacitación: el cual podría ser interno o externo, la selección podría realizarse a través de catálogos, trifoliales, folletos y reportes de evaluación.
- j. Cálculo de la relación costo-beneficio: Las empresas piensan en términos de utilidad, ésta se refiere a los beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos en que se incurre.
- k. Establecimiento del presupuesto necesario: “es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de la capacitación”. (7:163)

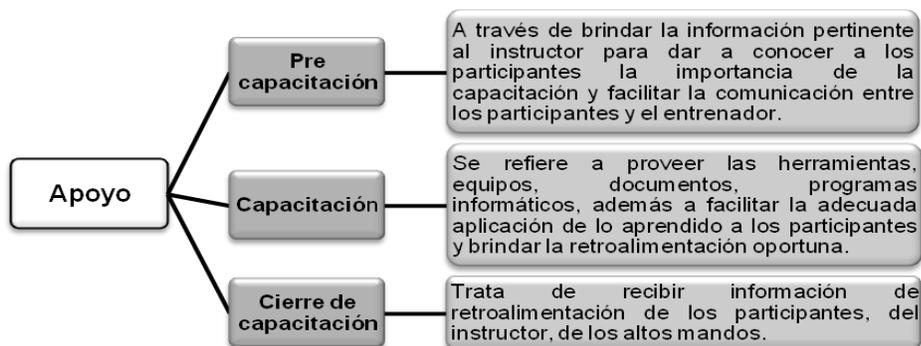
1.6.3.3 Ejecución de la capacitación:

Consiste en ejecutar la capacitación según lo establecido en el plan, verificando el cumplimiento de los objetivos para mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.

En esta fase es preciso adaptar el plan de capacitación a las necesidades reales de la organización, brindando solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas, además, se debe velar por la calidad de la capacitación antes, durante y después para propiciar el éxito en la ejecución, como se muestra a continuación en el siguiente esquema.

Esquema 7

Ejecución de la capacitación



Fuente: Tomado de www.cedeso.org.ar, Norma Internacional ISO 10015. Administración de la calidad. Directrices para capacitación. Año 2011.

1.6.3.4 Evaluación de los alcances de la capacitación:

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los objetivos de la capacitación se han alcanzado para verificar su efectividad.

“La capacitación debe evaluarse para determinar la mejoría en el aprendizaje, efectos del comportamiento en el trabajo y su influencia en el desempeño de los colaboradores de una empresa, existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, conducta y resultados”. (4:244) Se busca medir, en algunos casos corregir, para asegurar que las actividades se ajusten a los planes, implica comparar lo alcanzado con lo planeado, además confirma la eficacia del entrenamiento y vela porque los objetivos planteados se alcancen.

George Bohlander, Snell Scott, Arthur Sherman Donald y James Kirkpatrick coinciden en que existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación, los cuales se presentan en el siguiente esquema:

Esquema 8

Niveles para evaluar la capacitación

Reacción	<ul style="list-style-type: none"> • En este nivel se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, donde una reacción favorable indicará que los participantes estarán motivados a aprender.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.
Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la medida en que ha sucedido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa. Sin embargo, para conseguir que este cambio ocurra son necesarias cuatro condiciones: que la persona tenga el deseo de cambiar, que sepa lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, que trabaje en el clima laboral adecuado, que sea recompensada por el cambio.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de capacitación, por ejemplo: aumento de producción, mejora en la calidad, menores costos, reducción de errores, entre otros beneficios.

Fuente: Elaboración propia con base en Bohlander, George, Scott, Snell y Arthur, Sherman. Administración de recursos humanos. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning Ing. 2001. Páginas 245-247.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Evaluar la reacción es importante por varias razones:

“En primer lugar, nos da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción formativa, así como comentarios y sugerencias para mejorar acciones formativas futuras.

En segundo lugar, indican los participantes que los formadores están ahí para hacer mejor su trabajo y que necesitan su retroalimentación para determinar su eficacia.

En tercer lugar, los cuestionarios de reacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directores y demás empleados relacionados con la acción formativa.

Finalmente, los cuestionarios de reacción pueden facilitar a los formadores información cuantitativa, que se puede utilizar para establecer estándares de desempeño para acciones formativas futuras”. (6:51)

1.7. Competencias laborales

Actualmente el medio social y laboral cambia continuamente, al igual que la manera de hacer las cosas; por lo cual, se prevé que las competencias para realizar una labor adquirirán más complejidad en el tiempo e implicara que la capacitación ayude a formar un colaborador cada vez más habilitado en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir una actividad determinada.

1.7.1. Concepto de competencias laborales

“Es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones” (5:35)

Todo lo requerido para que una persona se pueda desempeñar con satisfacción en su puesto de trabajo.

1.7.1.1 Clasificación de competencias

Para clasificar las competencias laborales se utilizan las tres categorías más importantes:

- a. “Competencias Básicas: Se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
- b. Competencias Genéricas o Transversales: Se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.
- c. Competencias Técnicas: Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada”. (5:34)

1.7.1.2 Niveles de competencias

- a. “Nivel 1: Las funciones en este nivel requieren que el trabajador mantenga una buena disposición de servicio, mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas. Requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal”. (5:47)

En este nivel se encuentran los puestos operativos, con educación primaria como mínimo.

- b. “Nivel 2: Las funciones en este nivel requieren que el trabajador vele porque toda la logística de atención al cliente funcione, que tenga conocimientos de los productos y servicios que brinda la organización y los niveles de existencia. Que atienda los requerimientos para responder a tiempo las demandas del cliente interno y externo. Identificar y evaluar posibles clientes”. (5:47)

En este nivel se encuentran los puestos técnicos, con un nivel educativo mínimo de diversificado completo.

- c. “Nivel 3: Las funciones en este nivel requieren que el trabajador sea ejemplo de comportamiento y eleve el estándar de desempeño de las funciones de servicio al cliente. Se retroalimente mediante la información y que recomiende acciones. Que maneje el flujo de información para atender los requerimientos de la clientela interna y externa”. (5:47)

En este nivel se identifican los puestos de asistencia técnica con un nivel educativo universitario hasta un cierre de pensum.

- d. “Nivel 4: Las funciones en este nivel requieren que el trabajador sea hábil negociador y se le facilite llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes. Mantiene un sistema de información que le permite retroalimentar el servicio que brinda la organización. Investiga las causas de los problemas del servicio al cliente, propone ideas que lleven a la empresa a ofrecer productos y servicios cada día más acordes a las necesidades y expectativas de sus clientes. Vela por el cumplimiento de la aplicación de políticas de servicio al cliente”. (5:47)

En este nivel se encuentran los puestos de profesionales, jefaturas, etc. Se requiere un nivel educativo mínimo de licenciatura universitario.

- e. “Nivel 5: Las funciones en este nivel, requieren que el trabajador se informe de las fluctuaciones del mercado y de la competencia, esté actualizado en cuanto a los lineamientos legales y nuevas normas competitivas en el entorno organizacional”. (5:47)

En este nivel se ubican todos los puestos directivos de la organización, se requiere un nivel educativo de licenciatura y con estudios de maestría.

1.7.2. Perfiles laborales

Son todas las capacidades y competencias que identifican la formación de una persona, para que pueda desempeñarse en condiciones óptimas en un puesto determinado.

1.7.2.1 Perfiles laborales por competencias laborales

En la gestión por competencias laborales, el análisis de perfiles laborales busca que la persona se sienta dueño de su puesto de trabajo, para que lo desarrolle eficazmente.

“El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo”. (5:149)

A continuación se detalla cada uno de los aspectos necesarios utilizados para el descriptor y perfil por competencias laborales.

a. Datos del puesto

Cada descriptor de puestos por competencias laborales, debe contener la información general que identifica cada puesto de trabajo, como lo son: nombre

del puesto, código, nivel de competencia, le reporta a, le reportan, fecha de elaboración y fecha de actualización.

b. Propósito principal del puesto

Para realizar el propósito principal del puesto es necesario analizar la razón de ser el puesto, se debe iniciar con un verbo en infinitivo que describa las principales acciones del mismo.

c. Competencias técnicas

Se definen por tres funciones principales del puesto de trabajo, dicho análisis se realiza sobre la base de las escalas: frecuencia, complejidad, consecuencia por omisión, considerando lo siguiente:

- **Frecuencia:** cuál es la frecuencia esperada para esta función, con qué periodicidad se ejecuta esta función.
- **Consecuencia por omisión:** que tan graves son las consecuencias por incumplimiento de la función.
- **Complejidad:** se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar las funciones.

De acuerdo a la información anterior, se utilizan las escalas de medición de funciones de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 1

Escala de medición de funciones

Grado	F = Frecuencia	CO = Consecuencia por Omisión	CM = Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves. Puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad. Demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades. □
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves. Pueden afectar resultados procesos o áreas de la organización. □	Alta complejidad. Demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades. □
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables. Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros. □	Complejidad moderada. Requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades. □
2	Una vez al mes	Consecuencias menores. Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad. Requiere un bajo nivel de esfuerzo conocimientos y/o habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, entre otros.) □	Consecuencias mínimas. Poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Mínima complejidad. Requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades. □

Fuentes: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral, 2da. Edición, año 2003

De acuerdo a la información contenida en la tabla anterior, se utilizó la fórmula siguiente, para determinar las funciones principales para cada puesto de trabajo.

$$\text{Total} = \text{frecuencia} + (\text{consecuencia por omisión} \times \text{complejidad})$$

d. Indicadores de desempeño

Al obtener la puntuación de la fórmula anteriormente descrita, se procede a realizar los indicadores de desempeño, el cual consta de:

- **Función clave:** Se copian las tres funciones que contengan el punteo más alto de la escala de medición de funciones.
- **Resultado:** Se define cual es el resultado de ejecutar eficazmente la función clave.

- **KPI:** Miden el nivel de desempeño esperado por cada colaborador en la función clave del puesto.
- **Metas:** Se determina el porcentaje del objetivo que se pretende alcanzar con cada función clave.
- **Usuarios:** Quienes son los beneficiarios de realizar eficazmente la función propuesta.

e. Conocimientos informativos

Se indicaron conocimientos formales e informativos, los primeros adquiridos en la educación profesional o académica y los segundos adquiridos en la práctica, siendo estos:

- **Estratégicos:** conocimientos de los objetivos, estrategias, planes operativos y políticas de la institución.
- **Prácticos:** Los cuales se adquieren en una carrera o área profesional en particular.
- **Leyes:** Las aplicables según el puesto de trabajo.

f. Habilidades

Todas aquellas requeridas para el óptimo desempeño del colaborador.

g. Destrezas

Se definen como las acciones motrices que debe contar un colaborador para el uso de las herramientas de trabajo.

h. Competencias genéricas o transversales

Se tomaron en cuenta como base las que el INTECAP identificó para Guatemala, se determinaron en base a las funciones principales que el colaborador debe poseer, como por ejemplo: Trabajo en equipo, planificación, cultura de servicio.

i. Educación y experiencia

Se determina el grado académico y que carrera es la que más se adecua al puesto de trabajo, así como el área de experiencia y tiempo mínimo que debe contar para optar al puesto de trabajo.

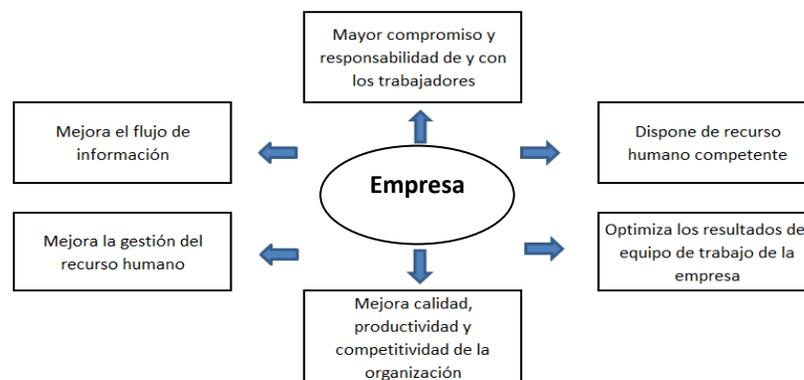
1.7.3. Beneficios de las competencias laborales para la institución

“Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestionan el recurso humano por competencia laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales. En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación”. (5:64)

La capacitación por competencias laborales parte de los cambios que surgen en el mundo actual, por lo que la institución debe mejorar la competitividad en un entorno abierto y complejo, para alcanzar los beneficios que se muestran a continuación en el siguiente esquema.

Esquema 9

Beneficios de las competencias laborales



Fuente: Elaboración propia con base en Gestión por Competencia Laboral .2ª. Edición. Guatemala, INTECAP, 2003. Página 65.

1.7.4. Gestión del recurso humano por competencias

El proceso para dirigir y controlar las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo del recurso humano, sean realizadas conforme planes que se fundamenten en normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz en beneficio de las partes involucradas. La gestión por competencias se basa en fortalecer los procesos de recursos humanos, para promover el desarrollo del capital humano de la organización y dotarla de personal con las competencias necesarias para el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER

La entidad objeto de investigación, funciona bajo la dirección inmediata de la Presidencia de la República, es una entidad asesora y coordinadora de políticas públicas para la promoción y participación de la mujer guatemalteca y para el fomento de una cultura democrática. Esta institución de gobierno se ha enfocado en la mejora continua, preocupados por el desarrollo de su personal.

Actualmente el personal administrativo, no recibe capacitación ni actualización constante, lo cual genera gastos innecesarios, retrasos en los procesos y servicios, que el personal no se encuentre preparado para cumplir efectivamente con sus funciones.

Este capítulo muestra los antecedentes de la institución, la descripción, evaluación y análisis de la situación actual del proceso de capacitación que se lleva a cabo en la Dirección Administrativa de la entidad objeto de estudio. Previo a desarrollar el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se expone la metodología utilizada en la investigación.

2.1. Antecedentes de la Institución

“La Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM- surge a raíz del cumplimiento de los compromisos emanados de la firma de los Acuerdos de Paz y la suscripción por parte del Estado guatemalteco de convenciones, convenios y declaraciones internacionales en donde se reconoce la necesidad urgente de

tomar medidas para transformar la situación social y económica de las mujeres por medio de políticas, estrategias, planes y programas de desarrollo.

En el ámbito internacional Guatemala es signataria de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), la Declaración de Beijing y la Plataforma para la Acción Mundial (PAM) que surge de la IV Conferencia Mundial de la Mujer, cuyas recomendaciones comprometen a los gobiernos a crear, sobre la base de un sólido compromiso político, un mecanismo nacional para el avance para las mujeres dentro del gabinete gubernamental al más alto nivel.

Lo anterior, con el fin de que estos mecanismos tengan una activa y propositiva participación en los procesos de toma de decisiones, con mandatos y atribuciones claramente definidos, disponibilidad suficiente de recursos que permitan desarrollar su capacidad y competencia en el tema, a fin de incidir de forma efectiva en las políticas públicas nacionales, subregionales e internacionales.

Otro factor fundamental, para la creación de la SEPREM y otros mecanismos institucionales para el avance de las mujeres, son las demandas, propuestas e incidencia de las organizaciones, coordinaciones y redes de mujeres del movimiento de mujeres y feminista, que plantearon en los años noventa al Congreso de la República, la necesidad de crear un ente rector que impulsará políticas públicas a favor de las mujeres.

El 24 de febrero del año 2000, mediante el Acuerdo Legislativo 14-2000, emitido por el Congreso de la República, que instó al Presidente de la República a crear una Secretaría de la Mujer con el objeto de dar respuesta a las demandas de las mujeres y respuesta a los compromisos internacionales del Estado guatemalteco.

El 17 de mayo del año 2000, se emite el Acuerdo Gubernativo 200-2000, el Presidente de la República de ese entonces crea la Secretaría Presidencial de la Mujer como la entidad que asesora y coordina políticas públicas en materia de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas, bajo su dirección inmediata.

2.1.1. Misión

Somos la Institución gubernamental responsable de asesorar y apoyar al Presidente de la República en los planes, programas y proyectos para la promoción de las políticas inherentes al desarrollo integral de la mujer.

2.1.1.1. Visión

Ser la Institución gubernamental reconocida y aceptada como referente del Estado para dignificación de la mujer guatemalteca.

2.1.1.2. Valores

- Corresponsabilidad y cooperación como equipo.
- Respeto y reconocimiento a los procesos individuales y colectivos, sin descalificar.
- Reconocimiento de los liderazgos.
- Responder con responsabilidad a nuestros desaciertos.
- Lealtad, convicción para consolidar la institucionalidad de la Secretaría, con ética profesional.
- Integridad, actuamos según nuestros valores establecidos.
- Transparencia, compromiso y responsabilidad de hacer del conocimiento público la actuación de la institución.
- Equidad, orientar la inclusión del enfoque étnico y de género.

- Igualdad, trabajar por los derechos y trato idéntico sin ningún tipo de discriminación.
- Verdad, trabajar con honestidad en sus compromisos y obligaciones con la sociedad y el país.
- Justicia, propiciar la imparcialidad absoluta, por guía la verdad dando a cada uno lo que le pertenece.
- Interculturalidad, promover el reconocimiento y respeto de la diversidad social.

2.1.2. Objetivos

Dar seguimiento a la integración y aplicación de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres (PNPDIM) y Plan de Equidad de Oportunidades (PEO) 2008-2023, dentro de las diversas instituciones del Estado, articulándola con el Plan de Gobierno, específicamente con los tres pactos:

- Pacto Hambre Cero
- Pacto por la Seguridad, la Justicia y la Paz
- Pacto Fiscal y de Competitividad

2.1.3. Funciones de la SEPREM

Son funciones de la Secretaría Presidencial de la Mujer las siguientes:

- a. Informar y asesorar al Presidente de la República en materia de políticas públicas para la promoción del desarrollo integral de las mujeres guatemaltecas y en el fomento de una cultura democrática coherente con el respeto de los derechos humanos, proponiendo para tal efecto las medidas de políticas económicas, sociales y culturales que beneficien a las mujeres del país.
- b. Coordinar todas las acciones y tareas administrativas que le sean asignadas;
- c. Promover la coordinación de las instituciones del sector público y privado que impulsen políticas públicas o privadas a favor de las mujeres adoptando mecanismos de interlocución y diálogo;

- d. Promover la negociación de tratados y convenios internacionales ad referendum en materia de las mujeres, para ser considerados por el Presidente de la República, y ejercer sus buenos oficios para la suscripción, aceptación y ratificación correspondientes;
- e. Tomar la iniciativa para alcanzar el cumplimiento de los Acuerdos internacionales ya ratificados por Guatemala en materia de la mujer;
- f. Coordinar la planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, planes, programas, acciones y tareas que faciliten que los beneficios de las políticas públicas alcancen a la mayoría de las mujeres guatemaltecas;
- g. Forma parte de todas aquellas instancias gubernamentales que se deriven de la institucionalidad de la descentralización y modernización del Estado;
- h. Promover el diálogo entre autoridades gubernamentales con las ciudadanas o con organizaciones de mujeres, o entre organizaciones de mujeres a efecto de fortalecer el desarrollo integral de las mujeres guatemaltecas en los ámbitos económicos, políticos y sociales:
- i. Promover la mediación y/o cualquier otra forma alternativa de resolución de conflictos entre las partes interesadas, en asuntos en los que se vean involucradas autoridades gubernamentales y las mujeres en su calidad de habitantes o ciudadanas o con las organizaciones de mujeres;
- j. Impulsar dentro de los planes de educación y capacitación la creación de centros de documentación, bibliotecas y centros de investigación, para facilitar a las mujeres el acceso a la información y bibliografía necesaria para su desarrollo intelectual; y las demás que sean necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Secretaría y las otras que le fijen las leyes de la República;
- k. Proponer, formular, monitorear, evaluar y actualizar la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujer.

2.1.4. Actividad de servicio

Asesorar y apoyar al Presidente de la República en los programas y proyectos para la promoción y adopción de las políticas públicas inherentes al desarrollo integral de las mujeres, propiciando los efectos y condiciones de equidad entre mujeres y hombres, atendiendo a la diversidad étnica y sociocultural del país”.
(13:s.p)

2.1.5. Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional como se encuentra conformada la Institución.

- a. Dirección Superior
 - Despacho de la Secretaria Presidencial de la Mujer
 - Despacho de la Subsecretaria Presidencial de la Mujer

- b. Asesoría
 - Consejo Consultivo
 - Asesoría Jurídica
 - Asesoría Técnica

- c. Control Interno
 - Unidad de Auditoría Interna

- d. Direcciones
 - Funciones Administrativas:
 - Dirección Administrativa
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección Financiera

- Funciones Técnicas
 - Dirección de Políticas Públicas
 - Dirección de Promoción y Participación de la Mujer
 - Dirección Jurídica en Derechos Humanos de las Mujeres
 - Programa de Prevención y Erradicación de la Violencia Intrafamiliar (PROPEVI)

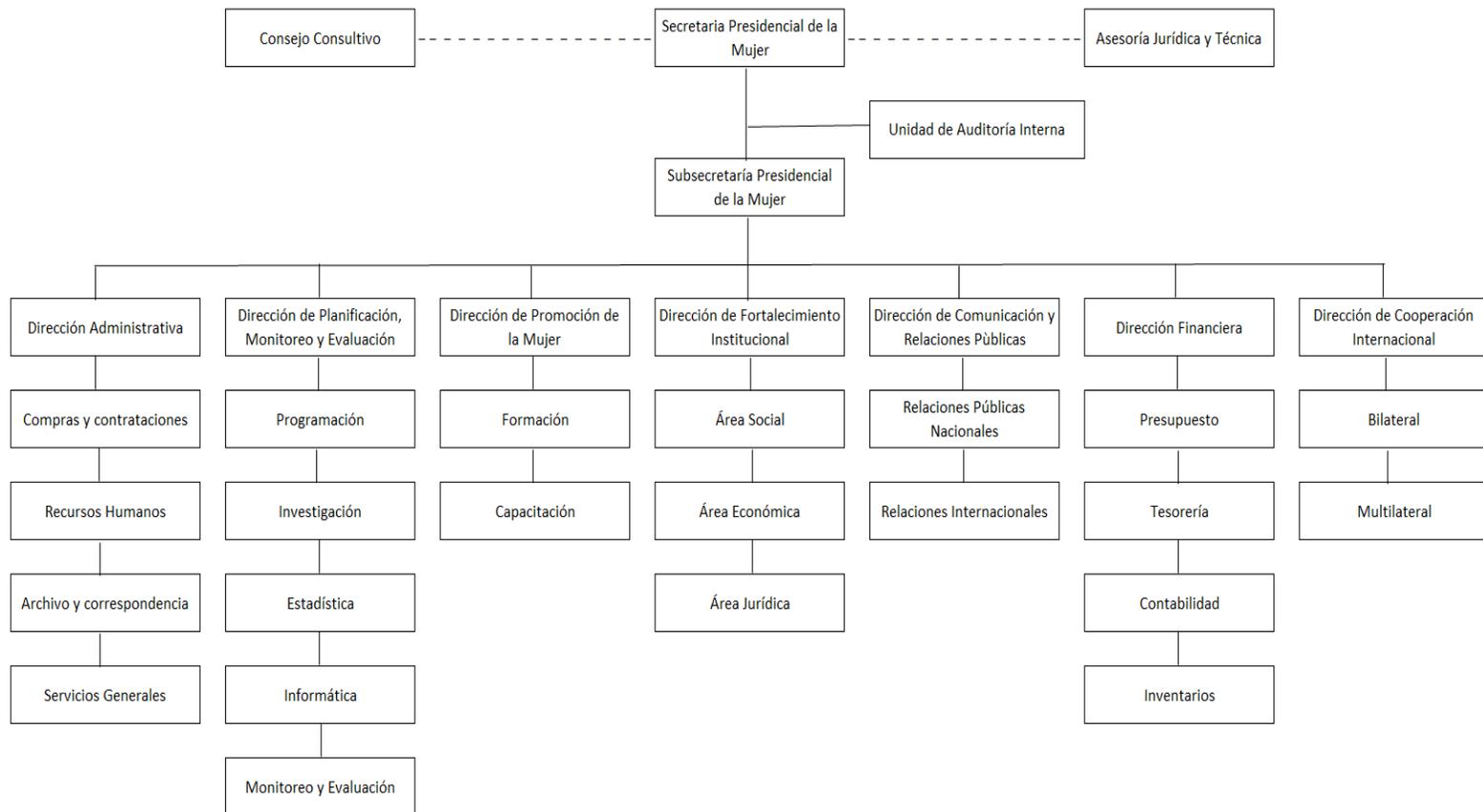
- Funciones de apoyo
 - Dirección de Planificación, Programación, Monitoreo y Evaluación
 - Dirección de Cooperación y Relaciones Internacionales
 - Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas
 - Dirección de Sistemas de Información y Estadística

En el siguiente esquema se muestra el organigrama actual de la institución.

Esquema 10

Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA GENERAL
SECRETARÍA PRESIDENCIAL DE LA MUJER



36

Fuente: Investigación de campo. SEPREM. 2014.

2.2. Metodología de investigación

Para la realización de la investigación del proceso de capacitación en la Dirección Administrativa de la institución objeto de estudio, se recopiló información de campo a través de la utilización de las siguientes técnicas e instrumentos:

2.2.1. Método Científico

Se utilizó el método científico para recolectar la información de los Directores y de los colaboradores de la Dirección Administrativa de la Institución, para demostrar si se cumplen las hipótesis planteadas.

2.2.1.1. Fases del método científico

- **Indagadora**

Se efectuó a través de los procesos de recopilación de información directamente de fuentes primarias por medio de encuestas a los colaboradores de la Dirección Administrativa y Directivos de unidades técnicas, y además se consultaron fuentes secundarias como manuales, políticas y reglamentos, así como sitios de internet.

- **Demostrativa**

Se realizó a través de la consolidación y análisis de la información obtenida en la fase indagadora, con el propósito de que se comprueben o se rechacen las hipótesis planteadas.

- **Expositiva**

Esta fase se aplicó por medio de la presentación de resultados y propuesta para la institución, la cual incluye los perfiles de puestos por competencias laborales, siendo herramientas de apoyo para facilitar a los colaboradores la comprensión de cómo realizar sus tareas asignadas.

2.2.2. Método deductivo-inductivo

Este método se realizó a través del análisis de las instituciones del organismo ejecutivo para determinar las características específicas de la institución, para entender el proceso de capacitación en las instituciones del gobierno.

2.2.3. Técnicas

Para comprobar la situación actual del proceso de capacitación en la Dirección Administrativa, se emplearon las técnicas siguientes:

2.2.3.1. Encuesta

Para la presente investigación se tomó una muestra de 30 personas, correspondientes a 26 colaboradores, 4 directivos, siendo un total de 17 puestos analizados. Se solicitó completar el cuestionario para conocer la metodología utilizada para capacitar al personal y determinar los aspectos y áreas a considerar en el plan de capacitación.

2.2.3.2. Prueba piloto de la encuesta

Se realizó un primer cuestionario a 6 personas, dividiéndose en 3 para el personal directivo y 3 para el personal administrativo, con el propósito de establecer la comprensión del tema y la claridad de las preguntas, por parte de los encuestados para retroalimentar y adaptar el cuestionario, obteniendo información que enriquezca la presente investigación.

2.2.3.3. Observación directa

El personal directivo de la institución proporcionó documentos, manuales, reglamentos y material de soporte mismo que fue revisado para sustentar la investigación. Así mismo se constató la inexistencia de un proceso técnico de necesidades de capacitación ni de material para dar seguimiento a las mismas.

2.2.4. Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual se entregó de forma presencial a los encuestados en un documento impreso, dicho cuestionario fue estructurado con opción cerrada y de preguntas abiertas de acuerdo a la información que se pretendía obtener del personal administrativo y directivo de la institución.

Cuadro 2

Resultado de entrevistas personal directivo

No.	PREGUNTA	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1	¿Se cuenta con un proceso técnico de capacitación que desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?	Si	No	No	No	Por la falta de personal que se haga cargo del proceso no se tiene contemplado un proceso.
2	¿Considera necesario implementar un proceso técnico de capacitación, que fortalezca los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?	No	Si	No	No	
3	¿Su personal ha recibido recientemente capacitación?	Si	Si	Si	Si	
4	¿Con qué frecuencia se capacita a su personal?	3 meses	6 meses	3 meses	Eventual	
5	¿La capacitación que ha recibido su personal, ha sido de impacto para la Institución?	Si	Si	Si	Si	
6	¿Cómo calificaría usted la capacitación que se ha brindado?	Buena	Buena	Buena	Buena	A pesar de no contar con un proceso establecido se ha brindado temas de calidad al personal.
7	¿Los colaboradores han mejorado el desempeño en las tareas del puesto con la capacitación recibida?	Si	Si	Si	Si	
8	¿En qué temas considera necesario realizar capacitación?	Políticas públicas	Admin pública	Equidad genero	Leyes y reglamentos	
9	¿Se realiza evaluación de las capacitaciones realizadas?	Si	No	Si	Si	
10	¿Se le brinda seguimiento a las capacitaciones del personal a su cargo?	Si	No	Si	Si	

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

2.3. Situación actual del proceso de capacitación

La Dirección Administrativa es la encargada de determinar los cursos de capacitación conforme las necesidades específicas presentadas por los directores de las unidades sustantivas de la institución.

2.3.1. Planeación de la Capacitación

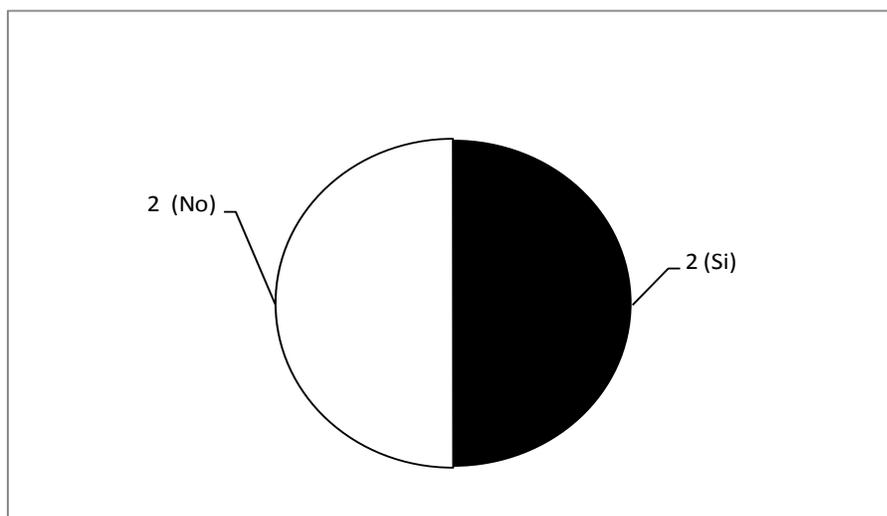
Los directivos de la Dirección Administrativa indican que conocen la importancia de la capacitación en cuanto a los efectos de ésta en el desempeño del colaborador. Mencionaron que la capacitación se brinda al personal a lo interno por medio de los Directores, y externa a través de entidades públicas como el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, manifestando que dicha capacitación se realiza en forma trimestral u ocasional, dependiendo de las oportunidades que se presenten, debido que actualmente no se cuenta con disponibilidad financiera para la capacitación, por lo que consideran necesario e importante concientizar a los altos mandos de la institución de la necesidad de realizar capacitaciones constantes.

No se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que se desconoce la situación real del personal de la dirección sobre que conocimientos y habilidades se deben reforzar, no se cuenta con información de las temas son necesarios reforzar, siendo un factor negativo para la institución, ya que esto repercute en personal desmotivado, bajo rendimiento laboral y retraso en los procesos administrativos.

Mencionaron que el personal ha dañado equipo de cómputo, debido a que no conoce el uso óptimo del mismo, lo que ocasiona costos para la institución y sub utilización de la tecnología, haciendo que el personal no esté comprometido a resguardar el equipo que se le brinda para el cumplimiento de sus actividades, por lo que se hace necesario brindar adiestramiento para el buen uso de los mismos.

Gráfica 1

Disposición de los directivos para facilitar la capacitación al personal



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014.

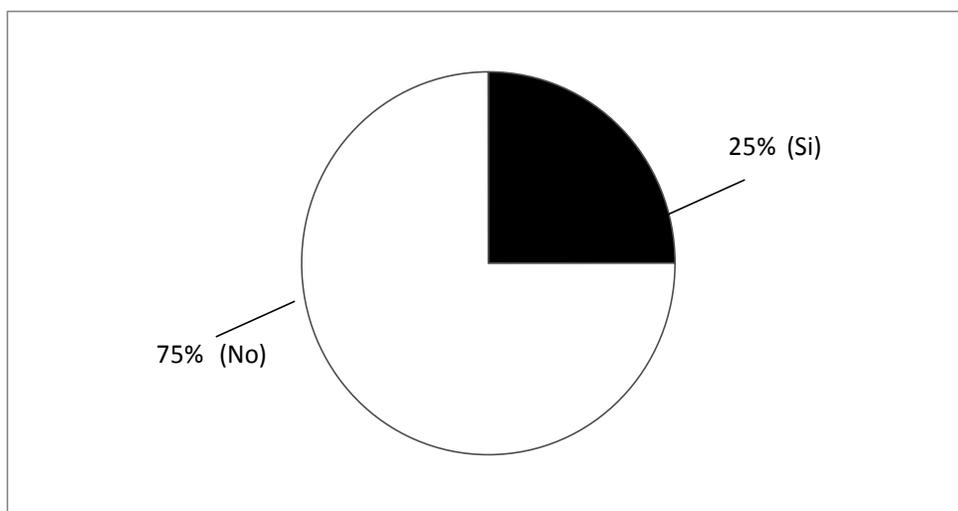
De acuerdo a los resultados obtenidos, los directivos la mitad de ellos están en disposición y voluntad de apoyar la capacitación para los colaboradores, debido a que consideran como positivo que los trabajadores adquieran mayores conocimientos y se desarrollen de mejor manera en sus puestos de trabajo, por lo que suponen oportuno facilitar el apoyo necesario para la implementación de los procesos de capacitación, así como para efectuar las gestiones necesarias para obtener los recursos requeridos.

Sin embargo, la mitad de los directivos encuestados manifestaron poca disposición para facilitar capacitación al personal, derivado de la preocupación de no tener presupuesto para poder impartir las capacitaciones, así mismo mencionaron los efectos negativos que conllevan la falta de capacitación para el personal, siendo los principales, atraso en los procesos, desperdicio de recursos y la realización errónea de algunas tareas en los puestos de trabajo.

La falta de capacitación en la institución se refleja en la ejecución de los procesos administrativos, el incumplimiento en los objetivos del plan operativo anual, retrasos en la entrega de informes solicitados, y en las demoras en la realización de proyectos y compromisos institucionales.

Gráfica 2

Conocimiento del personal sobre la existencia de un proceso técnico de capacitación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014.

La gráfica anterior resalta que la tercera parte del personal encuestado, indicó que no tienen conocimiento que exista un proceso técnico de capacitación en la institución, lo cual indica que la capacitación se efectúa de manera informal, no se establecen las necesidades reales de los colaboradores, lo cual podría incidir en que la capacitación que se brinda sea inadecuada, y que no responda a los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño eficiente en los puestos de trabajo, así mismo para evitar la subutilización del equipo y tecnología existentes en la Institución.

Según algunos trabajadores, las capacitaciones se realizan de acuerdo a los problemas que la Institución refleja, y se busca disminuir las dificultades a través de las capacitaciones, lo cual ha generado mayores conflictos, ya que existen deficiencias que son necesarias corregir por puestos de trabajo y no de manera general en toda la Institución.

No contar con un proceso técnico de capacitación para el personal administrativo, afecta considerablemente a toda la Institución, ya que dificulta el desarrollo apropiado de los trabajadores en los puestos de trabajo.

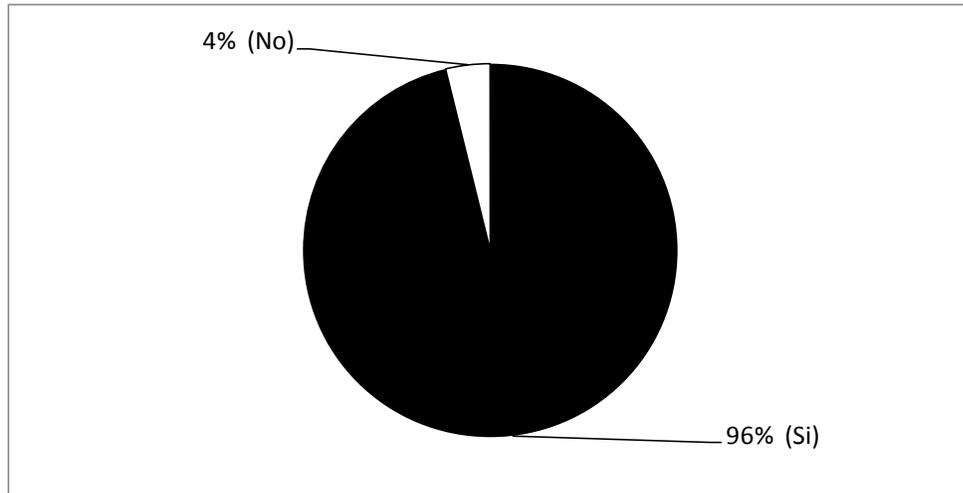
En las instituciones gubernamentales la mayoría de los trabajadores se muestran renuentes al cambio, lo que refleja resistencia por falta de información, dificultando la implementación de acciones por parte de las autoridades, y evita la implementación de un proceso técnico de capacitación que refleje las necesidades reales, para propiciar la mejora continua con base a las fallas o áreas de oportunidad detectadas en el desarrollo de las tareas de los trabajadores.

La importancia de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, fortalece el potencial de los trabajadores, a través de la actualización de los conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes de los colaboradores, lo que contribuye de manera efectiva al logro de los objetivos de la Institución.

La falta de un proceso técnico de capacitación, repercute en que no se efectúe un diagnóstico de necesidades reales, por lo que el plan de capacitación se lleva a cabo sin ningún fundamento técnico.

Gráfica 3

Necesidad del personal de recibir capacitación para el desempeño del trabajo



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

De acuerdo a los datos obtenidos, los colaboradores consideran necesario capacitarse para desempeñar eficientemente su trabajo, además manifestaron haber recibido capacitaciones sin que se les consultaran los temas, por lo que el desempeño en su puesto no ha tenido mejoras.

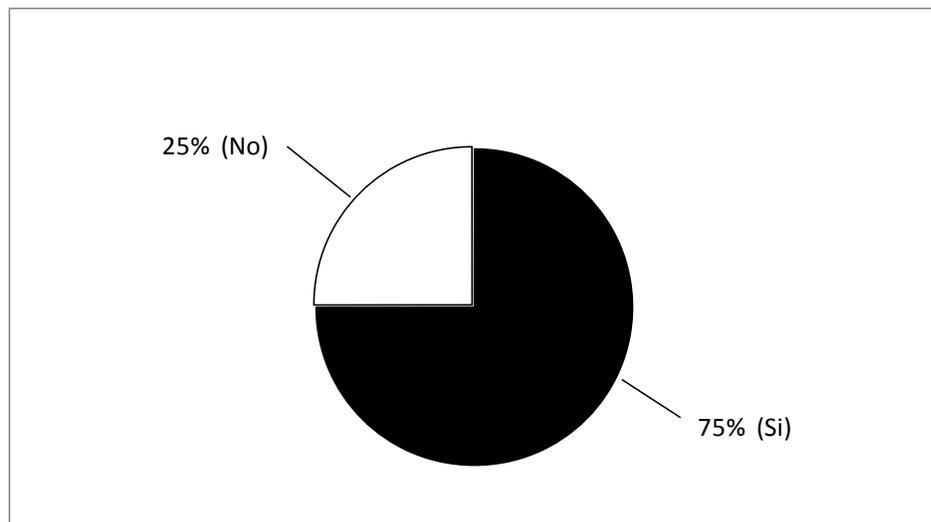
Las áreas en las que se han capacitado no han sido las adecuadas, ya que no responden a las necesidades reales y tampoco se mide la efectividad de la capacitación lo cual dificulta conocer si existe mejoría en el desempeño.

La desactualización es otra de las razones por la que las instituciones deben preocuparse por capacitar al personal, así mismo procurar el aprendizaje de nuevas técnicas y métodos que faciliten el trabajo.

2.3.2. Ejecución de la capacitación

La capacitación es de vital importancia para que el personal se desarrolle y a su vez genera beneficios para toda la Institución.

Gráfica 4
Percepción del personal sobre la necesidad de implementar un proceso técnico de capacitación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014.

En la actualidad en la Dirección Administrativa, no existe un programa de capacitación que permita la implementación de un proceso técnico de acuerdo a las necesidades reales presentadas por los colaboradores, para mejorar su rendimiento laboral.

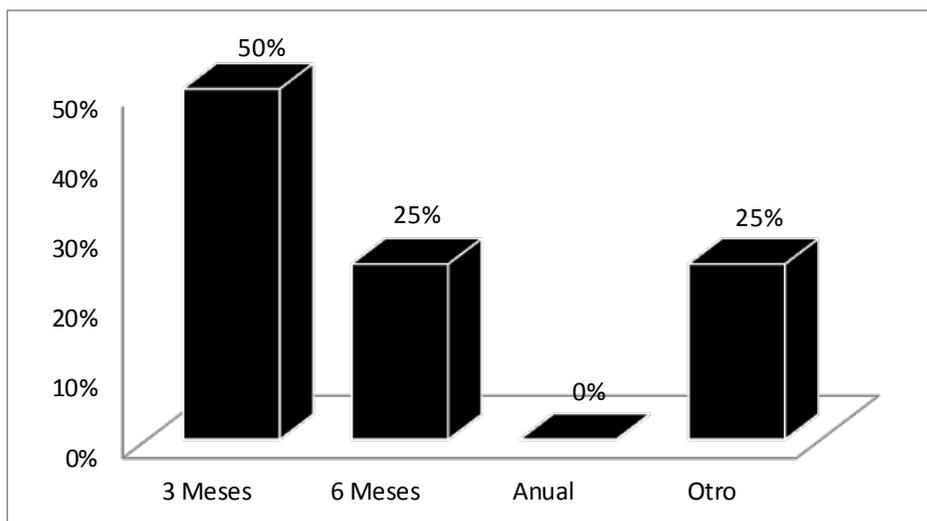
La institución no cuenta con un responsable para realizar el proceso de capacitación y por ser una institución gubernamental tiene asignados pocos recursos para dicha área.

El personal directivo considera necesario implementar un proceso técnico de capacitación, para mejorar los conocimientos, desarrollar las habilidades y

actitudes de los colaboradores, también se puede mencionar que los directivos se encuentran en disposición de apoyar un proceso de capacitación, lo cual es favorable para la implementación de un plan.

Gráfica 5

Frecuencia con que se capacita al personal



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014.

Esta gráfica muestra con qué frecuencia se realiza la capacitación coincidiendo los resultados obtenidos con el tiempo en que el personal administrativo desea ser capacitado.

Los directivos de la Dirección Administrativa indican que se capacita al personal esporádicamente, debido a que no se cuenta con un proceso técnico de capacitación ni con personal responsable de elaborarlo, así mismo porque se encuentran limitados de recurso humano y además no se cuenta con presupuesto suficiente para contratar al personal idóneo para realizar dicha

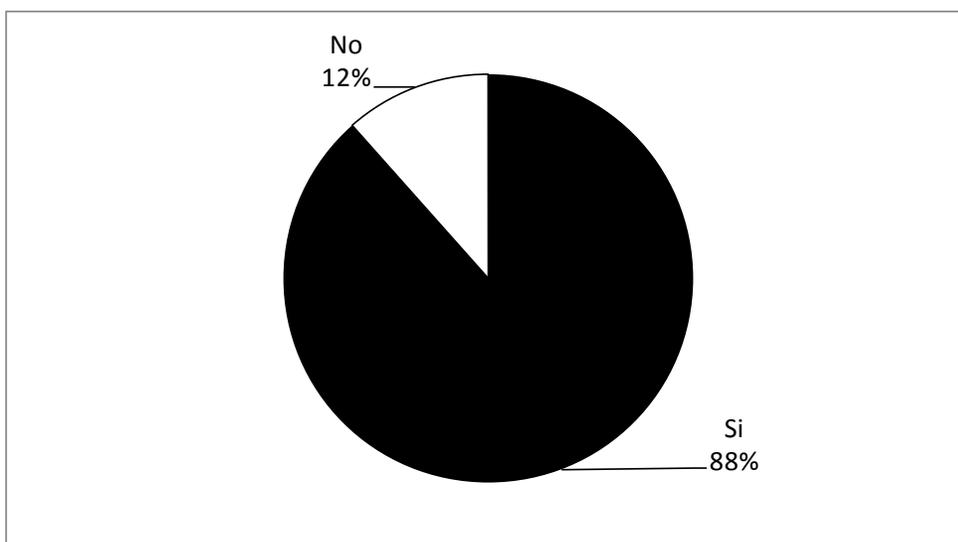
tarea. El proceso se efectúa por medio de los directores de las unidades técnicas de la Institución.

Los directores manifiestan que la capacitación se brinda trimestralmente, por falta de recursos financieros se les dificulta actualizar al personal frecuentemente.

Consideran que es necesario capacitar al personal sobre todo en las debilidades detectadas, para brindarles oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como mejorar sus competencias para realizar eficientemente su trabajo y lograr los objetivos institucionales.

Gráfica 6

Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones han sido de relevancia en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

De acuerdo a los resultados obtenidos, los colaboradores expresaron en su mayoría que si tienen relevancia para el desempeño en su puesto de trabajo, sin embargo manifestaron que los temas impartidos han sido sobre motivación y

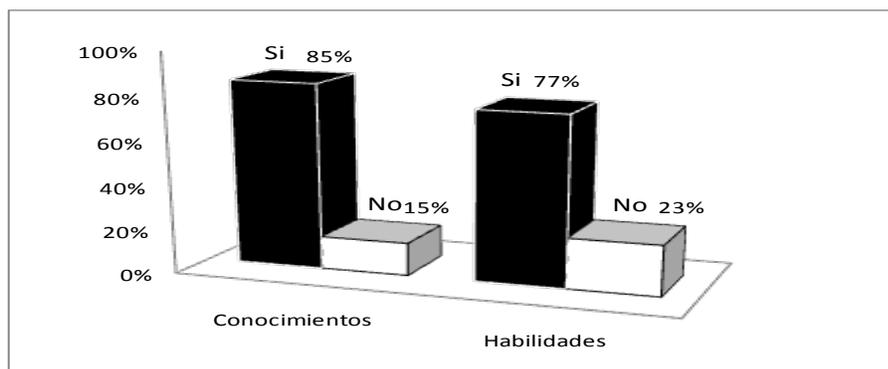
comunicación, y consideran que los directivos no se preocupan en mejorar sus conocimientos.

Mencionaron que existe personal que solicita capacitarse pero en temas que no son relacionados a su puesto de trabajo, manifestando que ello obedece a que el personal no está identificado con la dirección, por lo que no está comprometido con lo que realiza en su puesto de trabajo sino únicamente en su bienestar personal.

El personal administrativo indicó que la capacitación que reciben, en su mayoría no les contribuye al desempeño de sus labores de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan, manifestaron que se realizan pocas capacitaciones y las que se han llevado a cabo son generales y no específicas para cada necesidad, debido a que no se realiza un diagnóstico previo de necesidades y tampoco una evaluación posterior para verificar los beneficios que la capacitación generó ni la respectiva retroalimentación según el puesto de trabajo.

Gráfica 7

Las capacitaciones recibidas han propiciado la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

Los colaboradores en su mayoría indican que si han mejorado sus conocimientos y habilidades, cabe mencionar que manifiestan que no se encuentran conformes

con los temas impartidos, en su mayoría opinan que es necesario que se les capacite en temas relacionados a la administración pública, para poder aplicar dichos conocimientos en sus labores diarias y mejorar los procesos administrativos.

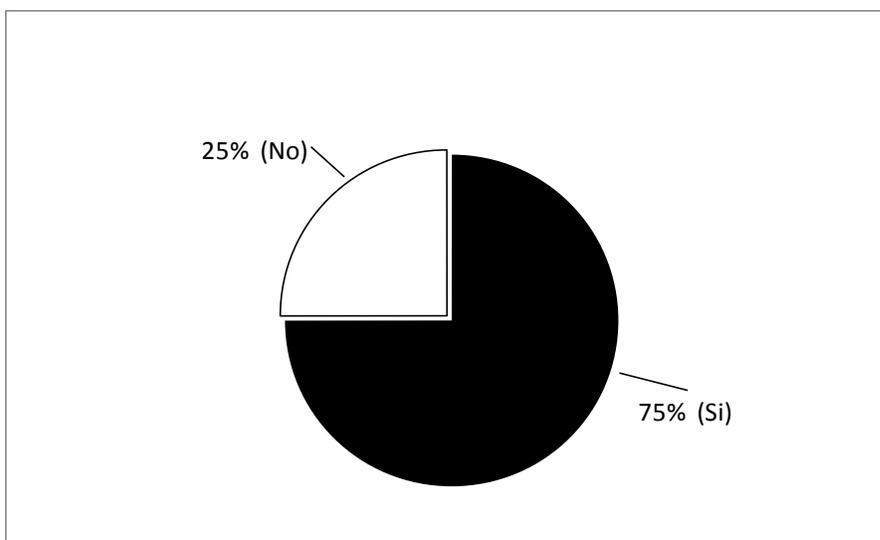
2.3.3. Evaluación de la capacitación

Un aspecto importante de mencionar es que actualmente no realizan evaluación, los directores informaron que no cuentan con metodología para medir los resultados, que permitan la recopilación y análisis de información sobre la percepción y resultados de aprendizaje.

La evaluación facilita medir la efectividad de la capacitación a través de su comportamiento y rendimiento, así como retroalimentar a los colaboradores en las áreas que deben mejorar.

Gráfica 8

Se evalúan las capacitaciones efectuadas



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

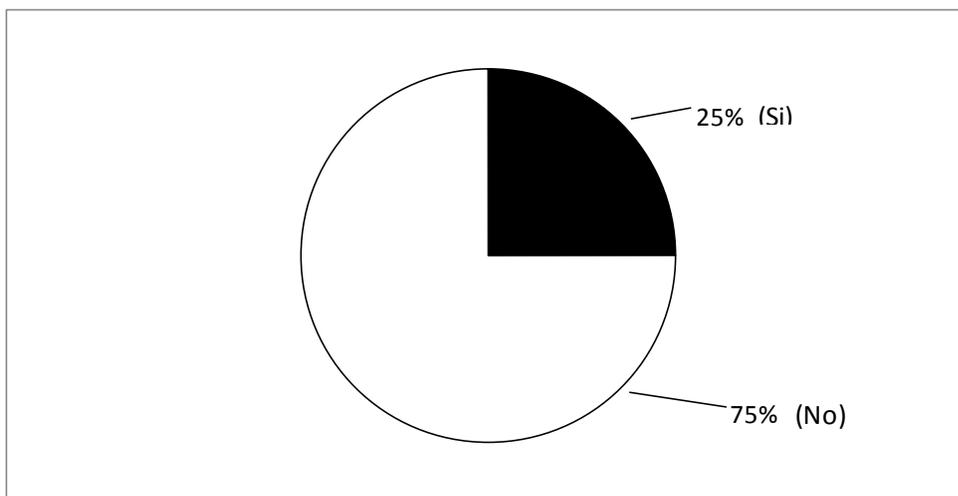
Los directivos mencionaron que si realizan evaluaciones de manera informal, a través de preguntas sobre el cumplimiento de sus expectativas y la satisfacción del evento en general, lo cual es subjetivo y no se cuenta con un registro que permita verificar el nivel de mejora que han alcanzado los colaboradores en el desempeño según las capacitaciones recibidas, lo cual es negativo para la dirección, porque no se tiene un parámetro para realizar mejoras.

Indicaron que la efectividad de la capacitación se evalúa a través del desempeño de los colaboradores y el cumplimiento del Plan Operativo Anual –POA-, ya que técnicamente no se cuenta con ningún instrumento administrativo ni metodología para dicha labor.

La institución no conoce que tan preparados se sienten los colaboradores, para el desempeño de sus tareas, por lo que se hace muy necesario investigar que tan actualizados están los trabajadores para enfrentar los cambios de la tecnología y los temas de interés de la institución.

Gráfica 9

Existe una metodología para medir los resultados de la capacitación



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

Los directores expresaron en su mayoría que no existe una metodología que permita evaluar los resultados de la capacitación, por lo que no existen indicadores previos y posteriores a las capacitaciones realizadas y no ha sido posible cuantificar los beneficios reales de los cursos impartidos, lo que es algo negativo para la institución ya que no le permite establecer metas ni objetivos medibles y alcanzables.

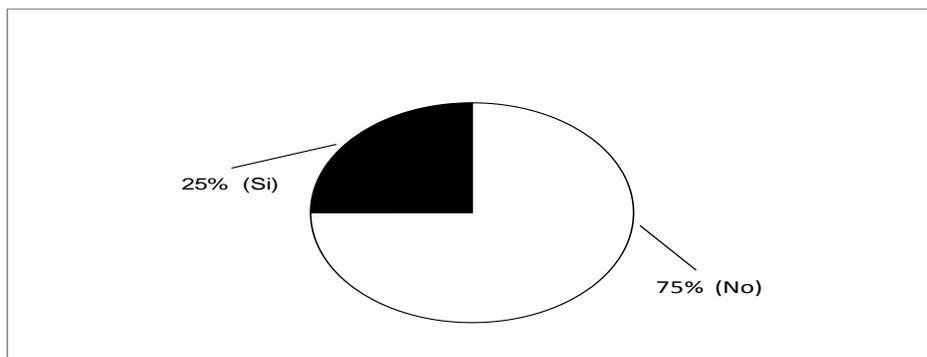
2.3.4. Seguimiento de la capacitación

Manifestaron que se da seguimiento a las capacitaciones que se han impartido, por medio del rendimiento de sus colaboradores y cumplimiento de las tareas asignadas. Sin embargo se logró determinar que se desconoce el proceso técnico de seguimiento al personal, lo que es negativo para el desarrollo profesional al no tener conocimiento de cómo realizan sus actividades y en qué áreas deben mejorar.

Indicaron que no se cuenta con un instrumento técnico que facilite el seguimiento adecuado de acuerdo a los resultados de cada colaborador, que permita obtener datos exactos sobre los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y su nivel de satisfacción sobre los cursos recibidos.

Gráfica 10

La Institución brinda seguimiento a las capacitaciones efectuadas



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, 2014

Los colaboradores manifestaron que no se da seguimiento a las capacitaciones recibidas, y no se les proporciona retroalimentación de la forma en que realizan su trabajo, se guían únicamente por las instrucciones que reciben de sus superiores, afectando que comentan errores en la ejecución de sus actividades.

La falta de una metodología para dar seguimiento a la capacitación recibida por los colaboradores, ocasiona desconocimiento del rendimiento laboral, así como de las competencias que necesitan para mejorar su desempeño futuro. Así mismo señalan que no existe un sistema de reconocimiento para el desempeño laboral en la institución provocando desmotivación para desempeñar eficientemente sus actividades laborales.

Indican que no existen mecanismos formales de retroalimentación de las capacitaciones, no se documenta adecuadamente la información y las observaciones son verbales.

2.4 Análisis y discusión de resultados

En la investigación de campo realizada en la Dirección Administrativa de la institución objeto de estudio, se recopiló la información relevante a través de la aplicación de un cuestionario para el personal directivo y administrativo de la institución, lo cual se refiere a continuación.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se pudo constatar que no se efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación, para establecer la problemática existente, lo cual dificulta fortalecer los conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes que debe poseer el colaborador y los que su ocupación requiere.

Considerando que no se realiza un diagnóstico técnico de necesidades de capacitación, se capacita al personal por medio de los directores de las unidades

técnicas de la institución de forma empírica, y en algunas oportunidades se envía al personal al Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-.

Al momento de realizar la investigación, los colaboradores indicaron que asisten a capacitaciones de forma esporádica, y que actualmente no se toma en cuenta el punto de vista de las necesidades reales en cada puesto de trabajo, lo cual repercute que se capacita en temas no necesarios y se omiten las áreas de importancia, no reciben los temas apropiados a su puesto de trabajo, aunque admiten que los temas impartidos les han servido para mejorar sus conocimientos y habilidades, según manifestaron en la gráfica número ocho.

Se pudo observar en el proceso de investigación, que en la Institución por falta de experiencia, no se utiliza un cuestionario para evaluar las capacitaciones realizadas, que permita recolectar la información sobre la percepción de los colaboradores sobre los temas impartidos y que temas son necesarios reforzar.

Se verificó que no existen herramientas de medición de la capacitación, afectando el desempeño de los colaboradores que no cuentan con retroalimentación sobre si están realizando sus funciones en forma apropiada, conocer sus debilidades y sus oportunidades de mejora.

El personal administrativo muestra disposición para adquirir y actualizar los conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes, lo cual es favorable para la implementación de un proceso de capacitación.

Es importante mencionar que la Institución cuenta con descriptores, sin embargo se encuentran desactualizados y es necesario actualmente contar con descriptores por competencias laborales, los cuales se proponen en el capítulo tres para la Dirección Administrativa.

Para asegurarse que la inversión en capacitación sea rentable para la Institución, es preciso elaborar la metodología e instrumentos para establecer las necesidades reales y evaluar la efectividad de la capacitación, con la finalidad de mejorar el desempeño del personal, brindar seguimiento adecuado a los cursos impartidos y propiciar la retroalimentación constante, a través de un proceso de capacitación que permita la mejora continua, para lo cual se presenta a continuación una propuesta en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DE UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, DEDICADA AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER

En este capítulo, se presenta la propuesta del proceso de capacitación por competencias laborales para el personal de la Dirección Administrativa de una institución pública, la cual incluirá el diagnóstico de necesidades, diseño del plan de capacitación, ejecución, presupuesto de la inversión, propuestas de acción para evaluación y seguimiento del plan de capacitación.

3.1. Presentación

La institución gubernamental objeto de estudio, tiene como objetivo promover políticas públicas en favor de los derechos de la mujer guatemalteca, la equidad de género y el fomento de la cultura democrática, por lo que cuenta con la responsabilidad de que su capital humano, posea las competencias necesarias para llevar a cabo sus actividades diarias y contribuya en el logro de los objetivos institucionales.

La presente propuesta tiene como propósito proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un proceso técnico de capacitación, así como herramientas de apoyo a la Dirección Administrativa para el desarrollo de su personal y estos se sientan comprometidos con la institución.

Asimismo se presenta propuesta de descriptores de puestos por competencias laborales, que les permita usarlos de apoyo para la implementación en todas las direcciones de la institución.

Es necesario que los directores reconozcan la importancia de contar con personal capacitado y brinden el apoyo a todo el personal para que se capaciten, tomando en consideración que la capacitación es una inversión para reducir la brecha de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores, lo que les permitirá mejorar su desempeño laboral.

3.2. Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos que se quieren lograr con la implementación de la propuesta.

3.2.1. Objetivo general

Facilitar la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes de los colaboradores, a través del diseño de un proceso de capacitación basado en la problemática real existente en la Institución y que coadyuve al desempeño eficiente de los colaboradores en los puestos de trabajo.

3.2.2. Objetivos específicos

- Obtener información para la implementación de acciones de mejora en la capacitación realizada por la Institución, a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Proponer un proceso de capacitación basado en las necesidades reales detectadas en la Dirección Administrativa.
- Proponer acciones de seguimiento con base a los resultados de la evaluación de la capacitación.

- Proponer la contratación de personal para implementar el proceso de capacitación propuesto y que dé continuidad al mismo.

3.3. Proceso de capacitación por competencias laborales

Para el diseño del proceso del plan de capacitación se presentan las fases necesarias para la implementación y seguimiento del plan, las cuales permitirán brindar seguimiento al proceso cuando sea necesario, adaptándolo según las necesidades de la Dirección Administrativa y los colaboradores.

En la primera fase del proceso, diagnóstico de necesidades de capacitación, se define la situación ideal por cada puesto de trabajo de acuerdo a lo definido en el perfil del puesto. Cabe mencionar que se realizó una propuesta de perfiles de puestos que incluyen competencias laborales, así también se plantea un instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación para definir las necesidades reales de capacitación por cada puesto de trabajo.

En la segunda fase del diseño de la capacitación se definen los cursos a impartir, sus objetivos, el público meta, la metodología para impartir dichos cursos, se propone la calendarización y presupuesto de los mismos.

En la fase tres de implementación de la capacitación, se definen las actividades y los responsables de los cursos a impartir, se incluyen las propuestas económicas del costo ofertando con capacitadores externos y realizándola a lo interno de la institución.

En la cuarta fase de evaluación de los resultados de la capacitación, para contar con datos que permitan conocer la efectividad de la capacitación y el nivel de satisfacción y mejora en su desempeño laboral de los colaboradores. Para una mejor orientación de la propuesta se presenta a continuación la descripción del proceso de capacitación y su respectivo flujograma.

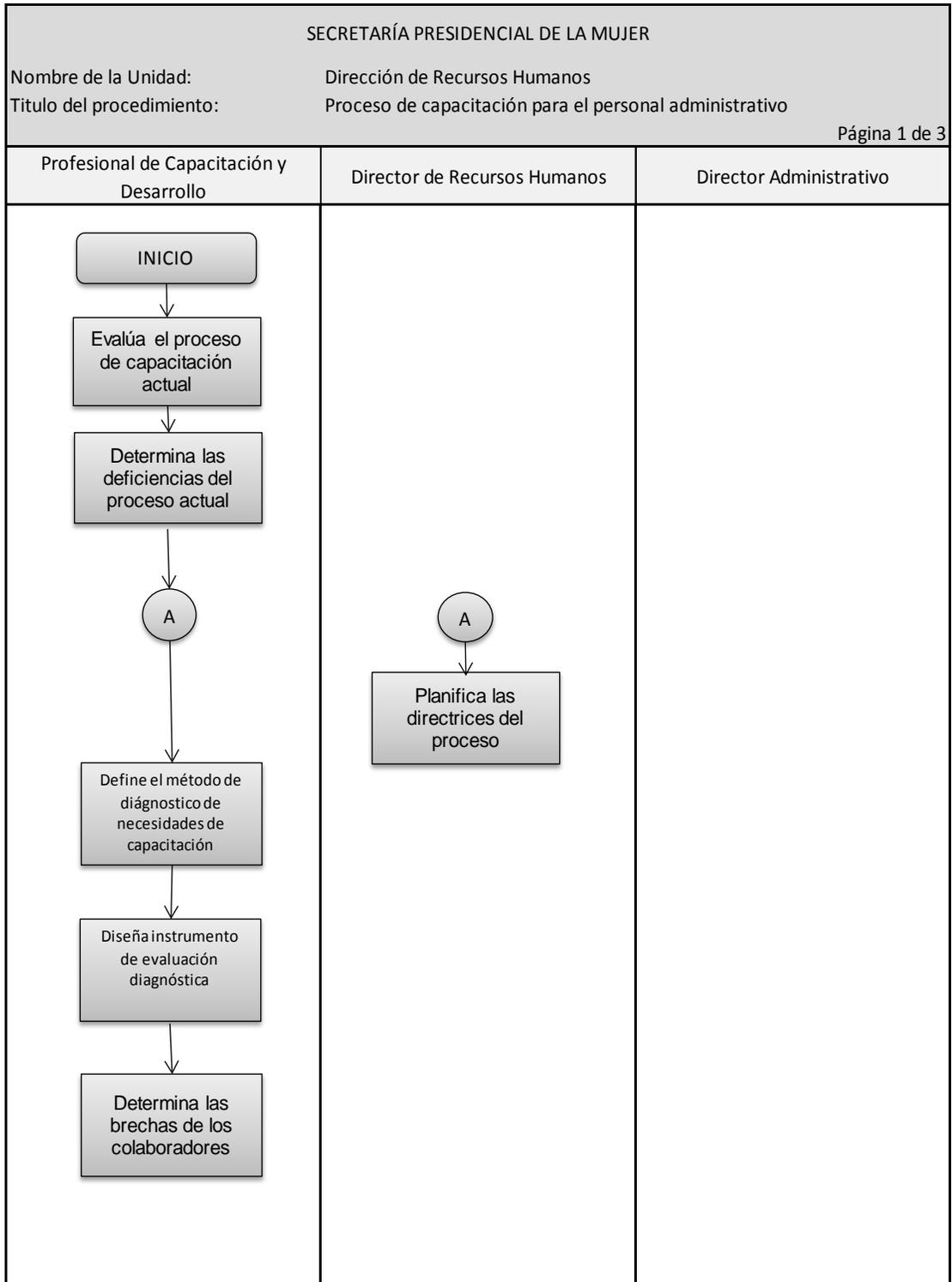
Tabla 2

Descripción del proceso de capacitación

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
Nombre de la Institución		Secretaría Presidencial de la Mujer	
Unidad Administrativa		Dirección Administrativa	
Procedimiento		Proceso de capacitación para el personal administrativo	
Hoja No. 1 de 2		No. De Formas: Ninguna	
Inicia: Director de Recursos Humanos		Termina: Secretario Presidencial de la Mujer	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	1	Realiza evaluación del proceso de capacitación actual para obtener información de su estado.
		2	Determina las deficiencias del proceso actual y define una propuesta conforme las necesidades de la institución.
Dirección de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	3	Planifica las directrices generales de como se desarrollara el proceso de capacitación.
	Profesional de capacitación y desarrollo	4	Define el método de diagnóstico de necesidades de capacitación para la institución.
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	5	Diseña el instrumento del diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
		6	Determina las brechas reales que existen entre el perfil del puesto y el ocupante del mismo como referencia de la capacitación.

Nombre de la Institución		Secretaría Presidencial de la Mujer		Hoja 2 de 2
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad	
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	7	Clasifica las necesidades por orden de prioridad para darles solución con el plan de capacitación propuesto.	
		8	Diseña el plan de capacitación y los programas de cursos que serán prioritarios para resolver las necesidades del personal.	
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	9	Define los objetivos generales del plan que permitirán evaluar los resultados obtenidos con el mismo.	
		10	Realiza la currícula de capacitación de acuerdo a las necesidades inmediatas del personal que incluirá el plan de capacitación.	
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	11	Selecciona los facilitadores de la capacitación que desarrollaran el plan de capacitación.	
		12	Presenta propuesta del plan de capacitación y los escenarios económicos de la capacitación al Secretario.	
Dirección Administrativa	Director Administrativo	13	Analiza y aprueba el plan de capacitación de acuerdo al presupuesto designado.	
Dirección de Recursos Humanos	Profesional de capacitación y desarrollo	14	Socializa el plan de capacitación para informar al personal de la importancia de la capacitación a efectuar y de los beneficios que se esperan de esta.	
		15	Ejecuta el plan de capacitación en conjunto con la empresa capacitadora seleccionada para cubrir los programas de cursos	
		16	Evalúa los resultados del proceso y del plan de capacitación implementado para el personal de la Institución	
		17	Presenta informe de los resultados obtenidos con la capacitación para comparar lo alcanzado con lo planeado.	
Dirección Administrativa	Director Administrativo	18	Analiza los beneficios de los programas de capacitación y las medidas correctivas a realizar si las hubiere en los eventos futuros.	

Esquema 11 Flujograma del proceso de capacitación



SECRETARÍA PRESIDENCIAL DE LA MUJER

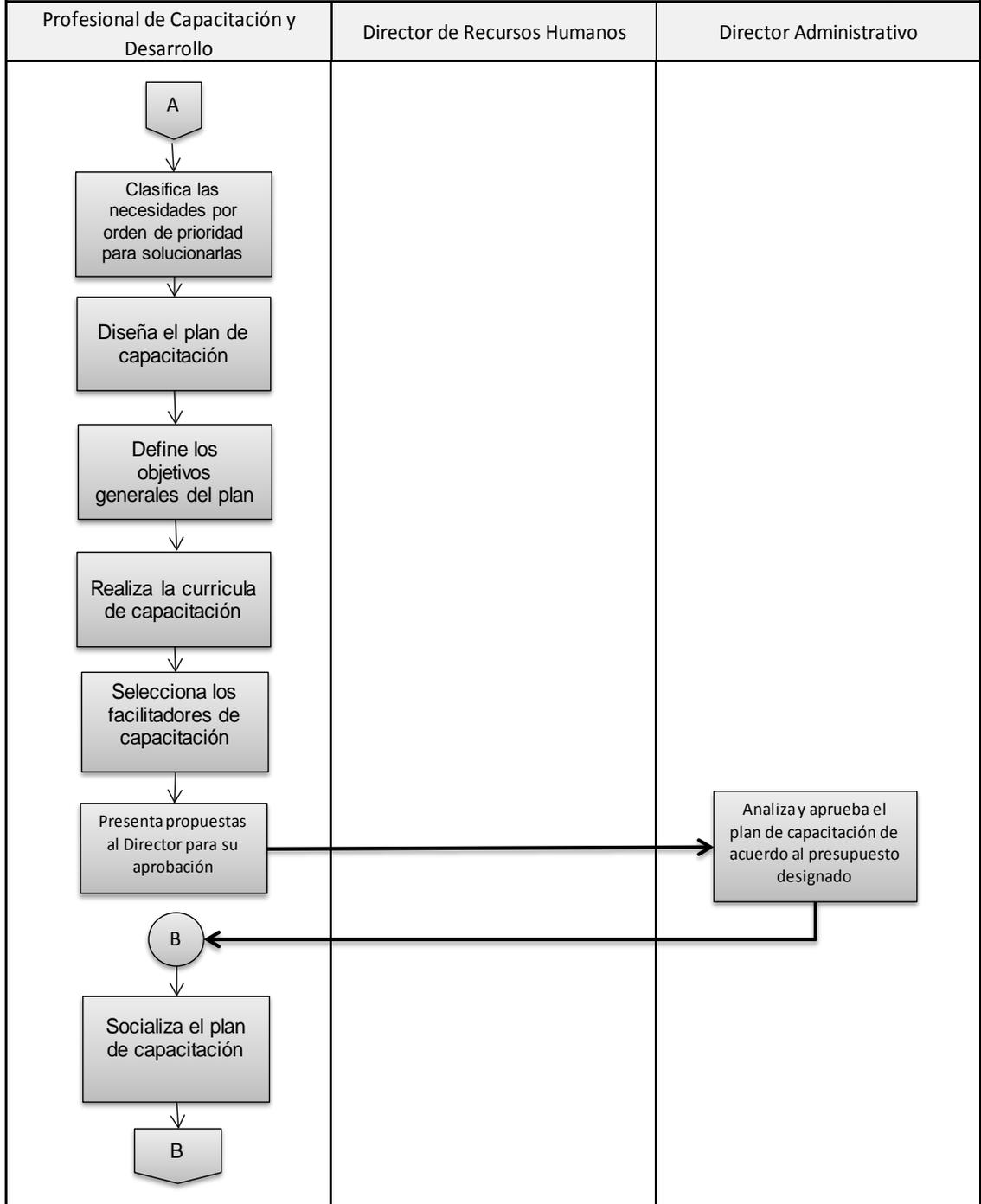
Nombre de la Unidad:

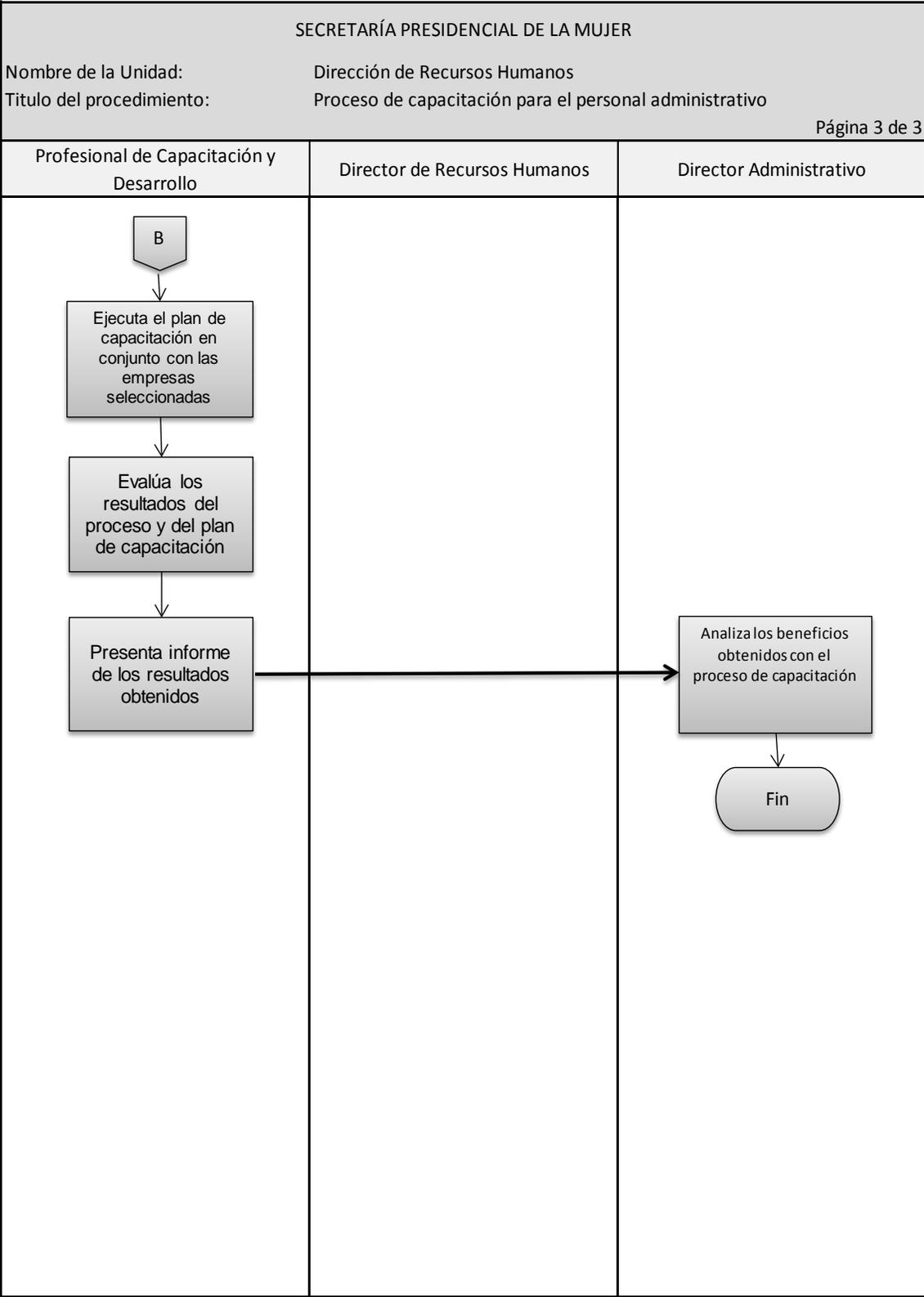
Dirección de Recursos Humanos

Título del procedimiento:

Proceso de capacitación para el personal administrativo

Página 2 de 3





3.3.1 Políticas generales y de seguimiento del proceso de capacitación

Políticas generales

1. Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico de necesidades de capacitación previo.
2. Se deben contratar capacitadores externos de alta calidad y con prestigio, asimismo se formarán facilitadores internos para replicar contenido propuesto.
3. La detección de necesidades de capacitación se realizará una vez al año y estará a cargo del Profesional de capacitación y Desarrollo, se utilizará el método puesto-persona, con la modalidad de competencias laborales.
4. El 80% de los eventos de capacitación se sustentarán en una detección de necesidades de capacitación.
5. Los contenidos de los programas de capacitación deberán ser validados antes de asistir a un curso.
6. La duración mínima para los eventos externos de capacitación serán de diez horas.
7. La duración máxima para los eventos internos de capacitación será de cuatro horas.

Políticas de seguimiento

1. Se revisará el avance del programa de capacitación trimestralmente.
2. Se establecerán reportes mensuales del cumplimiento del programa de capacitación

3. Se realizarán si fuese necesario la reprogramación de cursos de acuerdo a la prioridad de los mismos.
4. Se supervisará que se alcancen los objetivos fijados, tanto en los instructores como los colaboradores.

Normas del proceso de capacitación

1. Todo evento de capacitación tendrá como orientación la función básica del puesto y con el principio: enseñanza específica para necesidad específica.
2. Al realizarse cursos internos el capacitador deberá anticipar la sala, material del participante, recursos audiovisuales, computadoras y lista de asistencia.
3. Solicitar a los participantes que equipos de comunicación como: celulares, laptops sean apagados por respeto a los asistentes
4. Al finalizar el curso deberá realizar la evaluación del mismo y la evaluación del instructor a cargo.
5. Si son cursos impartidos por capacitadores externos, se debe entregar a la Dirección Administrativa, un informe de la capacitación recibida acompañado de una copia de la constancia de la participación del evento, para su archivo correspondiente.

Metas que se desean alcanzar

1. Realizar el 100% de la planeación de todo el proceso de capacitación.
2. Ejecutar el 100% del plan de capacitación que contribuya al desempeño óptimo de los colaboradores.
3. Evaluar al 100% del personal capacitado, tres meses después de la implementación del plan propuesto, para verificar la efectividad de las capacitaciones impartidas.

3.3.2 Descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales para el personal de la Dirección Administrativa

Previo a realizar el primer paso del proceso de capacitación constituido por el diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- se realiza un análisis organizacional, se evalúan los manuales y perfiles laborales con los que cuenta la Dirección Administrativa, se definen los perfiles de puestos por competencias laborales, siguiendo el modelo propuesto por el INTECAP en su manual de Gestión por Competencia Laboral, ver metodología en capítulo uno página 31.

El objetivo de realizar los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales, es definir el propósito principal, las tareas de los puestos, los indicadores de desempeño, conocimientos, habilidades y destrezas, que debe poseer y demostrar cada trabajador en el desarrollo de sus tareas, los requisitos de educación formal y experiencia laboral para el desempeño idóneo de los mismos.

Se recomienda a la Dirección Administrativa, actualizar los descriptores y perfiles de puesto para cada uno de los colaboradores que forman parte de la institución cada semestre.

A continuación se muestra un perfil de puesto por competencias laborales, que incluyen los datos anteriormente descritos, haciendo mención que el resto de perfiles analizados se encuentra en el anexo número 1.

Cuadro 3
Descriptor y perfil de puestos por competencias laborales

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Asesor administrativo				
Código:	40001				
Nivel de competencia:	Cuatro				
Le reporta:	Despacho Superior Director Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Elaborar anteproyectos de presupuestos, estados financieros, así mismo coordinar y supervisar actividades del área administrativa y financiera de la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Coordinar y supervisar las actividades del área financiera contable de varias unidades de la institución.	4	4	4	20	3
Coordinar y supervisar las actividades y procedimientos para la regularización de los gastos de varias unidades de la Institución en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- y en el Sistema de Gestión -SIGES-.	3	4	4	19	
Proponer los principales lineamientos a seguir y coordinarlos con las demás unidades de trabajo para efficientar las gestiones dentro de la Institución.	5	5	4	25	1
Asesorar en la elaboración del Plan Operativo Anual y el anteproyecto de presupuesto.	1	4	4	17	
Preparar, asesorar y presentar el Plan Operativo Anual -POA- y el anteproyecto de presupuesto de varias unidades de la Institución.	1	5	4	21	2

Preparar los informes mensuales de avance de ejecución física y financiera de varias unidades de la Institución.	2	4	4	18	
Preparar y presentar con el administrador, los estados financieros de varias unidades de la institución.	2	4	4	18	
Presentar y firmar de forma conjunta con el administrador, los presupuestos programa para su aprobación.	1	4	3	13	
Firmar en conjunto con el administrador, los cheques de pago, órdenes de transferencia de recursos y solicitudes de desembolsos de varias unidades de la Institución.	4	3	3	13	
Supervisar y revisar la documentación respectiva de soporte, para efectuar los pagos que correspondan a varias unidades de la institución.	4	3	3	13	
Supervisar y evaluar el cumplimiento de las funciones de la dependencia.	1	4	3	13	
Supervisar los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la dependencia.	5	4	3	17	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Proponer los principales lineamientos a seguir y coordinarlos con las demás unidades de trabajo para eficientar las gestiones dentro de la Institución.	Coordinación de actividades en forma eficaz.	Políticas y lineamientos establecidos.	Actualizar en un 100% los lineamientos.	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Gestiones administrativas optimizadas	Metodología actualizada.	Optimizar en un 100% los procesos administrativos	
Preparar, asesorar y presentar el Plan Operativo Anual -POA- y el anteproyecto de presupuesto de varias unidades de la Institución.	Establecimiento de estrategias institucionales	Plan Operativo Anual actualizado.	Realizar el 95% del Plan Operativo Anual.	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Anteproyecto de presupuesto entregado en tiempos establecidos.	Presupuesto institucional definido.	Realizar el 100% del anteproyecto de presupuesto en el tiempo requerido.	
Coordinar y supervisar las actividades del área financiera contable de varias unidades de la institución.	Mejorar la cultura organizacional	Optimización de recursos	Supervisar el 90% las actividades realizadas.	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Mejorar los procesos establecidos.	Control de supervisión de procesos	Realizar control del 100% de actividades financieras	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa
	Proceso administrativo
Prácticos	Procesos financieros, administrativos y de recursos humanos de la administración pública.
Leyes/Regulaciones	Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil y Su Reglamento, Ley de Compras y Contrataciones del Estado y Su Reglamento
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Ingles
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Liderazgo y negociación
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado	
Control: Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones	
Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.	
Decisión: Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.	
Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera:	Administración de Empresas
	Contaduría Pública y Auditoría; Economía
Área de experiencia mínima y tiempo	
Legal Administrativa	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

3.3.3 Detección de necesidades de capacitación –DNC-

Efectuar una eficaz detección de necesidades de capacitación, de los problemas reales de cada colaborador dentro de la institución, influye positivamente en los procesos de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Para el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación, se propone el método puesto-persona, el cual permitirá obtener información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo, que pueden ser actualizados o desarrollados por medio de la capacitación y que son requeridos para cada puesto de trabajo.

Este método se recomienda aplicarlo en forma trimestral, una de las ventajas es que permite facilitar la comunicación formal entre el personal directivo y los colaboradores, para establecer el compromiso de seguimiento y retroalimentación.

Se propuso dicho método ya que no existe un instrumento técnico que detecte las necesidades reales de capacitación, así mismo para iniciar la cultura del diagnóstico debido a que requiere poca inversión de recursos, lo cual facilita su implementación en una institución pública.

El resultado del método puesto-persona permitirá efectuar propuestas correctivas de capacitación, para cerrar las brechas detectadas en el diagnóstico, entre lo que el colaborador sabe y lo que debería saber, para el desempeño efectivo de las tareas del puesto de trabajo, lo cual facilitará disminuir las deficiencias existentes y promoverá el desarrollo y actualización constante.

Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación se sugiere seguir las instrucciones del siguiente trifoliar y utilizar el formato propuesto.

Cuadro 4

Trifoliar de diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-

70

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -DNC-

DNC: Es la parte principal del proceso de capacitación, permite conocer las necesidades existentes en una organización a fin de establecer el contenido y los objetivos del plan de capacitación. Los métodos para establecer las necesidades de capacitación pueden ser:

- Con base en puesto persona
- Con base en problemas
- Con base en el desempeño
- Con base en multihabilidades

INSTRUCCIONES: para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a puesto persona, se sugiere seguir las siguientes instrucciones y utilizar el siguiente formato:

1. Consignar los datos del puesto a evaluar, así como el nombre de la persona responsable de realizar la evaluación.

2. Realizar el análisis centrándose en las funciones de cada puesto de trabajo, principalmente en las funciones que dificultan el logro de los objetivos establecidos y que son factibles de mejora a través de acciones de capacitación.

3. Asignar una calificación a la evaluación de cada función del puesto de trabajo en una escala de 1 a 5, indicando el número que mejor defina los conocimientos del colaborador que está evaluando, según escala a continuación.

A=Excelente: Resultados sobresalientes

B=Superior: Se superan los requerimientos de la función, logra resultados por encima de lo normal.

C=Básico: Alcanza a cubrir los requerimientos de la función, obtiene resultados normales.

D=Inferior: Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.

E=Deficiente: No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.

4. Determinar los requerimientos de capacitación para los colaboradores de la Dirección, enfatizando en los que se encuentren en la escala baja y deficiente.

5. Presentar opciones de horarios, fechas de realización, número de participantes, según la conveniencia de cada puesto, para asistir a capacitarse, indicar la prioridad de la capacitación y cualquier otra información que sea de utilidad para el plan se coloca como sugerencia o comentario en observaciones.

6. Firmar el formato para garantizar que los datos indicados son avalados por el suscrito.

NOTA: Responder un formulario por puesto de trabajo. Ejemplo: un formato para Asistentes de Dirección, otro para Conserjes etc.



Cuadro 5

Formato propuesto diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-

JEFE INMEDIATO	
Nombres: _____	Apellidos: _____
Dirección: _____	Puesto: _____
Firma: _____	

DATOS DEL PUESTO DIAGNOSTICADO	
Puesto funcional: _____	Cantidad de puestos: _____

Instrucciones: Al llenar el formulario tome una actitud abierta y sincera para que la información proporcionada ayude a la retroalimentación en los distintos puestos de trabajo, así como las necesidades reales de capacitación, para promover la actualización y mejora continua. Los datos serán tabulados con la confidencialidad del caso. Evalúe los requerimientos de conocimiento, habilidades o destreza, que requiere la persona para el desarrollo de las tareas del puesto, marcando con el número que mejor indique la respuesta, según el cuadro siguiente:

A=EXCELENTE	Resultados sobresalientes.
B=SUPERIOR	Se superan los requerimientos de la función. Logra resultados por encima de lo normal.
C= BÁSICO	Alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados normales.
D= INFERIOR	Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.
E= DEFICIENTE	No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.

Criterio de evaluación de los factores a considerar en el empleado	EXCELENTE	SUPERIOR	BÁSICO	INFERIOR	DEFICIENTE	CALIFICACIÓN
	5	4	3	2	1	
TAREAS	REQUERIMIENTOS					
1						0
2						0
3						0
4						0
5						0
6						0
7						0
8						0
9						0
10						0

Observaciones:

Cuadro 6

Ejemplo diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A=EXCELENTE	Resultados sobresalientes.						
B=SUPERIOR AL PROMEDIO	Se superan los requerimientos de la función. Logra resultados por encima de lo normal.						
C= PROMEDIO	Alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados normales.						
D= INFERIOR AL PROMEDIO	Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.						
E= POBRE	No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.						
Criterio de evaluación de los factores a considerar en el empleado		EXCELENTE	SUPERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	INFERIOR AL PROMEDIO	POBRE	CALIFICACIÓN
		5	4	3	2	1	
TAREAS	PUESTO: ANÁLISTA DE NÓMINA	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				CALIFICACIÓN	
Elaborar documentos, constancias y certificaciones oficiales relacionados con la nómina, de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato o el personal de la Institución.		Elaboración de documentos oficiales				1	
Registrar, controlar y actualizar las contrataciones y remociones del personal, para establecer control de puestos vacantes, suspensiones, licencias con y sin goce de salario, el cual debe coincidir con el registro del sistema informático correspondiente.		Ley de Servicio Civil, Ley de Contrataciones del Estado				2	
Operar y registrar los pagos en nómina adicional, de conformidad con el histórico de pagos y la documentación de soporte de los salarios adeudados a los empleados de la Institución.		Guatenóminas				3	
Analizar y registrar en el sistema informático correspondiente los oficios y dictámenes que afecten el salario del personal.		Guatenóminas				3	
Analizar, elaborar y registrar en el sistema informático correspondiente las solicitudes de liquidación de salarios no cobrados, bonos y prestaciones laborales.		Guatenóminas				3	
Registrar e ingresar en el sistema informático correspondiente, las acciones de personal por suspensiones de trabajo temporales como del personal de nuevo ingreso y ex empleados.		Guatenóminas				3	
Notificar a Contabilidad del Estado la creación y autorización de la nómina mensual, adicional, listado 029 y beneficiarios, para que realice la liberación de los fondos correspondiente.		Redacción de notificaciones				1	
Elaborar, cuadrar y liquidar las nóminas mensuales del personal nombrado y contratado en los renglones presupuestarios 011 y 022, de honorarios del renglón 029 y trasladarlas a donde corresponda para el pago final.		Manejo de excell avanzado				2	
Analizar los expedientes de movimientos de personal para efectuar los registros en el sistema informático correspondiente.		Guatenóminas				3	
Efectuar el registro y aplicación de cálculo de prestaciones laborales, bonos y descuentos en el sistema informático correspondiente de los renglones presupuestarios asignados.		Nóminas				4	
Observaciones: Adicionar el curso de Trabajo en equipo y Relaciones Interpersonales							

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

3.3.4 Consolidado del diagnóstico de necesidades de capacitación puesto-persona

Se presenta la guía para consolidar los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación, realizado al personal administrativo.

Guía para realizar el consolidado del DNC

1. Realizar el vaciado de datos del diagnóstico de necesidades capacitación, enfatizando los conocimientos que estén siendo afectados en la escala inferior y deficiente, por cada puesto de trabajo.
2. Formar grupos de tres personas, dependiendo de la cantidad de jefes inmediatos, así puede aumentar o disminuir el número de integrantes de cada grupo.
3. Ordenar en el formato por puesto de trabajo los temas de capacitación.
4. Realizar la justificación de los temas de capacitación que sean reflejados en el vaciado de datos.
5. Establecer la prioridad de los temas de capacitación por puesto de trabajo.

A continuación se presenta el consolidado de necesidades de capacitación efectuado a los diecisiete puestos de la Dirección Administrativa.

Cuadro 7

Consolidado general de diagnóstico de necesidades de capacitación

A=EXCELENTE	Resultados sobresalientes.					
B= SUPERIOR AL PROMEDIO	Se superan los requerimientos de la función. Logra resultados por encima de lo normal.					
C= PROMEDIO	Alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados normales.					
D= INFERIOR AL PROMEDIO	Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.					
E= POBRE	No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.					
Criterio de evaluación de los factores a considerar en el empleado	EXCELENTE	SUPERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	INFERIOR AL PROMEDIO	POBRE	CALIFICACIÓN
	5	4	3	2	1	
PUESTO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN					
Analista de Nómina	Elaboración de documentos oficiales					1
	Leyes nacionales					2
	Guatenóminas					3
	Manejo de excell avanzado					2
	Trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					4
Asesor Administrativo	Administración financiera del Sector Público					4
	Planificación institucional					4
	Contabilidad Gubernamental					3
	Elaboración de informes de gestión					3
	Gestión pública					3
	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					3
Asistente administrativo	Elaboración de documentos Oficiales					2
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Gestión administrativa					2
	Trabajo en equipo					2
	Relaciones Interpersonales					3
	Gestión documental					4
	Planificación institucional					1
	Organización de eventos					2
Asistente de dirección	Elaboración de documentos Oficiales					1
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Gestión administrativa					2
	Gestión documental					2
	Trabajo en equipo					1
	Relaciones Interpersonales					2
Asistente de Recursos Humanos	Elaboración de documentos Oficiales					1
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Gestión administrativa					2
	Trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					2
	Gestión documental					2
	Organización de eventos					1
Auxiliar de servicios de transporte	Gestión administrativa					3
	Elaboración de documentos Oficiales					1
	Gestión documental					2
	Mecánica básica					1
	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo					2
	Relaciones Interpersonales					2
Observaciones:						

A=EXCELENTE	Resultados sobresalientes.
B=SUPERIOR AL PROMEDIO	Se superan los requerimientos de la función. Logra resultados por encima de lo normal.
C= PROMEDIO	Alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados normales.
D= INFERIOR AL PROMEDIO	Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.
E= POBRE	No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.

Criterio de evaluación de los factores a considerar en el empleo	EXCELENTE	SUPERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	INFERIOR AL PROMEDIO	POBRE	CALIFICACIÓN
	5	4	3	2	1	
PUESTO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN					
Conductor de vehículos	Elaboración de documentos oficiales					1
	Actualización de Ley y reglamento de Tránsito					3
	Mecánica básica					2
	Gestión documental					2
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Relaciones Interpersonales					1
Conserje	Elaboración de formularios y reportes oficiales					4
	Seguridad e higiene industrial					4
	Manejo de desechos solidos					3
Director Administrativo	Contabilidad Gubernamental					3
	Planificación institucional					3
	Gestión administrativa					4
	Gestión pública					4
	Elaboración de informes de gestión					3
	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					4
Director de Recursos Humanos	Leyes nacionales					4
	Gestión del talento humano					4
	Administración de puestos					4
	Planificación institucional					3
	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo					3
	Organización de eventos					3
	Relaciones Interpersonales					4
Profesional administrativo	Gestión administrativa					2
	Elaboración de documentos oficiales					3
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Seguridad e higiene industrial					3
	Gestión documental					3
	Trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					3
Profesional de administración de recursos humanos	Leyes nacionales					2
	Elaboración de documentos oficiales					3
	Gestión administrativa					1
	Administración de puestos públicos					2
	Gestión documental					2
	Trabajo en equipo					3
	Relaciones Interpersonales					3
Observaciones:						

A=EXCELENTE	Resultados sobresalientes.
B=SUPERIOR AL PROMEDIO	Se superan los requerimientos de la función. Logra resultados por encima de lo normal.
C= PROMEDIO	Alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados normales.
D= INFERIOR AL PROMEDIO	Ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.
E= POBRE	No alcanza a cubrir los requerimientos de la función. Obtiene resultados por debajo de lo normal.

Criterio de evaluación de los factores a considerar en el empleado	EXCELENTE	SUPERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	INFERIOR AL PROMEDIO	POBRE	CALIFICACIÓN
	5	4	3	2	1	
PUESTO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN					
Recepcionista	Atención telefónica eficiente					2
	Elaboración de documentos oficiales					1
	Servicio al Cliente					1
	Gestión documental					2
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					2
	Relaciones Interpersonales					2
Técnico en reproducción de documentos	Elaboración de formularios y reportes oficiales					1
	Empastado y encuadernación de documentos					2
	Reproducción de documentos					2
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					1
	Servicio al Cliente					1
	Gestión documental					2
Secretaria de Dirección	Atención telefónica eficiente					2
	Elaboración de documentos oficiales					3
	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo					1
	Gestión administrativa					2
	Servicio al Cliente					2
	Gestión documental					2
	Trabajo en equipo					1
Subdirector de Recursos Humanos	Leyes nacionales					4
	Gestión del talento humano					4
	Administración de puestos					4
	Planificación institucional					3
	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo					3
	Organización de eventos					3
	Relaciones Interpersonales					4
Encargado de Centro de documentación	Gestión administrativa					1
	Catalogación y archivo					3
	Servicio al Cliente					2
	Gestión documental					3
	Elaboración de formularios y reportes oficiales					1
	Relaciones Interpersonales					2
Observaciones:						

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

3.3.5 Propuesta del plan de capacitación para la Dirección Administrativa

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación se establece los temas que habrán de ser desarrollados en un periodo determinado. La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los sistemas tecnológicos, administrativo y el social- humano. Las instituciones tienen que enfrentarse a retos cada vez mayores por los cambios tan drásticos y rápidos que se enfrentan día con día.

La capacitación programada implica dar a conocer porque que es necesario capacitar a todo el personal según las deficiencias encontrados en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, por ello, se definen los cursos, sus objetivos a alcanzar, se propone quien puede impartirlos, la metodología a utilizar y el costo estimado por cada colaborador.

Para los puestos que fueron evaluados las competencias requieren diferentes niveles de conocimiento, así como cada puesto tiene sus propias competencias y su nivel de importancia. En algunos puestos las competencias son de brecha crítica y en otros casos la brecha es mínima, de acuerdo a las necesidades de la institución.

A continuación se presenta el consolidado de la propuesta del plan de capacitación para el personal administrativo de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación, su objetivo principal es reducir las brechas en las competencias identificadas y los resultados obtenidos en la investigación.

Cabe mencionar que después del consolidado del plan, podrán encontrar los planes individuales por puesto de trabajo, el cual detalla el monto aproximado por cada colaborador en un puesto de trabajo.

Cuadro 8

Plan consolidado para el personal de la Dirección Administrativa para el año 2015

No.	Cursos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable de actividad	A quien va dirigido	Cantidad participantes	Costo por persona	Costo total
1	Administración de puestos públicos	Conocer los procesos de movimientos de personal dentro de las instituciones públicas. Para poder implementar correctamente los mandatos de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.	02/02/2015	De 9:00 a 12:00 horas	Conferencia	ONSEC	Profesional administrativo	Personal Directivo	3	Q0.00	Q0.00
2	Administración financiera del Sector Público	Conocer sobre el Módulo de Contabilidad permitirá introducir el conocimiento de los aspectos básicos de la contabilidad presupuestaria, la contabilidad patrimonial, la integridad de los clasificadores de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público y funcionalidad de las matrices.	Del 19/01/2015 AL 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	AGIP / INTECAP	Subdirector de Recursos Humanos	Personal Directivo y administrativo	1	Q100.00	Q100.00
3	Actualización de Ley y reglamento de Tránsito	Reconocer y valorar la importancia del respeto de las Leyes de Tránsito y conocer las limitaciones y prohibiciones de las actuales Leyes de Tránsito.	(Dos grupos) 2/2/2015 y 05/02/2015	De 14:00 a 16:00 horas	Conferencia	Instalaciones SEPREM / Academia Best	Subdirector de Recursos Humanos	Conductor de vehículos y Auxiliar de servicios de transporte	8	Q125.00	Q1,000.00
4	Atención telefónica efectiva	Gestionar eficientemente las llamadas telefónicas recibidas y remitirlas cordialmente a donde corresponda.	8/1/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Recepcionista y Secretarias	3	Q300.00	Q900.00
5	Catalogación y archivo	Contar con instrumentos teórico prácticos relacionados a la gestión documental, que les permita desarrollar los procesos técnicos archivísticos que optimicen el servicio de los archivos hacia los usuarios.	Del 09/02/2015 al 12/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Encargado centro de documentación	1	Q350.00	Q350.00
6	Contabilidad Gubernamental	Dar a conocer los sistemas de contabilidad gubernamental, para el procesamiento de la información de las transacciones que se realizan durante el proceso de ejecución financiera.	Del 08/01/2015 al 12/01/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Conferencia, Taller	MINFIN	Profesional administrativo	Personal Directivo y administrativo	3	Q0.00	Q0.00

No.	Cursos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable de actividad	A quien va dirigido	Cantidad participantes	Costo por persona	Costo total
7	Elaboración de documentos Oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	El 19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Personal administrativo	11	Q100.00	Q1,100.00
8	Elaboración de formularios Oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Personal administrativo	18	Q100.00	Q1,800.00
9	Elaboración de informes de gestión	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración, redacción, emisión de informes de gestión.	16/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Personal Directivo	3	Q100.00	Q300.00
10	Empastado y encuadernación de documentos	Conocer las herramientas y técnicas de empastado y encuadernación de documentos	12/1/2015	De 8:00 a 15:00 horas	Taller	Empastados y Encuadernados Girón	Profesional administrativo	Técnico de reproducción de documentos	1	Q200.00	Q200.00
11	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional administrativo	Personal administrativo	14	Q100.00	Q1,400.00
12	Gestión del Talento Humano E-Learning	Ampliar los conocimientos sobre la gestión de talento humano, para desarrollar de manera eficaz al talento humano dentro de la institución.	Días martes iniciando el 20/01/2015 al 10/03/2015	De 15:00 a 17:00 horas	E-learning	INTECAP	Profesional administrativo	Director de Recursos Humanos	1	Q200.00	Q200.00
13	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Asesoría Empresarial / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Personal administrativo	14	Q350.00	Q4,900.00
14	Gestión pública	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	6/4/2015	8:00 a 16:00 horas	Conferencia, Taller	AGIP / INTECAP	Subdirector de Recursos Humanos	Asesor administrativo y Director Administrativo	2	Q100.00	Q200.00

No.	Cursos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable de actividad	A quien va dirigido	Cantidad participantes	Costo por persona	Costo total
15	Guatenóminas	Dar a conocer las normas y metodologías del Sistema de Nómina y Registro de Personal - Guatenóminas-	09/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Dirección de Contabilidad del Estado	Profesional de Administración de Recursos Humanos	Analista de nóminas	1	Q0.00	Q0.00
16	Leyes nacionales	Aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes en el Sistema de nómina.	26/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	ONSEC MINFIN	Subdirector de Recursos Humanos / ONSEC/ MINFIN	Personal Directivo	4	Q0.00	Q0.00
17	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Personal Directivo y Asesor Administrativo	5	Q100.00	Q500.00
18	Manejo de desechos solidos	Conocer el adecuado manejo de los desechos solidos, asi como reciclar el papel, carton y envases que recogen dentro de las instalaciones.	04/06/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Taller	Instalaciones SEPREM / Grupo MISOL	Profesional Administrativo	Conserjes	6	Q125.00	Q750.00
19	Manejo de equipo de reproducción de documentos	Conocer el adecuado uso del equipo de reproducción de documentos para evitar deterioro y elevados costos de impresión.	9/2/2015	De 09:00 a 12:00	Taller	Instalaciones SEPREM/ Técnico Xerox	Profesional administrativo	Técnico de reproducción de documentos	1	Q100.00	Q100.00
20	Manejo de excell avanzado	Adquirir conocimientos, habilidades y destrezas avanzadas para el manejo de funciones en la hoja electrónica de excel.	Del 09/03/2015 al 13/03/2015	8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional de Administración de Recursos Humanos	Analista de nóminas	1	Q100.00	Q100.00
21	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Dias lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Personal administrativo	19	Q120.00	Q2,280.00

No.	Cursos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable de actividad	A quien va dirigido	Cantidad participantes	Costo por persona	Costo total
22	Mecánica automotriz básica	Inspeccionar fallas en componentes mecánicos de los sistemas de frenos, suspensión y dirección, transmisión, motor y sus sistemas auxiliares.	Lunes miercoles viernes del 09/03/2015 al 20/03/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Conductor de vehículos y Auxiliar de servicios de transporte	5	Q450.00	Q2,250.00
23	Organización de eventos	Conocer los procesos y técnicas de protocolo para la organización de actos y eventos institucionales. Aprender las normas nacionales e internacionales para una gestión eficaz.	19/05/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Asistentes de dirección	3	Q350.00	Q1,050.00
24	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Personal Directivo y Asesor Administrativo	5	Q1,200.00	Q6,000.00
25	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Personal administrativo	23	Q525.00	Q12,075.00
26	Seguridad e higiene industrial	Poner en practica las medidas adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo.	02/03/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Taller	Instalaciones SEPREM / Grupo MISOL	Profesional Administrativo	Personal administrativo y operativo	8	Q200.00	Q1,600.00
27	Servicio al cliente	Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.	02/04/2015	8:00 a 12:00 horas	Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Recepcionista, Asistentes de Dirección y Secretarías	6	Q250.00	Q1,500.00
28	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Personal administrativo	11	Q100.00	Q1,100.00
TOTAL										Q5,745.00	Q41,755.00

* Las fechas de las actividades podrían variar según la disposición de los directivos de la institución.
Los costos indicados en el plan de acción son aproximados y pueden variar

Cuadro 9

Plan de capacitación

Puesto: Analista de Nóminas

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de documentos oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Leyes nacionales	Aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes en el Sistema de nómina.	Ley de servicio civil y su Reglamento, Ley de contrataciones del estado	26/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	ONSEC MINFIN	Subdirector de Recursos Humanos / ONSEC/ MINFIN	Q100.00
3	Guatenóminas	Dar a conocer las normas y metodologías del Sistema de Nómina y Registro de Personal -Guatenóminas-	Procedimientos en el Sistema de Nómina y Registro de Personal - Guatenóminas-	09/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Dirección de Contabilidad del Estado	Profesional de Administración de Recursos Humanos	Q125.00
4	Manejo de excell avanzado	Adquirir conocimientos, habilidades y destrezas avanzadas para el manejo de funciones en la hoja electrónica de excel.	Formulas financieras, matematicas, estadiscicas y funciones avanzadas de la hoja de excel.	Del 09/03/2015 al 13/03/2015	8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional de Administración de Recursos Humanos	Q100.00
5	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
6	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q1,050.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Asesor Administrativo

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Administración financiera del Sector Público	Conocer sobre el Módulo de Contabilidad permitirá introducir el conocimiento de los aspectos básicos de la contabilidad presupuestaria, la contabilidad patrimonial, la integralidad de los clasificadores de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público y funcionalidad de las matrices.	Contabilidad Presupuestaria de partida simple; La Estructura del código presupuestario; Contabilidad Patrimonial; Estado de Resultados (Ingresos y Egresos); El principio de la Partida Doble; Los Clasificadores generales del SICOIN y su integralidad funcional; El Plan de Cuentas de la Contabilidad del SICOIN. Principales Matrices de Conversión Automática de la Ejecución Presupuestaria a la Contabilidad Patrimonial	Del 19/01/2015 AL 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	AGIP / INTECAP	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Contabilidad Gubernamental	Dar a conocer los sistemas de contabilidad gubernamental, para el procesamiento de la información de las transacciones que se realizan durante el proceso de ejecución financiera.	Normas de contabilidad integrada para el sector público; Filosofía del SIAF-SAG; Descentralización operativa con centralización normativa; Guatecompras; SICOIN; SICOIN WEB, Ejecución de Presupuestos de Ingresos y Egresos del Estado.	Del 08/01/2015 al 12/01/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Conferencia, Taller	MINFIN	Profesional administrativo	Q120.00
3	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa.	Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica. Análisis Interno y Externo de la Organización. Diseño de objetivos y estrategias. Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q1,200.00
4	Elaboración de informes de gestión	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión de informes de gestión.	Redacción de informes, ortografía y gramática	16/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
5	Gestión pública	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	Gestión pública conceptos fundamentales; Reforma y modernización del Estado; Gobierno estructura y función; Buenas prácticas de gestión pública; Análisis de casos; Potencialidades y desafíos para la gestión pública.	6/4/2015	8:00 a 16:00 horas	Conferencia, Taller	AGIP / INTECAP	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
6	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
7	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q2,245.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Asistente Administrativo

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de documentos Oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	El 19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
3	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional administrativo	Q100.00
4	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
5	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
6	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
7	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa.	Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica. Análisis Interno y Externo de la Organización. Diseño de objetivos y estrategias. Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q1,200.00
8	Organización de eventos	Conocer los procesos y técnicas de protocolo para la organización de actos y eventos institucionales. Aprender las normas nacionales e internacionales para una gestión eficaz.	Planificación de eventos; Procesos para organización de eventos; Herramientas para realización de eventos; Técnicas de protocolo; Normas nacionales de protocolo de gobierno; Supervisión de eventos.	19/05/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q350.00
TOTAL									Q2,845.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Asistente de Dirección

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de documentos Oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
3	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
4	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
5	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional administrativo	Q100.00
6	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
TOTAL									Q845.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Asistente de Recursos Humanos

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de documentos Oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
3	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	Intecap	Profesional administrativo	Q100.00
4	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
5	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
6	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
7	Organización de eventos	Conocer los procesos y técnicas de protocolo para la organización de actos y eventos institucionales. Aprender las normas nacionales e internacionales para una gestión eficaz.	Planificación de eventos; Procesos para organización de eventos; Herramientas para realización de eventos; Técnicas de protocolo; Normas nacionales de protocolo de gobierno.	19/05/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q350.00
TOTAL									Q1,645.00

Plan de capacitación
Puesto: Auxiliar de servicios de transporte

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de documentos Oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
3	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
4	Mecánica automotriz básica	Inspeccionar fallas en componentes mecánicos de los sistemas de frenos, suspensión y dirección, transmisión, motor y sus sistemas auxiliares.	Componentes mecánicos; Sistemas auxiliares del motor; Mantenimiento básico a los sistemas eléctrico y electrónico de automóviles accionados con gasolina.	Lunes miércoles viernes del 09/03/2015 al 20/03/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q450.00
5	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
6	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
								TOTAL	Q1,625.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Conductor de vehículos

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de formularios Oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	Redacción de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Actualización de Ley y reglamento de Tránsito	Reconocer y valorar la importancia del respeto de las Leyes de Tránsito y conocer las limitaciones y prohibiciones de las actuales Leyes de Tránsito.	Requerimientos legales para conducir, Licencias profesionales y no profesionales; Matrículas y placas de vehículos, Seguro para accidentes de tránsito, Las infracciones de tránsito, Los delitos de tránsito, Circunstancias atenuantes y agravantes, Parte policial.	(Dos grupos) 2/2/2015 y 05/02/2015	De 14:00 a 16:00 horas	Conferencia	Instalaciones SEPREM / Academia Best	Subdirector de Recursos Humanos	Q125.00
3	Mecánica automotriz básica	Inspeccionar fallas en componentes mecánicos de los sistemas de frenos, suspensión y dirección, transmisión, motor y sus sistemas auxiliares.	Componentes mecánicos; Sistemas auxiliares del motor; Mantenimiento básico a los sistemas eléctrico y electrónico de automóviles accionados con gasolina.	Lunes miércoles viernes del 09/03/2015 al 20/03/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q450.00
4	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
5	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
								TOTAL	Q1,095.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Conserje

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de formularios y reportes oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	Redacción de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Seguridad e higiene industrial	Poner en practica las medidas adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo.	Limpieza y mantenimiento de edificios; seguridad industrial, Normas de Seguridad, anejo de equipo de limpieza; manejo de líquidos de limpieza industrial.	02/03/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Taller	Instalaciones SEPREM / Grupo MISOL	Profesional Administrativo	Q200.00
3	Manejo de desechos solidos	Conocer el adecuado manejo de los desechos solidos, asi como reciclar el papel, carton y envases que recogen dentro de las instalaciones.	Manejo de desechos solidos; reciclaje de envases, utiles y cartón.	04/06/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Taller	Instalaciones SEPREM / Grupo MISOL	Profesional Administrativo	Q125.00
TOTAL									Q425.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Director Administrativo

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Contabilidad Gubernamental	Dar a conocer los sistemas de contabilidad gubernamental, para el procesamiento de la información de las transacciones que se realizan durante el proceso de ejecución financiera.	Normas de contabilidad integrada para el sector público; Filosofía del SIAF-SAG; Descentralización operativa con centralización normativa; Guatecompras; SICOIN; SICOIN WEB, Ejecución de Presupuestos de Ingresos y Egresos del Estado.	Del 08/01/2015 al 12/01/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Conferencia, Taller	MINFIN	Profesional administrativo	Q120.00
2	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa.	Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica. Análisis Interno y Externo de la Organización. Diseño de objetivos y estrategias. Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q1,200.00
3	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
4	Gestión pública	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	Gestión pública conceptos fundamentales; Reforma y modernización del Estado; Gobierno estructura y función; Buenas prácticas de gestión pública; Análisis de casos; Potencialidades y desafíos para la gestión pública	6/4/2015	8:00 a 16:00 horas	Conferencia, Taller	AGIP / INTECAP	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
5	Elaboración de informes de gestión	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión de informes de gestión.	Redacción de informes, ortografía y gramática	16/02/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
6	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
7	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q2,245.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Director de Recursos Humanos

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Leyes nacionales	Aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes en el Sistema de nómina.	Ley de servicio civil y su Reglamento, Ley de contrataciones del estado	26/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	ONSEC MINFIN	Subdirector de Recursos Humanos / ONSEC/ MINFIN	Q100.00
2	Gestión del Talento Humano E Learning	Ampliar los conocimientos sobre la gestión de talento humano, para desarrollar de manera eficaz al talento humano dentro de la institución.	Reclutamiento, inducción, desarrollo del recurso humano, evaluación del desempeño.	Días martes iniciando el 20/01/2015 al 10/03/2015	De 15:00 a 17:00 horas	E-learning	INTECAP	Profesional administrativo	Q200.00
3	Administración de puestos públicos	Conocer los procesos de movimientos de personal dentro de las instituciones públicas. Para poder implementar correctamente los mandatos de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.	Clasificación de puestos; Serie de puestos; Clases de puestos; Especialidad; Remuneraciones de los servidores públicos; Acciones de puestos; Principales disposiciones legales; Creación de puestos; Reasignación de puestos; Traslado presupuestario; Supresión de puestos; Reprogramación de puestos; Cambio de especialidad; Asignación de bonos y complementos.	02/02/2015	De 9:00 a 12:00 horas	Conferencia	ONSEC	Profesional administrativo	Q50.00
4	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa.	Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica. Análisis Interno y Externo de la Organización. Diseño de objetivos y estrategias. Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q1,200.00
5	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
6	Organización de eventos	Conocer los procesos y técnicas de protocolo para la organización de actos y eventos institucionales. Aprender las normas nacionales e internacionales para una gestión eficaz.	Planificación de eventos; Procesos para organización de eventos; Herramientas para realización de eventos; Técnicas de protocolo; Normas nacionales de protocolo de gobierno.	19/05/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q350.00
7	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q2,525.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Profesional administrativo

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de formularios y reportes oficiales	Establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	Redacción de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
3	Seguridad e higiene industrial	Poner en practica las medidas adecuadas de seguridad e higiene en el trabajo.	Limpieza y mantenimiento de edificios; seguridad industrial, Normas de Seguridad, anejo de equipo de limpieza; manejo de líquidos de limpieza industrial.	02/03/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Taller	Instalaciones SEPREM / Grupo MISOL	Profesional Administrativo	Q200.00
4	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
5	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
6	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
7	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q1,075.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Profesional de Administración de Recursos Humanos

No.	Cursos	Temas específicos	Objetivo	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Leyes nacionales	Ley de servicio civil y su Reglamento, Ley de contrataciones del estado	Aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes en el Sistema de nómina.	26/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	ONSEC MINFIN	Subdirector de Recursos Humanos / ONSEC/ MINFIN	Q100.00
2	Elaboración de formularios y reportes oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	Redacción de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
3	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
4	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
5	Administración de puestos públicos	Conocer los procesos de movimientos de personal dentro de las instituciones públicas. Para poder implementar correctamente los mandatos de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.	Clasificación de puestos; Serie de puestos; Clases de puestos; Especialidad; Remuneraciones de los servidores públicos; Acciones de puestos; Principales disposiciones legales; Creación de puestos; Reasignación de puestos; Traslado presupuestario; Supresión de puestos; Reprogramación de puestos; Cambio de especialidad; Asignación de bonos y complementos.	02/02/2015	De 9:00 a 12:00 horas	Conferencia	ONSEC	Profesional administrativo	Q50.00
6	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
7	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q1,325.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

**Plan de capacitación
Puesto: Recepcionista**

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Atención telefónica efectiva	Gestionar eficientemente las llamadas telefónicas recibidas y remitirlas cordialmente a donde corresponda.	Comunicación y atención telefónica; Elementos que intervienen atención telefónica; Proceso de comunicación; Aspectos externos de gran influencia; Atención adecuada de quejas y reclamaciones.	8/1/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q300.00
2	Elaboración de documentos oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
3	Servicio al cliente	Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.	Servicio de excelencia; Empatía; Identificando las necesidades del cliente; Nuestro rol y responsabilidades; Claves para lograr un servicio de excelencia.	02/04/2015	8:00 a 12:00 horas	Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q250.00
4	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
5	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo.	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
6	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
TOTAL									Q1,645.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Técnico de reproducción de documentos

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Empastado y encuadernación de documentos	Conocer las herramientas y técnicas de empastado y encuadernación de documentos	Técnicas de empastado de documentos; Técnicas de encuadernado de documentos; Manejo de maquinaria de empastado y encuadernado; Elaboración de archivadores, emplastado de documentos	12/1/2015	De 8:00 a 15:00 horas	Taller	Empastados y Encuadernados Girón	Profesional administrativo	Q200.00
2	Elaboración de documentos oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
3	Manejo de equipo de reproducción de documentos	Conocer el adecuado uso del equipo de reproducción de documentos para evitar deterioro y elevados costos de impresión.	Manejo de equipo de reproducción; Atascos de papel; Optimización del equipo de fotocopiado; Cambio de tóner; Limpieza básica de cabezales.	9/2/2015	De 09:00 a 12:00	Taller	Instalaciones SEPREM/ Técnico Xerox	Profesional administrativo	Q100.00
4	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración del tiempo	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
5	Servicio al cliente	Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.	Servicio de excelencia; Empatía; Identificando las necesidades del cliente; Nuestro rol y responsabilidades; Claves para lograr un servicio de excelencia.	02/04/2015	8:00 a 12:00 horas	Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q250.00
6	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
								TOTAL	Q1,120.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Secretaria de dirección

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Atención telefónica efectiva	Gestionar eficientemente las llamadas telefónicas recibidas y remitirlas cordialmente a donde corresponda.	Comunicación y atención telefónica; Elementos que intervienen atención telefónica; Proceso de comunicación; Aspectos externos de gran influencia; Atención adecuada de quejas y reclamaciones.	8/1/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q300.00
2	Elaboración de documentos oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales	Redacción de informes, oficios, notificaciones, ortografía y gramática	19/01/2015 y 21/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
3	Manejo efectivo del tiempo en el trabajo	Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo en el trabajo	Estilos de manejo del tiempo; Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo; Técnicas diarias de manejo del tiempo; Técnicas de delegación y liderazgo; La organización y sus efectos y Administración	Días lunes del 26/01/2015 al 9/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Intecap	Profesional administrativo	Q120.00
4	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
5	Servicio al cliente	Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.	Servicio de excelencia; Empatía; Identificando las necesidades del cliente; Nuestro rol y responsabilidades; Claves para lograr un servicio de excelencia.	02/04/2015	8:00 a 12:00 horas	Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q250.00
6	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
7	Trabajo en equipo	Adquirir técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 13/04/2015 al 17/04/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Taller presencial	Intecap	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
TOTAL									Q1,320.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Subdirector de Recursos Humanos

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Leyes nacionales	Aprender a interpretar y aplicar correctamente las leyes en el Sistema de nómina.	Ley de servicio civil y su Reglamento, Ley de contrataciones del estado	26/01/2015	8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	ONSEC MINFIN	Subdirector de Recursos Humanos / ONSEC/ MINFIN	Q100.00
2	Administración de puestos públicos	Conocer los procesos de movimientos de personal dentro de las instituciones públicas. Para poder implementar correctamente los mandatos de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.	Clasificación de puestos; Serie de puestos; Clases de puestos; Especialidad; Remuneraciones de los servidores públicos; Acciones de puestos; Principales disposiciones legales; Creación de puestos; Reasignación de puestos; Traslado presupuestario; Supresión de puestos; Reprogramación de puestos; Cambio de especialidad; Asignación de bonos y complementos.	02/02/2015	De 9:00 a 12:00 horas	Conferencia	ONSEC	Profesional administrativo	Q50.00
3	Contabilidad Gubernamental	Dar a conocer los sistemas de contabilidad gubernamental, para el procesamiento de la información de las transacciones que se realizan durante el proceso de ejecución financiera.	Normas de contabilidad integrada para el sector público; Filosofía del SIAF-SAG; Descentralización operativa con centralización normativa; Guatecompras; SICOIN; SICOIN WEB; Ejecución de Presupuestos de Ingresos y Egresos del Estado.	Del 08/01/2015 al 12/01/2015	De 8:00 a 13:00 horas	Conferencia, Taller	MINFIN	Profesional administrativo	Q120.00
4	Planificación institucional	Ofrecer al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y	Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica. Análisis Interno y Externo de la Organización. Diseño de objetivos y estrategias. Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.	Del 9/02/2015 al 13/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q1,200.00
5	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
6	Liderazgo motivación y trabajo en equipo	Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia. El participante adquirirá técnicas de motivación y	Liderazgo; Motivación; Comunicación efectiva; Grupos y equipos; Los equipos y las necesidades organizativas; Equipos de alto rendimiento; Productividad en el trabajo.	Del 23/03/2015 al 25/03/2015	8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
								TOTAL	Q1,670.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Plan de capacitación
Puesto: Encargado de centro de documentación

No.	Cursos	Objetivo	Temas específicos	Fecha estimada	Horario	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
1	Elaboración de formularios y reportes oficiales	Establecer procedimientos que uniformen los criterios para la elaboración de formularios y reportes oficiales	Redacción de formularios y reportes oficiales	20/01/2015 y 22/01/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia, Taller	Instalaciones SEPREM	Subdirector de Recursos Humanos	Q100.00
2	Catalogación y archivo	Contar con instrumentos teórico prácticos relacionados a la gestión documental, que les permita desarrollar los procesos técnicos archivísticos que optimicen el servicio de los archivos hacia los usuarios.	Terminología técnica básica sobre la archivística; Normatividad básica de archivo; Implementar un Sistema Institucional de Archivos; Como establecer criterios uniformes para el tratamiento técnico de los archivos; Formulación de documentos de gestión archivística; Recursos tecnológicos en la gestión de archivos.	Del 09/02/2015 al 12/02/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Seminario Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q350.00
3	Gestión administrativa	Desarrollar las actividades administrativas, contables y de gestión de instituciones públicas, aplicando la normativa vigente.	Documentación administrativa; Gestión administrativa de proveedores; Gestión administrativa de personal; Gestión de Tesorería.	16/03/2015	De 8:00 a 16:00 horas	Taller presencial	INTECAP	Profesional administrativo	Q100.00
4	Servicio al cliente	Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.	Servicio de excelencia; Empatía; Identificando las necesidades del cliente; Nuestro rol y responsabilidades; Claves para lograr un servicio de excelencia.	02/04/2015	8:00 a 12:00 horas	Taller	Protocolo Empresarial	Profesional administrativo	Q250.00
5	Gestión documental	Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.	Aspectos generales; Fases de la gestión documental; Normalización de la gestión documental; Distribución de documentos; Organización de documentos y ciclo vital. Criterios para organizar los archivos de gestión.	Del 25/05/2015 al 27/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Consistec / Instalaciones SEPREM	Profesional administrativo	Q350.00
6	Relaciones Interpersonales	Se aprenderá a ser un buen comunicador, motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.	La comunicación, herramientas y estrategias de comunicación, asertividad, resolución de conflictos.	Del 11/05/2015 al 13/05/2015	De 8:00 a 12:00 horas	Conferencia	Protocolo Empresarial	Subdirector de Recursos Humanos	Q525.00
								TOTAL	Q1,675.00

- El costo indicado incluye materiales y alimentación, son aproximados y pueden variar.

Cuadro 10

Ejemplo de programa de cursos

Nombre del Curso: Elaboración de documentos oficiales
Actualmente en las entidades del Estado, es de suma importancia contar con personal preparado en la elaboración de documentos oficiales, que es un elemento importante en la comunicación tanto a nivel externo como a lo interno de la institución, por lo que es necesario establecer procedimientos que uniformicen los criterios para la elaboración, redacción, emisión y uso de documentos oficiales.
Dirigido a: <ul style="list-style-type: none">❖ Asistente administrativo❖ Analista de nóminas❖ Auxiliar de servicios de transporte❖ Profesional administrativo❖ Recepcionista❖ Secretaria de dirección
Objetivo del curso: <ul style="list-style-type: none">❖ Al finalizar el curso los participantes aplicaran los temas aprendidos en la redacción y ortografía de documentos oficiales, para mejorar la comunicación institucional.
Contenido: <ul style="list-style-type: none">❖ Repaso de ortografía y gramática❖ Errores comunes❖ Estructura y estilo de documentos oficiales❖ Tipos de documentos oficiales❖ Taller de redacción
Instructor propuesto (Interno o Externo) <ul style="list-style-type: none">❖ Profesional de recursos humanos (Interno)

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

3.3.6 Ejecución de la capacitación

Para realizar con éxito las actividades de la ejecución del plan de capacitación, se presenta la siguiente matriz como herramienta de apoyo para los eventos sugeridos.

Cuadro 11
Matriz de actividades antes de la capacitación

No.	Actividad	Responsable	Tiempo para cada actividad	Pendiente	Realizado
Antes de la capacitación					
1	Realizar plan de capacitación	Subdirector de Recursos Humanos	1 mes		
2	Seleccionar a los participantes	Jefes de departamento	2 semanas		
3	Invitar a los participantes	Asistente de Recursos Humanos	1 semana		
4	Confirmar participación de participantes	Asistente de Recursos Humanos	2 días		
5	Confirmar asistencia de instructores	Asistente de Recursos Humanos	1 día		
6	Coordinar la obtención de material didáctico	Asistente de Recursos Humanos	5 días		
7	Coordinar la reproducción de material didáctico	Asistente de Recursos Humanos	5 días		
8	Reservar el lugar de la capacitación	Asistente de Recursos Humanos	1 mes		
9	Coordinar la disponibilidad de equipo	Asistente de Recursos Humanos	2 días		
10	Coordinar refrigerios	Asistente de Recursos Humanos	1 día		
11	Coordinar transportes	Asistente de Recursos Humanos	1 día		
12	Elaborar evaluación del contenido de la capacitación	Subdirector de Recursos Humanos	1 día		
13	Reproducir evaluación del contenido de la capacitación	Asistente de Recursos Humanos	2 días		
14	Elaborar evaluación del instructor	Subdirector de Recursos Humanos	1 hora		
15	Reproducir evaluación del instructor	Asistente de Recursos Humanos	1 día		

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Cuadro 12
Matriz de actividades después de la capacitación

No.	Actividad	Responsable	Tiempo para cada actividad	Pendiente	Realizado
Después de la capacitación					
1	Realizar vaciado de datos de la evaluación del instructor y de la capacitación	Encargado de capacitación	1 semana		
2	Realizar análisis de datos de la evaluación del instructor y de la capacitación	Encargado de capacitación	2 semanas		
3	Elaborar un informe ejecutivo de la evaluación del instructor y de la	Encargado de capacitación	3 semanas		
4	Evaluar a las personas capacitadas	Jefes inmediatos	2 meses		
5	Realizar vaciado de datos de la evaluación del contenido de la capacitación	Encargado de capacitación	2 meses 1 semana		
6	Realizar análisis de datos de la evaluación del contenido de la capacitación	Encargado de capacitación	2 meses 2 semanas		
7	Elaborar un informe ejecutivo de la evaluación del contenido de la capacitación	Encargado de capacitación	2 meses 3 semanas		
8	Elaborar un informe del impacto de la capacitación	Encargado de capacitación	3 meses		
9	Elaborar un informe de recomendaciones para el siguiente plan de capacitación	Jefes inmediatos	3 meses 1 semana		

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

3.3.7 Costos del plan de capacitación

Para la ejecución de la propuesta del plan de capacitación, se debe tomar en cuenta el presupuesto para el pago de proveedores, material didáctico y refacciones.

A continuación se presenta el detalle de los costos, con varias alternativas para que sirva de apoyo para la toma de decisiones conforme al Plan Operativo Anual

de la Institución, considerando que la ejecución de dicho plan ayudará a solucionar los problemas detectados en la Dirección Administrativa.

Cuadro 13
Escenario 1: capacitación externa

CONCEPTO	Costo aproximado expresado en Quetzales
Capacitación por parte del Ministerio de Finanzas Públicas	Q -
Capacitación por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil	Q -
Capacitación por parte de INTECAP	Q 8,130.00
Capacitación por parte de Protocolo Empresarial	Q 21,875.00
Capacitación por parte de Grupo MISOL	Q 2,350.00
Capacitación por parte de Asesoría Empresarial	Q 4,900.00
Capacitación por parte de Academia Automovilística Best	Q 1,000.00
Capacitación por parte de Xerox	Q 100.00
Capacitación por parte de Encuadernados y Empastados Girón	Q 200.00
Material didáctico (lapiceros, lápices, resmas de hojas, cartuchos para impresora)	Q 1,500.00
Refacciones	Q 800.00
TOTAL	Q 40,855.00

Fuente: Elaboración propia - Año 2014.

Ventajas de realizar la capacitación con empresas especializadas.

1. Se desarrollan conocimientos y habilidades especializados.
2. La capacitación externa brinda servicios de mejor calidad puesto que únicamente se concentran en realizar un trabajo específico.
3. Los gastos de contratación y rotación de personal descienden de manera considerable.
4. Se identifican debilidades que internamente no se visualizan.
5. Se rompe con la rutina cotidiana, los colaboradores se sienten en otro ambiente y con la confianza de expresarse.

Desventajas

1. Los costos son elevados.
2. Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, de tal manera en que se convierta en una obligación para la institución.
3. Implica tomar riesgos.

El segundo escenario muestra la contratación de consultores externos, recomendados por las instituciones propuestas en el anterior cuadro, siguiendo la planificación de los diferentes temas requeridos, de acuerdo a la problemática a resolver en la Dirección Administrativa:

Cuadro 14
Escenario 2: capacitación con consultores especializados

CONCEPTO	Costo aproximado expresado en Quetzales	
Capacitación por parte de instructores especializados	Q	45,000.00
Material didáctico (lapiceros, lápices, resmas de hojas, cartuchos para impresora)	Q	4,000.00
Refacciones	Q	800.00
TOTAL	Q	49,800.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Ventajas de realizar la capacitación con consultores especializados:

1. Contratar consultores especializados aporta asesoría personalizada.
2. Realizar conferencias, talleres y cursos en las instalaciones de la Institución contribuye a reducir tiempo en la movilización del personal.
3. Se dedican a los temas que requieren más especialización.
4. Los consultores le brindan mayor dedicación al personal que requiera apoyo.

Desventajas

1. Elevado costo en los honorarios profesionales.
2. En algunos casos los consultores especializados carecen de métodos didácticos adecuados y no despiertan interés en los colaboradores como las empresas especializadas en capacitación.
3. En algunas ocasiones el personal no se identifica con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
4. Pérdida de productividad del personal que capacitará.

Cuadro 15
Escenario 3: capacitación con personal de la Dirección Administrativa

CONCEPTO	Costo aproximado expresado en Quetzales	
Material didáctico (lapiceros, lápices, resmas de hojas, cartuchos para impresora)	Q	5,000.00
Refacciones	Q	1,500.00
TOTAL	Q	6,500.00

Fuente: Elaboración propia - Año 2014.

Ventajas de realizar la capacitación con personal de la institución:

1. Reducción de costos de inversión en materia de capacitación de personal.
2. Preparación de personal para desarrollar a otros colaboradores.
3. Valoración y aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de personal interno.
4. Conocen las necesidades específicas de los colaboradores y las posibles alternativas de solución, lo cual facilita la tarea de capacitar.

Desventajas

1. En algunos casos no se cuenta con información especializada y no se cumplen con los resultados esperados.
2. Incrementa la tensión del personal que capacitará por la sobrecarga de responsabilidades.
3. Dificulta la productividad del personal que capacitará.
4. En algunas ocasiones el personal muestra desinterés en el evento de capacitación.

Análisis:

Es necesario que la Dirección Administrativa, realice un análisis detallado entre los diferentes escenarios de capacitación propuestos, tanto internos como externos, con la finalidad de elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

La primera alternativa facilitará la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades especializadas y específicas de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, sin embargo los costos son elevados ascendiendo a un total de Q40,855.00 lo cual podría dificultar la puesta en marcha del plan propuesto.

La segunda opción permite aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas que los colaboradores requieren en las diferentes actividades a través de instructores especializados, lo cual propiciará el aprovechamiento de la experiencia y especialización de diversos profesionales, para esto se requiere un presupuesto de Q49,800.00; lo anterior significaría un incremento de Q8,945.00.

La tercera alternativa indica que los únicos costos en los que la Dirección Administrativa incurriría son en refacciones y material didáctico, lo cual asciende a un total de Q6,500.00; generando un ahorro significativo en cuanto al pago a empresas privadas por impartirlos diversos cursos, sin embargo existen temas en

los cuales es necesaria la intervención de organizaciones especializadas en ramas específicas, para poder mejorar el desempeño y motivación de los colaboradores.

Luego de la revisión de costos efectuada, se sugiere utilizar la opción del escenario 1, considerando que es el primer plan de capacitación a implementar en la Dirección, el cual está enfocado en resolver problemas de carácter general, por lo que se podría iniciar con las instituciones externas que se dedican a ramas específicas que ofrecen la temática acorde a la problemática encontrada en el diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que se considera que el escenario uno es el que mejor se adapta a la implementación del plan de capacitación propuesto.

Así mismo se espera que se incremente la productividad y el logro de objetivos institucionales y se fortalezca la satisfacción de los jefes inmediatos a través de la ejecución efectiva de tareas por parte de los colaboradores.

3.3.8 Indicadores para medir la efectividad del proceso de capacitación

Los indicadores determinan el grado de efectividad del aprendizaje que los colaboradores aplican a su puesto de trabajo y las competencias alcanzadas con las capacitaciones recibidas.

Pueden aplicarse previo a implementarse el plan lo cual mide las acciones preventivas y posterior mide el nivel de mejora del desempeño del colaborador

Indicadores de medida de la evaluación preventiva:

Realizan la evaluación formativa de la capacitación, que analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el avance en el logro de los objetivos planteados.

Se pueden establecer los siguientes:

% Cumplimiento Acciones de Capacitación Preventivas: Mide el cumplimiento en la planificación del plan de capacitación preventivo, en cuanto a la realización de las acciones formativas previstas.

% Capacitación Preventiva Interna: Mide la metodología utilizada en la impartición de las acciones de capacitación, a través del porcentaje de capacitación interna realizada.

% Capacitación Preventiva Externa: Mide la metodología utilizada en la impartición de las acciones de capacitación, a través del porcentaje de capacitación externa realizada. En este caso debe tenerse en cuenta la capacitación impartida por servicios contratados externos.

Tasa de Capacitación Preventiva: Mide las horas de capacitación recibida por los colaboradores, teniendo en cuenta el criterio temporal del plan de capacitación preventivo anual.

Horas Dedicadas a la Capacitación Preventiva: Mide las horas de capacitación recibida por los colaboradores en total, durante la vigencia del Plan de Capacitación Preventivo.

% de Capacitación Preventiva: Mide el número de horas de capacitación preventiva con respecto al total de la capacitación impartida en la empresa.

Horas de Capacitación Preventiva por Colaborador: Mide las horas de capacitación recibidas por los colaboradores en total, durante la vigencia del plan de capacitación preventivo.

Horas de Capacitación Preventiva por Nivel de Competencia: Mide las horas de capacitación preventiva recibida por los empleados en total, durante la vigencia del Plan de Capacitación, por número de categorías laborales (Directivo, Mando intermedio, Técnico, Trabajador cualificado, Trabajador no cualificado).

Trabajadores Capacitados según la Competencia Laboral: Mide los trabajadores formados en prevención, atendiendo a su categoría laboral.

% Puestos de Trabajo que han recibido Capacitación Preventiva: Mide la cantidad de puestos de trabajo formados en prevención, en relación a los puestos de trabajo de la organización.

Las fórmulas de los indicadores anteriores se expresan así:

Tabla 3
Indicadores de medida para acciones preventivas

INDICADORES	FORMULAS
% Cumplimiento Acciones de Capacitación Preventivas	$(\text{N}^{\circ} \text{ Acciones de capacitación preventivas planificadas} / \text{N}^{\circ} \text{ Acciones de capacitación preventivas realizadas}) * 100$
% Capacitación Preventiva Interna	$(\text{N}^{\circ} \text{ de acciones de capacitación preventivas con instructor interno realizadas} / \text{N}^{\circ} \text{ Acciones de capacitación preventivas realizadas}) * 100$
% Capacitación Preventiva Externa	$(\text{N}^{\circ} \text{ de acciones de capacitación preventivas con instructor externo realizadas} / \text{N}^{\circ} \text{ Acciones de capacitación preventivas realizadas}) * 100$
Tasa de Capacitación Preventiva	$(\text{N}^{\circ} \text{ horas de capacitación preventiva recibida por los trabajadores} / \text{N}^{\circ} \text{ total horas anuales de trabajo}) / 1000.$
Horas Dedicadas a la Capacitación Preventiva	Nº horas totales de capacitación preventiva facilitada por la empresa (en jornada laboral y fuera de jornada laboral)
% de Capacitación Preventiva	$(\text{N}^{\circ} \text{ horas totales de capacitación preventiva facilitada por la institución} / \text{N}^{\circ} \text{ de horas totales de capacitación en la institución}) * 100.$
Horas de capacitación en Prevención por colaborador	Nº horas totales de capacitación preventiva facilitada por la empresa (en jornada laboral y fuera de jornada laboral) / Nº total de trabajadores.
Horas de Capacitación Preventiva por Nivel de Competencia	Nº horas totales de capacitación preventiva facilitada por la empresa (en jornada laboral y fuera de jornada laboral) / Nº de niveles de competencias laborales
Trabajadores Capacitados en Prevención según su Competencia Laboral	Nº trabajadores capacitados en prevención de cada nivel de competencia / Nº trabajadores de cada nivel de competencia laboral
% Puestos de Trabajo que han recibido Capacitación en Prevención	$(\text{N}^{\circ} \text{ de puestos de trabajo que han recibido capacitación preventiva} / \text{N}^{\circ} \text{ de puestos de trabajo}) * 100$

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Indicadores de medida de efectividad después de realizada la capacitación

1. **% Mejora conocimientos:** Mide la mejora de los conocimientos a los colaboradores participantes del proceso de capacitación.
2. **% Mejora habilidades:** Mide la mejora de las habilidades de los colaboradores participantes del proceso de capacitación.
3. **% Mejora actitudes:** Mide la mejora de las actitudes de los colaboradores participantes del proceso de capacitación.
4. **% Mejora competencias laborales:** Mide la mejora de las competencias clave de los colaboradores participantes del proceso de capacitación.
5. **% Utilidad de la información aprendida:** Mide la aplicación de la información recibida, tras su realización.
6. **% Utilidad de la información aprendida posterior al evento:** Mide la aplicación de la información recibida, tras seis meses de recibir la capacitación.
7. **Índice medio de aplicación de la información en el perfil desempeñado:** Mide la aplicación, por parte de los trabajadores de la información recibida en el desempeño de las funciones o tareas habituales, atendiendo a su nivel jerárquico o categoría profesional.
8. **% Aplicabilidad de la información al puesto:** Mide la aplicación, por parte de los colaboradores participantes del proceso de capacitación, en el desempeño de las funciones o tareas habituales.
9. **Plazo de Aplicación de la Información:** Mide el tiempo de aplicación del aprendizaje, por parte de los trabajadores de la información recibida en el desempeño de las funciones o tareas habituales.

Las fórmulas de los indicadores anteriores se expresan de la forma siguiente:

Tabla 4

Fórmulas de indicadores de efectividad

INDICADORES	FORMULAS
% Mejora Conocimientos	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que han actualizado sus conocimientos} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}) * 100.$
% Mejora Habilidades	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que han mejorado en sus habilidades} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}) * 100.$
% Mejora Actitudes	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que han desarrollado sus actitudes} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}) * 100.$
% Mejora Competencias Organizativas	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que han mejorado en cada competencia} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores total al que aplica cada competencia}) * 100.$
% Utilidad de la Información aprendida	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que aplican algún contenido nuevo aprendido tras la capacitación} / \text{N}^{\circ} \text{ total trabajadores capacitados}) * 100.$
% Utilidad de la Información aprendida posterior al evento	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que aplican algún contenido nuevo aprendido al cabo de 6 meses de realizada la capacitación} / \text{N}^{\circ} \text{ total trabajadores capacitados}) * 100.$
Índice Medio de Aplicación de la Información en el Perfil Desempeñado	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores de cada nivel de competencia que aplican algún contenido nuevo aprendido} / \text{N}^{\circ} \text{ trabajadores de cada nivel de competencia}) * 100$
% Aplicabilidad de la Información al Puesto	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que aplican algún contenido nuevo aprendido} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}) * 100$
Plazo de Aplicación de la Información	$(\text{N}^{\circ} \text{ trabajadores que aplican algún contenido nuevo aprendido} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores capacitados}) * 100$

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

3.3.9 Evaluación de la efectividad del proceso de capacitación

Al finalizar los eventos de capacitación es de suma importancia realizar la evaluación de reacción de los colaboradores, permite a la institución conocer si la capacitación realizada alcanzo los objetivos propuestos y obtener la opinión de los participantes sobre el curso impartido, para contar con información de aspectos que requieran mejora en eventos futuros.

Nivel 1: Evaluación de la reacción:

La evaluación de este nivel mide cómo reaccionan los participantes a los eventos de capacitación, para conocer sus comentarios, el grado de satisfacción por el contenido del mismo, así como obtener datos sobre el desenvolvimiento de los instructores, lo cual es favorable para la toma de decisiones si es conveniente seguir utilizando los servicios de determinado proveedor del mismo.

A continuación se presenta el ejemplo del formulario de evaluación para su realización, el cual facilitara la implementación.

Cuadro 16
Nivel 1 Evaluación de la reacción de la capacitación

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN					
Nombre del facilitador: _____					
Lugar: _____					
Fecha: _____					
Secretaría Presidencial de la Mujer					
Instrucciones:			Porfavor, use la siguiente escala		
Cuando marque cada respuesta:			para expresar su opinión sobre el		
<input type="checkbox"/>	Ponga un círculo en el número		contenido del curso:		
	seleccionado.		1 = <i>Muy en desacuerdo</i>		
<input type="checkbox"/>	Rellene el círculo seleccionado.		2 = <i>En desacuerdo</i>		
<input type="checkbox"/>	Borre suavemente cualquier		3 = <i>No aplica</i>		
	marca que quiera cambiar.		4 = <i>De acuerdo</i>		
			5 = <i>Muy de acuerdo</i>		
Contenido					
1. Las habilidades enseñadas en este curso están relacionadas con mi desarrollo personal	1	2	3	4	5
2. Este curso me ayudó a desarrollar mis habilidades	1	2	3	4	5
3. El material estaba claramente organizado	1	2	3	4	5
4. El contenido del curso satisfizo mis necesidades	1	2	3	4	5
5. Comentarios: _____					
Impartición					
Instructor del Curso					
6. Facilitó discusiones eficaces en la clase	1	2	3	4	5
7. Escuchó con atención a los participantes	1	2	3	4	5
8. Ayudó a relacionar los conceptos con las situaciones interpersonales reales	1	2	3	4	5
9. Poseía habilidades de presentación excelentes	1	2	3	4	5
10. Comentarios _____					
Material de apoyo y equipo					
11. El material de apoyo contenía suficiente información	1	2	3	4	5
12. El material presenta la información de forma adecuada	1	2	3	4	5
13. Se utilizó el equipo adecuado para el curso	1	2	3	4	5
En general					
La logística del evento: alimentación, lugar, equipos, etc	1	2	3	4	5
Clasifique su satisfacción global con la capacitación	1	2	3	4	5
Muchas gracias por dedicar su tiempo a dar información constructiva sobre este curso. Sus respuestas se utilizarán para mejorar capacitaciones futuras.					

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Nivel 2: Evaluación del aprendizaje (antes / después de la capacitación)

Es necesario realizar la evaluación del aprendizaje, para obtener los resultados de la efectividad del formador en aumentar los conocimientos o cambiar las actitudes de los colaboradores, muestra su eficacia en impartir las capacitaciones.

Esto le permitirá al capacitador ver donde ha acertado y donde ha fallado, para implementar la mejora continua en sus programas de capacitación, a continuación se presente una guía para el instructor.

Cuadro 17

Nivel 2 Evaluación del aprendizaje de la capacitación

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE		SI	NO
1	Sabía realizar la tarea antes de asistir a la capacitación.		
2	Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron.		
3	La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo		
4	Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo.		
5	Lo aprendido ha producido cambios en mi comportamiento		
6	Considero que debo reforzar lo aprendido		
Observaciones:			

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Las pruebas pueden ser realizadas antes y después de la capacitación, se entregan al instructor para analizar las diferencias obtenidas en los resultados de dichas pruebas, lo cual reflejará cambios en conocimientos, habilidades y

actitudes, lo cual ayudará a evaluar la efectividad de la capacitación impartida. Los resultados de dichas pruebas pueden tabularse de la siguiente forma:

Cuadro 18
Ejemplo de tabulación de pruebas

Curso:			
Nombre del colaborador	Antes	Después	Diferencia
XXXX	50%	80%	30%
YYYY	30%	80%	50%
ZZZZ	50%	75%	25%

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Nivel 3: Evaluación de la conducta

Dicha evaluación permite estar al tanto de los cambios que tuvo el colaborador en el puesto de trabajo como resultado de haber asistido a una capacitación, esta evaluación debe realizarse por los menos 3 meses después de la capacitación, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos.

Es importante permitir que el colaborador ponga en práctica lo aprendido y no limitarlo, ya que a través de la capacitación se busca que tenga mayor libertad y empoderamiento en el trabajo que desempeña.

A través de esta prueba se podrá medir los cambios en la conducta del colaborador, al verificar que el personal no muestra ningún cambio se podrá determinar que la capacitación no fue eficaz, y es el momento de evaluar en que se está fallando y que otras alternativas se deben de tomar para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se presentan los tipos de encuesta de como evaluar la conducta antes y después de la capacitación.

Cuadro 19

Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, antes de la capacitación

ANTES DE LA CAPACITACIÓN	
Departamento _____	
Puesto de trabajo _____	
INSTRUCCIONES: Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio según el puesto de trabajo que ocupa.	
1	<p>¿Considera que la conducta que usted tiene en su trabajo, es la adecuada según el puesto que desempeña?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es "No" ¿Por qué?</p> <p>a No se le brindan las herramientas adecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>b Su jefe no le permite empoderarse de su trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>c No valoran ni le reconocen el trabajo que realiza <input type="checkbox"/></p> <p>d Otras razones <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles son las otras razones? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
2	<p>De ser necesario que usted modifique alguna conducta en su puesto de trabajo, ¿que necesitaría? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
3	<p>¿Se siente capacitado para realizar todas las tareas que su jefe inmediato le solicita en su puesto de trabajo?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es "NO" ¿por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Cuadro 20

Ejemplo de encuesta para evaluar la conducta, después de la capacitación

DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN	
Curso	_____
Instructor	_____
INSTRUCCIONES: Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio según la capacitación recibida.	
1	¿Qué conducta específica le animaron a seguir durante la capacitación? _____
2	Considera que de ser necesario, usted está dispuesto a modificar alguna conducta en su puesto de trabajo SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Comentarios: _____ _____ _____
3	¿En qué medida se sentía preparado, para realizar en su puesto de trabajo, lo que se le sugirió en la capacitación? Mucho <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Nada <input type="checkbox"/> Comentarios: _____ _____ _____
4	¿En su puesto de trabajo está aplicando las cosas que le indicaron y le enseñaron a hacer? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si su respuesta es "No" ¿Por qué? a No era útil para su trabajo <input type="checkbox"/> b Su jefe no le da la libertad necesaria <input type="checkbox"/> c No ha tenido tiempo <input type="checkbox"/> d Lo intentó y no resultó <input type="checkbox"/> e Otras razones <input type="checkbox"/>
5	Qué sugiere para poner en práctica lo aprendido en la capacitación y que le sea útil en su puesto de trabajo _____ _____ _____ _____

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

Nivel 4: Evaluación de resultados

Para evaluar los resultados de la asistencia y participación a la capacitación, se sugiere el siguiente formulario:

Cuadro 21

Ejemplo de encuesta para evaluar resultados, después de la capacitación

Departamento _____	
Puesto de trabajo _____	
INSTRUCCIONES: Responda las preguntas de acuerdo a su criterio según los beneficios que la capacitación aportó a la realización de tareas en su puesto de trabajo.	
1	De los cursos de capacitación que recibió, ¿cuáles considera que son los que mayores beneficios le aportaron a la realización de su trabajo? _____ _____ _____
2	¿Considera que el contenido general de los cursos fue el adecuado, de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Comentarios: _____ _____ _____
3	De los temas impartidos en la capacitación, ¿considera que algunos necesitan ser ampliados en otras capacitaciones? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuáles considera que necesitan ser ampliados? _____ _____ _____
4	De los temas impartidos en la capacitación, ¿Cuáles ha tenido la oportunidad de aplicar? _____ _____ _____
5	¿Cuáles han sido los efectos de aplicar lo aprendido en la capacitación? _____ _____ _____
6	¿Qué dificultades se le han presentado, que le impiden poner en práctica lo aprendido en la capacitación? _____ _____ _____
7	Después de haber asistido a la capacitación, ¿ha identificado otras necesidades de aprendizaje en su puesto de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las otras necesidades de aprendizaje que ha identificado? _____ _____ _____

F

Fuente: Elaboración propia – Año 2014

CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se puede establecer que las causas por la cual existen deficiencias en cuanto a los conocimientos habilidades y actitudes se debe a la falta de un proceso técnico, sobre la base de identificar las necesidades reales, eso implica que, los colaboradores de la Dirección Administrativa no reducen la brecha existente, entre el perfil ideal y el perfil real, para poder lograr un mejor desempeño en sus funciones.
2. La mayoría de colaboradores administrativos necesitan de mayor inversión de tiempo en capacitación sobre los aspectos técnicos del puesto que desempeñan, debido a la falta de conocimiento y experiencia al momento de ingresar a la entidad.
3. Los cursos o seminarios que se han impartido, no son precisos para las competencias específicas, que requieren los trabajadores, quienes ocupan los puestos en la Dirección Administrativa sino que, sobre temas generales donde participan empleados de toda la institución.
4. La institución no cuenta con un programa de capacitación definido para un período, y por lo mismo, no responde a las necesidades reales que puedan establecerse a través de un diagnóstico como se hizo en esta investigación.
5. En la institución no se cuenta con metodología para medir los resultados de la capacitación, lo que dificulta obtener información para determinar la efectividad de los procesos que se han realizado y brindar retroalimentación a los colaboradores.

6. Para solucionar la problemática encontrada y ésta no vuelva a presentarse, es necesario realizar periódicamente diagnósticos de necesidades, que permitan la actualización constante al plan de capacitación propuesto, con la finalidad de adecuar los instrumentos ante los constantes cambios.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un proceso continuo de capacitación que incluya un programa de capacitación anual en base a la información obtenida en el diagnóstico de necesidades de capacitación, de manera que sea un proceso efectivo y se eviten las capacitaciones innecesarias, como las que se han realizado actualmente y no generan los resultados esperados.
2. Que la Dirección de recursos humanos conjunto con la Dirección Administrativa, sean los encargados de implementar el programa continuo de capacitación, con base en un diagnóstico de los resultados que reflejen las evaluaciones por competencias laborales.
3. Deben generarse actividades de capacitación que respondan a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, tomando como base la propuesta elaborada; así como facilitar los insumos necesarios, el lugar y el período de duración del programa de capacitación, para que los colaboradores de la Dirección Administrativa puedan alcanzar el perfil ideal en cada puesto de trabajo.
4. Se recomienda crear manuales de funciones por competencias laborales, para las áreas que carecen y actualizar los existentes para que los colaboradores conozcan sus funciones, y las competencias necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales. Además, es necesario que los jefes de unidad realicen evaluaciones de desempeño e identifiquen las necesidades de capacitación, entre otros, para diseñar un programa formal de retroalimentación, para informar al evaluado y fijar talleres de reforzamiento.

5. Aplicar un programa de inducción para los nuevos colaboradores, para que estos se integren y se identifiquen con la Institución, además tengan definidas claramente las metas de la unidad donde laborarán y metas organizacionales.
6. Realizar una evaluación del proceso de capacitación cada seis meses después de implementar la propuesta para medir la efectividad del mismo, que esto permita la actualización constante del plan de capacitación, con la finalidad mantener una mejora continua y el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. 1ª. Edición. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. 346 páginas.
2. Bohlander, George, Scott, Snell y Arthur, Sherman. Administración de recursos humanos. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning Ing., 2001. 706 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2007. 500 páginas
4. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw-Hill, 2002. 475 páginas.
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión por competencia laboral. 2ª. Edición. Guatemala, INTECAP, 2003. 282 páginas.
6. Kirkpatrick, Donald y James. Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. 3ª. Edición. Barcelona, España, Epise, S.A., 2007. 436 páginas.
7. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. 215 páginas.
8. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Duodécima reimpresión, Distrito Federal, México, Editorial Limusa, S.A., 2002. 477 páginas.
9. Rodríguez López, Eduardo de Jesús, Material de apoyo proporcionado en el curso de Capacitación y desarrollo, Especialidad de Recursos

Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2010. 8 páginas.

10. Valle Cabrera, Simón; Jackson, Susan E. y Randall, S. Schuler. La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI. 2ª. Edición. Basauri, Madrid, Mc Graw-Hill, 2003. 367 páginas.

E-grafía

11. Definición de entidades públicas (en línea) consultado en octubre 2014.

Disponible en:

http://www.minfin.gob.gt/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/clasificacions_presup_sector_publico.pdf

12. Antecedentes de la Institución (en línea) consultado en febrero 2014.

Disponible en:

<http://www.seprem.gob.gt>

ANEXOS

Anexo 1

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Analista de nómina				
Código:	30001				
Nivel de competencia:	Tres				
Le reporta:	Director de Recursos Humanos Subdirector de Recursos Humanos				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Ejecutar tareas relacionadas con el registro y liquidación de nóminas ordinarias y extraordinarias.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Elaborar documentos, constancias y certificaciones oficiales relacionados con la nómina, de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato o el personal de la Institución.	3	3	3	12	
Registrar, controlar y actualizar las contrataciones y remociones del personal, para establecer control de puestos vacantes, suspensiones, licencias con y sin goce de salario, el cual debe coincidir con el registro del sistema informático correspondiente.	5	4	4	21	1
Operar y registrar los pagos en nómina adicional, de conformidad con el histórico de pagos y la documentación de soporte de los salarios adeudados a los empleados de la Institución.	3	3	4	15	
Analizar y registrar en el sistema informático correspondiente los oficios y dictámenes que afecten el salario del personal.	2	5	3	17	
Analizar, elaborar y registrar en el sistema informático correspondiente las solicitudes de liquidación de salarios no cobrados, bonos y prestaciones laborales.	2	3	3	11	

Registrar e ingresar en el sistema informático correspondiente, las acciones de personal por suspensiones de trabajo temporales como del personal de nuevo ingreso y ex empleados.	4	4	3	16	
Notificar a Contabilidad del Estado la creación y autorización de la nómina mensual, adicional, listado 029 y beneficiarios, para que realice la liberación de los fondos correspondiente.	2	5	3	17	
Elaborar, cuadrar y liquidar las nóminas mensuales del personal nombrado y contratado en los renglones presupuestarios 011 y 022, de honorarios del renglón 029 y trasladarlas a donde corresponda para el pago final.	4	4	4	20	2
Analizar los expedientes de movimientos de personal para efectuar los registros en el sistema informático correspondiente.	4	3	3	13	
Efectuar el registro y aplicación de cálculo de prestaciones laborales, bonos y descuentos en el sistema informático correspondiente de los renglones presupuestarios asignados.	4	4	4	20	3
IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS	
Registrar, controlar y actualizar las contrataciones y remociones del personal, para establecer control de puestos vacantes, suspensiones, licencias con y sin goce de salario, el cual debe coincidir con el registro del sistema informático correspondiente.	1. Registro actualizado del personal de la Institución.	Base de datos actualizada.	Completar el 100 % del registro de empleados.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	2. Las solicitudes de salarios, bonificaciones e indemnizaciones se realizan oportunamente.	Movimientos de personal actualizados.	Registrar el 100% de movimientos del personal.		
Elaborar, cuadrar y liquidar las nóminas mensuales del personal nombrado y contratado en los renglones presupuestarios 011 y 022, de honorarios del renglón 029 y trasladarlas a donde corresponda para el pago final.	1. Nómina entregada en el tiempo establecido.	Nóminas actualizadas.	Elaborar el 90% de la nómina en la quincena del mes en curso.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	2. Pago de sueldos y salarios en el tiempo requerido.	Nóminas de personal liquidadas	Liquidación del 100% de la nómina el 26 de cada mes.		
Efectuar el registro y aplicación de cálculo de prestaciones laborales, bonos y descuentos en el sistema informático correspondiente de los renglones presupuestarios asignados.	1. Registro de prestaciones en el sistema informático establecido.	Sistema Guatenóminas actualizado.	Registrar el 100% de prestaciones laborales.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	2. Renglones presupuestarios correctamente aplicados.	Prestaciones y descuentos establecidos.	Efectuar el 100% de descuentos requeridos.		

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Guatenóminas
	Retribución variable
Prácticos	Hojas de cálculo
Leyes/Regulaciones	Ley del Servicio Civil y Su Reglamento
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Uso de base de datos
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares	
Calidad: Verifica que se cumpla con los estándares de calidad establecidos.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Nivel técnico universitario o equivalente
Título/carrera:	Administración de Empresas ; Contaduría Pública y Auditoría; Administración Pública (Profesionalización)
Área de experiencia mínima y tiempo	
Auxiliar de nómina	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Asistente Administrativo				
Código:	30002				
Nivel de competencia:	Tres				
Le reporta:	Director Administrativo - Asesor Administrativo				
Le reportan:	Asistente de Dirección				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Efectuar tareas de asistencia administrativa a profesionales y unidades de mandos medios de la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Escanear documentos y expedientes que son gestionados en la unidad administrativa donde se desempeña.	4	2	2	8	
Llevar el control de los libros de conocimiento para trasladar los expedientes.	5	3	2	11	
Asistir al jefe inmediato en la ejecución, seguimiento, control e implementación de procesos administrativos.	5	4	4	21	1
Realizar estudios y análisis administrativos, para proponer nuevos procedimientos y métodos de trabajo.	4	3	4	16	
Analizar documentos diversos que son sometidos a su consideración por el jefe inmediato, y emitir opinión técnica o alternativas de solución.	5	4	5	21	2
Elaborar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual de la unidad, bajo la supervisión del jefe inmediato.	1	4	4	17	

Supervisar y evaluar el adecuado uso de los recursos asignados a la unidad, por designación del jefe inmediato.	4	3	3	13	
Consolidar y registrar en formatos oficiales la información que le sea requerida por el jefe inmediato.	5	3	3	14	
Coordinar las acciones de personal operativo y técnico en el desarrollo de actividades propias de la dependencia.	4	3	3	13	
Coordinar reuniones, citas, compromisos y otras actividades del jefe inmediato, manteniéndole informado de acuerdo a su avance.	5	3	3	14	
Monitorar el avance de proyectos y programas, e informar al jefe inmediato para su análisis y toma de decisiones.	4	4	3	16	
Elaborar dictámenes, memorias de labores, informes y otros documentos oficiales solicitados por su jefe inmediato.	5	4	4	21	3
Elaborar la planificación y logística de eventos, reuniones y actividades, de acuerdo a la agenda de trabajo y prioridades indicadas por el jefe inmediato.	5	3	3	14	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Asistir al jefe inmediato en la ejecución, seguimiento, control e implementación de procesos administrativos.	Brindar correcto seguimiento a los procesos establecidos.	Procesos administrativos definidos	Alcanzar el 100% de los procesos.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Control eficaz de expedientes.	Cuadros de control de expedientes.	Controlar el 90% de expedientes administrativos.	
Analizar documentos diversos que son sometidos a su consideración por el jefe inmediato, y emitir opinión técnica o alternativas de solución.	Documentos que cumplen los requerimientos definidos.	Control de revisión de documentos.	Revisar el 100% de documentos recibidos.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Contar con opiniones técnicas para tomas de decisión.	Opiniones técnicas emitidas.	Emitir opinión técnica del 95% de documentos recibidos.	
Elaborar dictámenes, memorias de labores, informes y otros documentos oficiales solicitados por su jefe inmediato.	Redacción eficaz de documentos oficiales.	Control de documentos elaborados.	Elaborar el 100% de documentos solicitados.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Documentos cuentan con los lineamientos establecidos.	Archivo de documentos elaborados.	Archivar el 100% de documentos elaborados.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión Administrativa
	Procesos Administrativos y de Recursos Humanos
Prácticos	Gestión documental
Leyes/Regulaciones	
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Atención al cliente: Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades	
Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Nivel técnico universitario o equivalente
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Administración Pública (Profesionalización) ; Ingeniería Industrial
Área de experiencia mínima y tiempo	
Secretaria Administrativa	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Asistente de Dirección				
Código:	30003				
Nivel de competencia:	Tres				
Le reporta:	Director Administrativo - Director de Recursos Humanos				
Le reportan:	Secretaria de Dirección				
Fecha de elaboración	12 de septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de asistencia técnica y administrativa, en apoyo a las actividades que se desarrollan en una Dirección de la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Coordinar la agenda del Director, y organizar la planificación y logística necesaria para el desarrollo de eventos y reuniones de trabajo.	5	3	3	14	
Elaborar conjuntamente con las instancias correspondientes el Plan Operativo Anual y la memoria de labores de la Dirección.	1	4	3	13	
Realizar estudios e investigaciones relacionadas con el desarrollo de actividades técnico-administrativas de la Dirección.	2	3	4	14	
Desarrollar procedimientos y controles que permitan el mejor desarrollo de las actividades de la dependencia.	1	3	4	13	
Elaborar oficios, dictámenes y otros documentos oficiales, según requerimiento del Director, y remitirlos a donde corresponda.	5	3	4	17	3
Inspeccionar y dar seguimiento a los procesos técnico-administrativos de la Dirección en las áreas financiera, de gestión de recursos humanos y administración de servicios generales.	5	4	3	17	

Monitorear la ejecución del presupuesto de la Dirección, a requerimiento del jefe inmediato.	1	4	3	13	
Revisar contratos, acuerdos, resoluciones y otros documentos, previo a la firma del Director.	5	4	4	21	1
Elaborar informes de avance de proyectos, cuadros estadísticos e informes de diversa naturaleza requeridos por las instancias correspondientes, y realizar el archivo de documentos.	5	4	4	21	2
Elaborar la memoria de reuniones de trabajo en que participa el Director, y suscribir las actas que le sean requeridas.	4	3	3	13	
Llevar el control de caja chica, y apoyar en la provisión de insumos a las distintas unidades administrativas de la dependencia.	3	3	3	12	
Llevar los registros y control de proyectos, programas en ejecución, acuerdos y contratos administrativos.	5	3	3	14	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Revisar contratos, acuerdos, resoluciones y otros documentos, previo a la firma del Director.	Análisis de documentos recibidos.	Opinión de documentos revisados.	Analizar el 100% de documentos recibidos.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Contar con control de documentos en firma.	Control de documentos firmados.	Realizar control del 100% de documentos en firma.	
Elaborar informes de avance de proyectos, cuadros estadísticos e informes de diversa naturaleza requeridos por las instancias correspondientes, y realizar el archivo de documentos.	Informe de puntos tratados y acuerdos alcanzados.	Archivo de informes elaborados.	Archivar el 100% de informes emitidos..	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Documentos emitidos conforme a la normativa legal vigente.	Control de informes elaborados.	Realizar control del 100% de informes emitidos.	
Elaborar oficios, dictámenes y otros documentos oficiales, según requerimiento del Director, y remitirlos a donde corresponda.	Redacción eficaz de documentos oficiales.	Control de documentos elaborados.	Elaborar el 100% de documentos solicitados.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Documentos cuentan con los lineamientos establecidos.	Archivo de documentos elaborados.	Archivar el 100% de documentos elaborados.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa
	Lingüística
Prácticos	Gestión de agenda
Leyes/Regulaciones	Políticas Públicas
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Atención al cliente: Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Planificación y organización: Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo	
Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VI. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Nivel técnico universitario o equivalente
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Ingeniería Administrativa; Administración Pública (Profesionalización)
Área de experiencia mínima y tiempo	
Secretaría de Dirección	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Asistente de recursos humanos				
Código:	30004				
Nivel de competencia:	Tres				
Le reporta:	Director de Recursos Humanos Subdirector de Recursos Humanos				
Le reportan:	Secretaria de Dirección				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Ejecutar tareas tecnico-administrativas relacionadas con las acciones de personal de la Institución, con base a la normativa legal vigente.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Registrar, clasificar, sellar distribuir, enviar y archivar correspondencia de la Unidad de Recursos Humanos.	5	3	2	11	
Elaborar constancias de ingresos y certificados de trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que solicitan los empleados de la Institución.	5	4	3	17	1
Elaborar informes, resoluciones, providencias, oficios y acuerdos relacionados con las acciones de personal que solicita el personal de la Institución.	5	4	3	17	2
Elaborar informe de inasistencia y entradas tardías del personal de la Institución.	4	3	2	10	
Apoyar en la organización de actividades como capacitaciones que se desarrollan en la Institución.	1	3	3	10	
Ingresar Información al Sistema Tas de nuevo ingreso a la Institución.	2	3	3	11	

Ingresar la información de nuevos ingresos al sistema "yo me declaro transparente" de la Contraloría General de Cuentas.	2	4	2	10	
Registrar en los expedientes personales, las vacaciones solicitadas por el personal de la Institución.	2	3	3	11	
Archivar documentos de las acciones de personal en los expedientes de los trabajadores y confrontar los expedientes de prestaciones laborales de los ex trabajadores de la Oficina.	4	3	3	13	
Ingresar al sistema de control de personal, las inasistencias, vacaciones, citas y suspensiones del IGGS, licencias, permisos especiales de los empleados de la Institución.	5	4	3	17	3
Comprobar que la hora del reloj controlador coincida con la hora oficial y llevar el control de asistencia del personal.	4	3	2	10	
Llevar el control de los documentos de respaldo que presenta el personal por los permisos concebidos, así como recibir y verificar los datos de los pases de salida y licencias, que solicita el personal que se ausenta de las instalaciones de la Institución.	4	3	3	13	
Llevar control estadístico de los archivos de los expedientes físicos.	1	3	3	10	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Elaborar constancias de ingresos y certificados de trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que solicitan los empleados de la Institución.	Constancias elaboradas según legislación vigente.	Control de constancias elaboradas.	Elaborar el 100% de constancias solicitadas.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Certificados emitidos en los formatos establecidos.	Registro de certificados extendidos.	Realizar el 100% de certificados laborales	
Elaborar informes, resoluciones, providencias, oficios y acuerdos relacionados con las acciones de personal que solicita el personal de la Institución.	Documentos emitidos conforme a la normativa legal vigente.	Control de informes elaborados.	Realizar control del 100% de documentos emitidos.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Informe elaborados y entregados.	Archivo de informes elaborados.	Archivar el 100% de informes emitidos..	
Ingresar al sistema de control de personal, las inasistencias, vacaciones, citas y suspensiones del IGGS, licencias, permisos especiales de los empleados de la Institución.	Contar con control de inasistencias del personal.	Control de inasistencias	Registrar el 100% de inasistencias	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Sistema de control establecido.	Registro de personal actualizado	Archivar el 100% de constancias recibidas.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Procesos administrativos y de recursos humanos de la administración pública Política retributiva
Prácticos	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Leyes/Regulaciones	Ley del Servicio Civil y su Reglamento
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Planificación y organización: Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo	
Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas si que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzan una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Nivel técnico universitario o equivalente
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Ingeniería Industrial Ciencias Jurídicas y Sociales
Área de experiencia mínima y tiempo	
Secretaría de Dirección	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Auxiliar de servicios de transporte				
Código:	20001				
Nivel de competencia:	Dos				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Conductor de vehículos				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas relacionadas con el control de bitácoras y mantenimiento de vehículos, así como la gestión para la requisición y control de repuestos y combustible.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Controlar y actualizar el uso que se le da a los vehículos en las comisiones de trabajo realizadas y registrar el kilometraje recorrido, consumo de combustible y la existencia de cupones de combustible.	5	3	3	14	
Elaborar boleta de control de mantenimiento y reparaciones para vehículos con base a las normas establecidas por la institución.	4	3	3	13	
Recibir los requerimientos de transporte de las diferentes dependencias, y apoyar en la coordinación y asignación de los pilotos y vehículos para las diferentes comisiones a realizar.	5	4	3	17	1
Llevar el control de servicios preventivos y correctivos que se realizan a los vehículos y mantener comunicación con los diferentes talleres autorizados para contar con información actualizada del mantenimiento realizado.	3	3	3	12	
Recibir y actualizar el registro de la cantidad de combustible suministrado a los vehículos para las actividades.	3	3	3	12	

Revisar los vehículos antes y después de las comisiones para determinar las condiciones en las cuales son entregados y recibidos.	5	4	3	17	2
Controlar y actualizar las bitácoras de vehículos asignados a las diferentes dependencias de la Institución de acuerdo con los requisitos establecidos.	5	3	3	14	
Elaborar reporte de las comisiones atendidas y el total de kilómetros recorridos por vehículo asignado.	4	3	3	13	
Elaborar solicitud de compra de repuestos para los vehículos e insumos de limpieza, según los requisitos establecidos por la institución.	3	3	3	12	
Solicitar combustible para los vehículos que se asignaran para las diferentes actividades en que sean requeridos.	5	4	3	17	3

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Recibir los requerimientos de transporte de las diferentes dependencias, y apoyar en la coordinación y asignación de los pilotos y vehículos para las diferentes comisiones a realizar.	Registrar los requerimientos en el sistema correspondiente.	Registro actualizado de uso de vehículos	Registrar el 100% de solicitudes de servicio	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Contar con información de soporte de servicios prestados.	Control de requerimientos recibidos	Atender el 100% de solicitudes de servicio	
Revisar los vehículos antes y después de las comisiones para determinar las condiciones en las cuales son entregados y recibidos.	Revisión de condición de vehículos	Bitacora de revisión de vehículos	Revisar el 100% de vehículos que salen e ingresan de comisión	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se registra en el formato establecido la condiciones de cada vehículo que sale o ingresa de una comisión.	Registro de condiciones de los vehículos	Registrar el 100% las condiciones del vehículo	
Solicitar combustible para los vehículos que se asignaran para las diferentes actividades en que sean requeridos.	Solicitud de combustible en los formatos establecidos	Archivo actualizado de solicitud de combustibles	Archivar el 100% de solicitudes de combustible	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Registro actualizado de solicitudes de combustibles	Control de consumo de combustible	Registrar el 100% el consumo de combustibles	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Mecánica preventiva del vehículo
Prácticos	Seguridad vial
Leyes/Regulaciones	Ley y reglamento de tránsito
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
Asunción de riesgos: Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.	
Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.	
Flexibilidad: Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios .	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación diversificada completa
Título/carrera/adiestramiento:	Bachiller en Ciencias y Letras con Especialidad de Mecánica Automotriz; Perito en Mecánica Automotriz; Bachillerato Industrial
Área de experiencia mínima y tiempo	
En áreas relacionadas al puesto	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Conductor de vehículos				
Código:	10001				
Nivel de competencia:	Uno				
Le reporta:	Auxiliar de servicios de transporte				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Conducir vehículos para el traslado de personal, funcionarios, valores y documentos que le asigne la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Realizar chequeos o revisiones periódicas a los vehículos asignados con el objeto de identificar fallas y reportar los desperfectos para la reparación, al departamento correspondiente.	4	3	3	13	
Conducir el vehículo asignado para transportar al personal de la Institución a las diferentes comisiones.	5	4	4	21	1
Realizar la limpieza y velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado.	5	2	2	9	
Elaborar y presentar informe de las comisiones efectuadas, de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Institución.	4	3	3	13	
Solicitar al jefe inmediato, se realice las gestiones necesarias para la compra de llantas o accesorios necesarios para el vehículo que tiene asignado.	1	3	2	7	

Elaborar reporte diario al jefe inmediato sobre los traslados efectuados y el personal en comisión.	5	4	3	17	2
Elaborar solicitudes de abastecimiento de combustible para el vehículo asignado.	5	3	3	14	3
Liquidar los viáticos asignados para las comisiones efectuadas y actualizar la bitácora de viajes.	3	3	3	12	
Registrar en el formato establecido la recepción y entrega del vehículo asignado.	5	3	2	11	
Verificar el consumo de combustibles y lubricantes del vehículo a su cargo y registrar los kilómetros recorridos, con el fin de darle mantenimiento en el tiempo adecuado.	5	3	2	11	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Conducir el vehículo asignado para transportar al personal de la Institución a las diferentes comisiones	Se elabora planificación de comisiones solicitadas	Registro de servicios prestados	Registrar el 100% de servicios solicitados	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Registro de solicitudes de comisiones recibidas	Control actualizado de comisiones	Archivar el 100% comisiones realizadas.	
Elaborar reporte diario al jefe inmediato sobre los traslados efectuados y el personal en comisión.	Reportes diarios entregados y archivados	Archivo de reportes realizados	Archivar el 100% de reportes entregados.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Información actualizada	Registro de comisiones realizadas.	Registrar el 100% de traslados realizados	
Elaborar solicitudes de abastecimiento de combustible para el vehículo asignado.	Solicitud de combustible en los formatos establecidos	Archivo actualizado de solicitud de combustibles	Archivar el 100% de solicitudes de combustible	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Registro actualizado de solicitudes de combustibles	Control de consumo de combustible	Registrar el 100% el consumo de combustibles	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Mecánica preventiva del vehículo
Prácticos	Seguridad vial
Leyes/Regulaciones	Ley y Reglamento de tránsito
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	No aplica
Otros	
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen o solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación primaria completa
Título/carrera/adiestramiento:	
Área de experiencia mínima y tiempo	
Conducción de vehículos	6 meses

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Conserje				
Código:	10002				
Nivel de competencia:	Uno				
Le reporta:	Profesional Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de limpieza en las oficinas, mobiliario de oficina, servicios sanitarios e instalaciones de la organización asignada.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Suministrar agua purificada a los oasis ubicados en el área de trabajo asignada y papel higiénico al personal.	5	3	1	8	
Limpiar diariamente el mobiliario, oficinas y sanitarios de la Institución, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	5	3	3	14	2
Barrer, aspirar, trapear y lustrar los pisos de los despachos, oficinas, salones, pasillos y otras áreas de trabajo asignadas.	5	4	3	17	1
Elaborar reporte de anomalías ocurridas o detectadas en las áreas asignadas de la Institución.	3	3	3	12	
Limpiar espejos, gradas, lámparas, cuadros, ventanas, persianas y puertas de las áreas de trabajo asignadas según la programación realizada.	5	3	3	14	3

Solicitar los materiales, suministros y utensilios de limpieza que utiliza para realizar su trabajo.	4	3	3	13	
Extraer periódicamente la basura de cada una de las oficinas asignadas y trasladar la misma al lugar que corresponda.	5	4	2	13	
Limpiar las áreas del comedor después de las comidas y los eventos especiales.	5	4	2	13	
Solicitar la adquisición de herramientas y productos de limpieza necesarios para la limpieza y mantenimiento de acuerdo a las normas establecidas por la Institución.	3	3	3	12	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Barrer, aspirar, trapear y lustrar los pisos de los despachos, oficinas, salones, pasillos y otras áreas de trabajo asignadas.	Las instalaciones se mantienen limpias y presentables.	Realizar bitacora de áreas terminadas	Limpiar 100% areas designadas	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se lleva control de los insumos utilizados.	Control actualizado de insumos utilizados	Realizar 100% el control de insumos	
Limpiar diariamente el mobiliario, oficinas y sanitarios de la Institución, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	La limpieza de mobiliario y oficinas cumple con procedimientos establecidos	Realizar manual de procedimientos	Realizar 100% limpieza de mobiliario y oficinas.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se cuenta con reporte diario de limpieza de sanitarios	Archivar reportes de limpieza realizadas	Archivar 100% de reportes realizados.	
Limpiar espejos, gradas, lámparas, cuadros, ventanas, persianas y puertas de las áreas de trabajo asignadas según la programación realizada.	Se realiza programación de limpieza de áreas asignadas.	Programación actualizada de mantenimiento	Realizar 100% la programación de mantenimiento	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se elabora requisición de materiales de limpieza	Contar con insumos de limpieza disponibles	Efectuar 100% de requisiciones de insumos de limpieza	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Uso de productos de limpieza y químicos
Prácticos	Limpieza y mantenimiento de edificios
Leyes/Regulaciones	No aplica
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	No aplica
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	No aplica
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación primaria completa
Título/carrera/adiestramiento:	
Área de experiencia mínima y tiempo	
En áreas relacionadas al puesto	6 meses

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Director administrativo				
Código:	50001				
Nivel de competencia:	Cinco				
Le reporta:	Despacho Superior				
Le reportan:	Asesor Administrativo, Profesional administrativo, Asistente Administrativa, Recepcionista				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Dirigir la administración ejecutiva de las actividades que se desarrollan en la Dirección Administrativa de la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Dirigir las actividades que se realizan en la Dirección Administrativa, y verificar el correcto cumplimiento de las directrices establecidas por las autoridades superiores.	5	4	4	21	1
Implementar acciones tendientes a agilizar los procesos de gestión de los expedientes dirigidos a la Institución.	1	4	4	17	
Elaborar, implementar y actualizar herramientas de gestión y procedimientos, que rigen el funcionamiento de la Dirección Administrativa, evaluando en forma periódica su aplicación.	1	4	4	17	
Coordinar con los jefes y encargados correspondientes las actividades de mantenimiento, servicios generales, transportes, adquisición o contratación de bienes y servicios, y la prestación de apoyo logístico que se requieren para el buen funcionamiento de la Institución.	5	4	3	17	
Asesorar a las autoridades superiores en la gestión de procesos, y en la atención y solución de problemas administrativos.	5	4	4	21	2

Elaborar informes técnicos relacionados con la gestión de la Dirección Administrativa.	4	4	3	16	
Coordinar y supervisar la elaboración de estudios técnicos relacionados con procesos y procedimientos administrativos, a fin de mejorar el funcionamiento de la Institución.	4	3	3	13	
Establecer e implementar controles administrativos para la correcta distribución de recursos a los diferentes Departamentos y unidades de la institución.	1	4	4	17	
Aprobar las acciones de su competencia en el Sistema de Gestión y en el Sistema de Contabilidad Integrada.	3	4	4	19	3
Firmar los documentos técnicos y administrativos elaborados por el personal de la Dirección.	5	4	3	17	
Aprobar el Plan Operativo Anual, el anteproyecto de presupuesto y la memoria de labores de la Dirección.	1	4	4	17	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Dirigir las actividades que se realizan en la Dirección Administrativa, y verificar el correcto cumplimiento de las directrices establecidas por las autoridades superiores.	Programar actividades conforme los planes y normativa legal establecida	Programa de actividades aprobado.	Realizar 100% programación de actividades	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Las actividades se evalúan a través de los mecanismos establecidos.	Registro y control actualizado de actividades	Registrar 100% actividades programadas.	
Asesorar a las autoridades superiores en la gestión de procesos, y en la atención y solución de problemas administrativos.	Se brinda asesoría conforme normativa vigente.	Registro de asesorías realizadas.	Asesorar 100% en requerimientos del Despacho.	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Informes de asesorías realizadas al Despacho Superior	Informes entregados y archivados.	Realizar 100% informes de asesorías brindadas.	
Aprobar las acciones de su competencia en el Sistema de Gestión y en el Sistema de Contabilidad Integrada.	Se aprueban los registros en el Sistema SICOIN.	Registros aprobados	Aprobar 100% de acciones ingresadas en SICOIN	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Se registran los montos aprobados en el sistema de control establecido.	Control de montos aprobados	Registrar 100% de montos aprobados.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Elaboración del plan estratégico
	Gestión Administrativa
Prácticos	Procesos administrativos y de recursos humanos de la administración pública.
Leyes/Regulaciones	Ley de Servicio Civil y su Reglamento, Ley de Compras y Contrataciones del Estado y Su Reglamento, Normativa aplicable a la administración financiera gubernamental
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Contador Público y Auditor; Economista
Área de experiencia mínima y tiempo	
Asesor Administrativo	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Director de recursos humanos				
Código:	50002				
Nivel de competencia:	Cinco				
Le reporta:	Despacho Superior				
Le reportan:	Subdirector de Recursos Humanos, Profesional de Recursos Humanos, Asistente de Recursos humanos, Asistente de Dirección				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar actividades de planificación, organización, dirección, coordinación, control y evaluación de las acciones que se desarrollan en recursos humanos, velando por el cumplimiento de la ley aplicable y las directrices dadas por las autoridades de la Institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Planificar y dirigir en la Institución la ejecución de acciones de inducción y evaluación del desempeño a personas en período de prueba siguiendo los estándares establecidos.	1	4	5	21	1
Planificar y evaluar programas para los trabajadores de asistencia laboral, social y de recreacional.	1	4	4	17	
Cumplir y velar por el debido cumplimiento de las políticas, directrices, instrucciones y disposiciones administrativas y de personal que dicten las autoridades de la Institución.	5	4	3	17	
Coordinar las gestiones correspondientes de generación, programación y trámite de asignación de complementos y bonos.	2	3	4	14	
Coordinar los procesos para la administración de las nóminas de sueldos y salarios de la Institución y supervisar la programación cuatrimestral de la cuota financiera del grupo cero, contempladas en el plan operativo anual.	1	5	4	21	2

Apoyar a las autoridades en la elaboración de la memoria anual de labores, anteproyecto de presupuesto anual, y plan operativo anual.	1	4	4	17	
Coordinar las reprogramaciones presupuestarias y de cuota financiera del personal cumpliendo con los lineamientos establecidos.	2	4	4	18	3
Cumplir con los plazos establecidos en la ley de contrataciones del Estado y su reglamento, así como la emisión de los nombramientos de personas que se incorporan a la institución, y ascensos y traslados.	2	3	3	11	
Coordinar la actualización del sistema de registro y control de personal en base a los lineamientos establecidos.	1	3	3	10	
Supervisar la administración de los registros de puestos y especialidades con que cuenta la institución.	2	4	3	14	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Planificar y dirigir en la Institución la ejecución de acciones de inducción y evaluación del desempeño a personas en período de prueba siguiendo los estándares establecidos.	Estrategias para atraer y mantener al recurso humano idóneo para la institución.	Instrumentos establecidos para la gestión de acciones de administración de recursos humanos	Implementar 100% las acciones de inducción y evaluación del desempeño	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	La institución cuenta con sistemas de gestión de recursos humanos.	Sistema actualizado de gestión e información de recursos humanos	Actualizar 100% el sistema de gestión de recursos humanos	
Coordinar los procesos para la administración de las nóminas de sueldos y salarios de la Institución y supervisar la programación cuatrimestral de la cuota financiera del grupo cero, contempladas en el plan operativo anual.	Las nóminas de la Institución son emitidas y gestionadas dentro de los plazos establecidos	Nóminas emitidas y gestionadas dentro del plazo establecido	Autorizar el 100% de la nómina en el tiempo establecido	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	La institución cuenta con un sistema de nóminas establecido de acuerdo con la normativa vigente	Sistema actualizado de nóminas	Supervisar 100% el sistema de nóminas vigente	
Coordinar las reprogramaciones presupuestarias y de cuota financiera del personal cumpliendo con los lineamientos establecidos.	Las reprogramaciones presupuestarias son gestionadas dentro de los plazos establecidos.	Reprogramaciones presupuestarias autorizadas dentro de los plazos definidos.	Solicitar el 100% de reprogramaciones presupuestarias	Despacho Superior y dependencias de la Institución.
	Existe un registro actualizado de cuotas financieras del personal.	Control actualizado de cuotas financieras de personal.	Registrar el 100% de cuotas financieras de personal.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa de personal
	Clima laboral
Prácticos	Gestión por competencias
Leyes/Regulaciones	Ley de Servicio Civil en Guatemala
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones.	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Psicología Empresarial y Recursos Humanos; Psicología Industrial
Área de experiencia mínima y tiempo	
Subdirector de Recursos Humanos	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Profesional administrativo				
Código:	40002				
Nivel de competencia:	Cuatro				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de planificación y evaluación de las actividades técnico-administrativas relacionadas con la compra de suministros, servicios y otros.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en las diferentes unidades administrativas de la institución.	5	4	4	21	1
Elaborar la programación para la adquisición de suministros y servicios de las diferentes unidades de la institución.	1	4	4	17	2
Elaborar y supervisar el cumplimiento del plan de seguridad para diferentes unidades de la institución.	1	4	3	13	
Elaborar reportes acerca del cumplimiento o avance de las metas establecidas en las actividades de seguridad de diferentes unidades de la Institución.	2	3	3	11	
Llevar control de insumos y servicios solicitados por diferentes unidades de la institución, verificando el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas.	4	4	3	16	3

Coordinar la implementación de controles contables y administrativos en diferentes unidades de la institución, diseñando la modalidad, clase y categoría de los mismos, para garantizar el aprovechamiento óptimo y control de bienes, suministros, materiales, mobiliario y equipo que se encuentran en calidad de depósito en la bodega, para su posterior distribución.	1	4	3	13	
Coordinar la implementación de controles contables y administrativos en diferentes unidades de la institución, diseñando la modalidad, clase y categoría de los mismos, para garantizar el aprovechamiento óptimo y control de bienes, suministros, materiales, mobiliario y equipo que se encuentran en calidad de depósito en la bodega, para su posterior distribución.	1	4	3	13	
Apoyar en la elaboración de la memoria anual de labores, anteproyecto de presupuesto anual y plan operativo anual correspondiente a la unidad administrativa donde se desempeña.	1	4	3	13	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en las diferentes unidades administrativas de la institución.	La planificación cumple con las políticas establecidas	Estrategias de gestión administrativa	Elaborar el 100% de la planificación administrativa	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se elabora informe de las actividades administrativas realizadas.	Informes técnicos de control	Realizar el 100% de informes técnicos	
Elaborar la programación para la adquisición de suministros y servicios de las diferentes unidades de la institución	Se define el plan anual de adquisiciones de la Institución	Plan anual de adquisiciones actualizado.	Realizar el 100% del plan anual de adquisiciones de suministros	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se lleva un registro y control de los bienes e insumos solicitados por las unidades.	Solicitudes de compras y suministros revisados	Revisar el 100% de solicitudes de compras y suministros	
Llevar control de insumos y servicios solicitados por diferentes unidades de la institución, verificando el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas.	Se diseña una propuesta de control de insumos y servicios solicitados.	Control actualizado de insumos y servicios	Efectuar el 100% del control de insumos y servicios	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.
	Se elaboran informes de insumos y servicios prestados a las unidades de la institución.	Informes entregados y archivados	Elaborar el 100% de informes de verificación de especificaciones técnicas	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa
Prácticos	Proceso administrativo
Leyes/Regulaciones	Ley de compras y contrataciones del Estado y Su Reglamento, las aplicables al puesto de trabajo.
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Ingeniería Administrativa; Administración Pública (Profesionalización)
Área de experiencia mínima y tiempo	
Asistente administrativo	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Profesional de administración de recursos humanos				
Código:	40003				
Nivel de competencia:	Cuatro				
Le reporta:	Director de Recursos Humanos Subdirector de Recursos Humanos				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Sep-14				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de planificación, organización y control de las actividades relacionadas a la gestión del recurso humano de las diferentes Dependencias que conforman la institución.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Emitir oficios, constancias, certificaciones de actas y otros documentos relacionados con la administración de recursos humanos.	5	4	4	21	1
Redactar la información solicitada en los formularios de Movimiento de Personal por toma de posesión o entrega de puestos, y presentarlos ante la Oficina Nacional de Servicio Civil para su respectivo trámite.	2	4	4	18	2
Llevar el control de la aplicación del régimen disciplinario a los trabajadores de la dependencia.	4	3	2	10	
Realizar el control de las ausencias laborales y de las vacaciones y permisos requeridos por los trabajadores.	4	3	2	10	
Realizar constancias y certificaciones de actas del personal inactivo.	1	3	3	10	
Elaborar oficios de aviso a la Contraloría General de Cuentas respecto a primeros ingresos, ascensos y bajas del personal de la institución.	2	4	3	14	

Faccionar actas de toma de posesión y entrega de puestos del personal de la dependencia.	2	4	4	18	3
Elaborar cuadros de suspensión y alta de pagos al personal por diversos motivos.	2	3	4	14	
Extender notas de autorización del período de lactancia, constancias de trabajo, constancias salariales, solicitudes de emisión y reposición de carné del IGSS y otros.	2	3	3	11	
Revisar e integrar expedientes de retiro voluntario y dar el trámite correspondiente.	1	4	3	13	
Atender consultas relacionadas con la gestión de recursos humanos.	5	3	3	14	
Elaborar y llevar control de reportes de asistencia y puntualidad del personal de la dependencia.	5	3	3	14	
IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS	
Emitir oficios, constancias, certificaciones de actas y otros documentos relacionados con la administración de recursos humanos.	Documentos emitidos conforme a la normativa legal vigente.	Registro de documentos emitidos	Registrar el 100% de oficios emitidos	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	Certificados elaborados en los formatos establecidos.	Archivo de oficios y constancias realizadas.	Archivar el 100% de documentos elaborados		
Redactar la información solicitada en los formularios de Movimiento de Personal por toma de posesión o entrega de puestos, y presentarlos ante la Oficina Nacional de Servicio Civil para su respectivo trámite.	Los formularios de toma de posesión cumplen con los requerimientos requeridos	Formularios de movimientos de personal definidos	Elaborar 100% de movimientos de personal solicitados	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	Los movimientos de personal se registran en el sistema de control respectivo.	Registro de movimientos actualizado	Registrar el 100% los movimientos de personal		
Faccionar actas de toma de posesión y entrega de puestos del personal de la dependencia.	Las actas se elaboran conforme la normativa vigente.	Actas de toma de posesion y entrega de puestos archivadas.	Elaborar 100% de actas de toma de posesión y entrega del puesto en el tiempo requerido	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución.	
	Los ingresos y egresos del personal se registran en el sistema respectivo.	Registro actualizado de actas elaboradas	Registrar el 95% de las actas de movimientos realizadas		

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa de personal
	Gestión por competencias
Prácticos	Procesos de recursos humanos
Leyes/Regulaciones	Ley de Servicio Civil y Su Reglamento
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopiadora, fax, escáner.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Psicología Empresarial y Recursos Humanos; Psicología Industrial
Área de experiencia mínima y tiempo	
Análista de Recursos Humanos	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Recepcionista				
Código:	20002				
Nivel de competencia:	Dos				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realiza tareas de atención a planta telefónica, orientación a funcionarios y público en general que visita la Institución, así como recepción de documentos.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Atender las llamadas telefónicas que ingresan a la planta telefónica y transferir a la extensión que corresponda de acuerdo a la solicitud planteada, así como efectuar llamadas de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato.	5	5	3	20	1
Recibir, registrar y anunciar a los visitantes de la Institución, de acuerdo con el protocolo de ingreso a las instalaciones, así como entregar gafetes de acuerdo con el lugar a donde se dirige.	5	5	3	20	2
Recibir, clasificar, registrar y trasladar la correspondencia que ingresa a la Institución y actualizar el control designado para el efecto.	5	5	3	20	3
Atender a los usuarios que visitan la Institución con el objeto de resolver las consultas planteadas o bien dirigirlos hacia donde corresponda para la solución a la situación planteada.	5	3	3	14	
Recibir y enviar mensajes vía fax de acuerdo con los lineamientos recibidos por su jefe inmediato, así como llevar registro de los mensajes procesados con éxito.	4	3	2	10	

Revisar periódicamente el correo electrónico oficial de la Institución y reenviar a quien corresponda la situación planteada, así como dar seguimiento a la atención y resolución de los mismos.	5	4	2	13	
Elaborar y actualizar periódicamente el directorio de funcionarios y/o empleados de entidades gubernamentales, organismos no gubernamentales e instituciones, así como el directorio del recurso humano de la Institución.	3	3	2	9	
Elaborar informes de las actividades realizadas, de acuerdo con los requerimientos recibidos.	2	3	3	11	
Proporcionar información a los usuarios internos y externos de la Institución sobre el trámite de los requerimientos presentados, e informar la ubicación de los documentos, cuando lo soliciten y la situación lo requiera.	5	3	3	14	
Registrar y controlar las llamadas recibidas y realizadas en el formato establecido de acuerdo con lineamientos recibidos.	5	3	3	14	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Atender las llamadas telefónicas que ingresan a la planta telefónica y transferir a la extensión que corresponda de acuerdo a la solicitud planteada, así como efectuar llamadas de acuerdo a los requerimientos del jefe inmediato.	Las llamadas telefónicas son atendidas y distribuidas en atención al motivo de comunicación	Atención de llamadas eficiente	Atender con eficacia el 100% de llamadas recibidas	Jefe inmediato y usuarios internos y externos de la Institución.
	Se registran las llamadas en el sistema de control respectivo	Control actualizado de llamadas atendidas.	Registrar el 100% de llamadas transferidas	
Recibir, registrar y anunciar a los visitantes de la Institución, de acuerdo con el protocolo de ingreso a las instalaciones, así como entregar gafetes de acuerdo con el lugar a donde se dirige.	Registrar a los visitantes en el sistema de control definido.	Control de visitantes recibidos.	Registrar el 100% de visitantes atendidos.	Jefe inmediato y usuarios internos y externos de la Institución.
	Anunciar a los visitantes conforme el protocolo establecido	Cumplir con las normas establecidas.	Anunciar el 100% de visitantes atendidos.	
Recibir, clasificar, registrar y trasladar la correspondencia que ingresa a la Institución y actualizar el control designado para el efecto.	Registrar la correspondencia en el sistema de control determinado.	Registro de correspondencia recibida.	Registrar el 100% de correspondencia recibida.	Jefe inmediato y usuarios internos y externos de la Institución.
	Clasificar y trasladar la correspondencia recibida.	Distribución eficiente de correspondencia recibida.	Clasificar y trasladar el 100% de correspondencia	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión telefónica
	Calidad del servicio al usuario
Prácticos	Registro de información
Leyes/Regulaciones	Aplicables a la Institución
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitar.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación diversificada completa
Título/carrera/adiestramiento:	Secretariado Comercial con Orientación en Computación; Secretariado Comercial; Secretariado y Oficinista
Área de experiencia mínima y tiempo	
Experiencia en labores relacionadas con el puesto	6 meses

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Técnico de reproducción de documentos				
Código:	20003				
Nivel de competencia:	Dos				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de apoyo técnico y operativo relacionadas con la reproducción de documentos oficiales, diseño de gafetes y encuadernados finos.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Clasificar documentos como: Nóminas, acuerdos, cajas fiscales, contratos, entre otros previo a hacer empastado de acuerdo a las solicitudes que presentan las Direcciones que conforman la institución.	4	3	3	13	
Realizar empastados y restauración de documentos antiguos y libros en general.	5	4	3	17	2
Llevar registro electrónico de los documentos empastados.	5	3	3	14	
Encuadernar y empastar documentos en calidad fina y rustica solicitados por las diferentes direcciones que conforman la institución.	5	4	3	17	3
Coordinar la recepción de documentos y posterior entrega, luego de concluir su encuadernación.	5	3	3	14	
Reproducir documentos oficiales de la institución (libros, folletos, informes, memoria de labores y otros) en apoyo al departamento.	5	4	4	21	1
Cotizar material para empastados.	2	3	3	11	

Elaborar archivadores, para resguardo de documentos.	4	3	3	13	
Emplastar documentos, tales como: listados telefónicos, marbetes, rotulaciones, distintivos de vehículos para comisiones oficiales, gafetes de acreditación y otros.	1	3	3	10	
IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS	
Reproducir documentos oficiales de la institución (libros, folletos, informes, memoria de labores y otros) en apoyo al departamento.	Se lleva control electrónico de solicitudes recibidas diariamente.	Solicitudes recibidas bajo procedimientos internos establecidos.	Archivar el 100% de solicitudes recibidas	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución	
	Se lleva control de trabajos concluidos y entregados.	Control digital de solicitudes recibidas debidamente actualizado.	Registrar el 100% de solicitudes recibidas		
Realizar empastados y restauración de documentos antiguos y libros en general.	Se lleva un control libros y documentos recibidos para realizar empastado.	Control actualizado de empastados y restauraciones diarias realizadas.	Registrar el 100% de documentos empastados	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución	
	Se realiza verificación de la correlatividad previo a proceder al empastado de los documentos o libros	Correlatividad de libros y documentos verificada y comprobada	Realizar la verificación del 100% de empastados		
Encuadernar y empastar documentos en calidad fina y rustica solicitados por las diferentes direcciones que conforman la institución.	Existe un formato de requisición de trabajo en el que se describen las cualidades y calidades del empastado a requerir	Trabajos efectuados satisfactoriamente y en base a calidades y cualidades solicitada	Revisar el 100% de la calidad de encuadernados y empastados realizados.	Jefe inmediato y usuarios internos de la Institución	
	Se lleva control de trabajos concluidos y entregados satisfactoriamente.	Control de trabajos concluidos	Realizar control del 100% de trabajos entregados		

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Administración de información
	Corrección de textos y estilo
	Dirección editorial
Prácticos	Equipos de impresión profesional
Leyes/Regulaciones	No aplica
Servicios	Fotocopiado y restauración de documentos
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopiadora, fax, escáner.
Otros	Computadora de escritorio y portátil, impresora,
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzan una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VI. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación diversificada completa
Título/carrera/adiestramiento:	Bachillerato en Administración Pública; Perito en Administración Pública; Secretariado Oficinista con Orientación en Computación
Área de experiencia mínima y tiempo	
Auxiliar de imprenta	6 meses

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Secretaria de dirección				
Código:	20004				
Nivel de competencia:	Dos				
Le reporta:	Director Administrativo / Director de Recursos Humanos				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Asistir al Despacho de Dirección en la realización de las actividades secretariales y técnico-administrativas y el registro, archivo, custodia y traslado de correspondencia oficial.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Redactar documentos oficiales, internos y externos de acuerdo a instrucciones recibidas.	5	4	4	21	2
Dar seguimiento a los documentos que requieren atención personalizada urgente.	5	4	3	17	
Controlar, organizar, clasificar y distribuir los documentos que ingresan al Despacho.	5	4	4	21	3
Organizar, preparar y clasificar la documentación que pasa a firma del despacho.	5	5	4	25	1
Elaborar correspondencia oficial internos o externos que requieran la aprobación por el Despacho para su tramite de acuerdo a instrucciones recibidas.	5	3	3	14	
Atender llamadas telefónicas internas o externas, tomar mensajes, dando el respectivo seguimiento a las mismas.	5	3	3	14	
Organizar y archivar papelería, elaborar correspondencia y diferentes documentos según requerimiento de Director.	5	3	3	14	

Organizar, preparar y clasificar la documentación que pasa a firma del despacho.	5	5	4	25	1
Elaborar correspondencia oficial internos o externos que requieran la aprobación por el Despacho para su tramite de acuerdo a instrucciones recibidas.	5	3	3	14	
Atender llamadas telefónicas internas o externas, tomar mensajes, dando el respectivo seguimiento a las mismas.	5	3	3	14	
Organizar y archivar papelería, elaborar correspondencia y diferentes documentos según requerimiento de Director.	5	3	3	14	
Atender solicitudes de audiencia presentadas por usuarios internos y externos citados por el Despacho.	5	3	2	11	
Coordinar con el piloto y personal de apoyo del Despacho, las actividades relacionadas a sus funciones.	5	3	2	11	
Reproducir documentos que se elaboran en el Despacho y velar por el adecuado uso del equipo de oficina.	4	3	2	10	
Remitir a las Dependencias del Organismo Ejecutivo, los documentos redactados según lo instruido por la Dirección.	5	4	3	17	
Atender solicitudes de audiencia presentadas al Despacho.	5	3	3	14	
Requerir y controlar insumos y requerir existencias de los mismos cuando lo necesite el Despacho.	2	3	2	8	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Organizar, preparar y clasificar la documentación que pasa a firma del despacho.	Clasificación de documentos previo a firma	Agilización de documentos en firma	Clasificar 100% documentos pendientes de firma	Jefe inmediato, Autoridades superiores
	Registro actualizado de documentos en firma	Control de documentos para firma	Registrar 100% documentos para firma	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Administración de información
Prácticos	Redacción de informes y correspondencia oficial
Leyes/Regulaciones	Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Servicios	Servicios que brinda la Dirección
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VI. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Educación diversificada completa
Título/carrera/adiestramiento:	Secretariado Bilingüe; Secretariado Oficinista con Orientación en Computación; Secretariado y Oficinista
Área de experiencia mínima y tiempo	
Secretaria de departamento	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Subdirector de recursos humanos				
Código:	50003				
Nivel de competencia:	Cinco				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Análista de nómina Asistente administrativo Asistente de Recursos Humanos				
Fecha de elaboración	Septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de apoyo al Director en materia de planificación, organización, dirección, coordinación y control las acciones de administración de recursos humanos.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Elaborar las programaciones de asignación de complemento personal para los trabajadores que han finalizado el período de prueba.	2	3	4	14	
Generar y tramitar la asignación de complementos, bonos y bonos especiales que sean acordados mediante el pacto colectivo.	2	4	3	14	
Realizar cuadros de programación de presupuesto, para financiar acciones de puestos que se proponen ante las entidades respectivas.	2	4	4	18	2
Realizar la programación cuatrimestral de cuota financiera del grupo cero, contempladas en el plan operativo anual POA.	1	4	4	17	
Elaborar las reprogramaciones presupuestarias y de cuota financiera del personal según parámetros establecidos.	2	4	3	14	
Realizar los cálculos y el registro del anteproyecto de presupuesto del grupo cero según lineamientos establecidos.	1	4	3	13	

Revisar los formularios de la declaración jurada ante el patrono y la consolidación ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.	2	4	4	18	3
Asesorar a la jefatura de la Unidad en las propuestas de políticas, directrices, instrucciones y disposiciones administrativas y de personal ante las autoridades del Ministerio.	5	4	4	21	1
Gestionar y tramitar los beneficios monetarios ante el departamento de administración de puestos, remuneraciones y auditorías administrativas en la Oficina Nacional de Servicio Civil.	1	4	4	17	
Participar en la administración de los registros de puestos y cambio de especialidades de acuerdo a la legislación vigente.	1	4	4	17	
Supervisar la elaboración de la conciliación anual, definitiva del impuesto sobre la renta, ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.	2	4	3	14	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Asesorar a la jefatura de la Unidad en las propuestas de políticas, directrices, instrucciones y disposiciones administrativas y de personal ante las autoridades del Ministerio.	Contar con procedimientos claros establecidos en materia de gestión de recursos humanos.	Manual de procedimientos de gestión de recursos humanos	Realizar 100% el manual de procedimientos de gestión	Autoridades y personal de la institución.
	Instrumentos establecidos para la gestión de acciones de administración de recursos humanos.	Sistema actualizado de gestión e información de recursos humanos	Elaborar 100% instrumentos de gestión de acciones de personal	
Realizar cuadros de programación de presupuesto, para financiar acciones de puestos que se proponen ante las entidades respectivas.	Registrar la programación de presupuesto	Sistema actualizado de nóminas	Registrar 100% la programación de presupuesto de puestos	Autoridades y personal de la institución.
	Contar con instrumentos de control de programación presupuestaria	Instrumentos actualizados para gestión de recursos humanos	Realizar 100% los cuadros de programación presupuestaria	
Revisar los formularios de la declaración jurada ante el patrono y la consolidación ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.	Consolidación de formularios sin errores	Consolidar declaraciones juradas	Revisar 100% declaraciones juradas	Autoridades y personal de la institución.
	Cumplir con normativa establecida	Registro actualizado de declaraciones realizadas.	Efectuar 100% consolidación de declaraciones juradas.	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Gestión administrativa de personal
	Clima laboral
	Evaluación del desempeño
Prácticos	Evaluación del personal
Leyes/Regulaciones	Ley de Servicio Civil y su Reglamento
Servicios	Reclutamiento, selección, evaluación, adiestramiento del Recurso Humano
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	Inglés
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en común.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Grado académico de licenciatura
Título/carrera/adiestramiento:	Administración de Empresas ; Psicología; Psicología Industrial
Área de experiencia mínima y tiempo	
Profesional de Administración de Recursos Humanos	2 años

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

DESCRIPTOR DE PUESTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES					
I. DATOS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:	Encargado de centro de documentación				
Código:	30005				
Nivel de competencia:	Tres				
Le reporta:	Director Administrativo				
Le reportan:	Ninguno				
Fecha de elaboración	12 de septiembre 2014				
Fecha de actualización					
II. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Realizar tareas de coordinación y ejecución de las actividades técnicas de organización y aprovisionamiento de textos, documentos, materiales impresos y digitales e información pública existentes en un centro de documentación e información.					
III. FUNCIONES DEL PUESTO					
Funciones	Frecuencia	Consecuencia	Complejidad	Total	FC
Planificar, organizar y supervisar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en el centro de documentación e información.	5	4	4	21	1
Administrar y resguardar los documentos que se encuentran en el centro de documentación e información.	5	5	3	20	2
Proporcionar los servicios de referencia, consultas y préstamo de documentos a usuarios internos y externos.	5	3	3	14	
Buscar, recopilar y/o recuperar la información inherente a los asuntos que se atienden en la Institución.	4	3	4	16	
Desarrollar los procesos técnicos a los documentos que se resguardan en el centro de documentación e información.	2	4	4	18	
Elaborar fichas técnicas de proyectos ejecutados por la Institución, e ingresarlos a la base de datos correspondiente.	2	3	3	11	

Formar el fondo bibliográfico y documental especializado en las áreas temáticas pertinentes a las actividades de la Institución.	1	4	4	17	
Ejecutar el control bibliográfico de documentos oficiales y publicaciones internas, para contar con un inventario de documentación organizado y funcional.	4	3	3	13	
Realizar el registro, control y conservación del material didáctico y bibliográfico de la Institución.	4	5	3	19	3
Elaborar el plan de adquisiciones de material bibliográfico y documental para ampliar el acervo del centro de documentación.	2	2	2	6	
Llevar el control del préstamo y archivo de documentos.	5	2	2	9	
Gestionar solicitudes de información, en apoyo a la Unidad de Acceso a la Información Pública.	2	3	2	8	
Monitorear las páginas de internet contactadas para extraer publicaciones de interés para la Institución.	5	3	2	11	
Extender copia simple o certificada de la información pública solicitada.	5	4	2	13	

IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
Función clave	Resultado	KPI	METAS	USUARIOS
Planificar, organizar y supervisar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en el centro de documentación e información.	1.Material bibliográfico y documental bien identificado.	Inventario bibliográfico	Abarcar el 100% de la planificación	Jefe inmediato Usuarios internos y externos
	2.Ubicación eficaz y eficiente de la información.	Base de datos actualizada	Actualización 90% de base de datos	
Administrar y resguardar los documentos que se encuentran en el centro de documentación e información.	1.Documentos bien identificados para su pronta localización.	Registro de documentos consultados y prestados.	Completar 100% el registro de documentos	Jefe inmediato Usuarios internos y externos
	2.Consultas atendidas.	Listado de documentos prestados	Resguardar el 100% de documentos	
Realizar el registro, control y conservación del material didáctico y bibliográfico de la Institución.	1.Material bibliográfico y documental actualizado.	Inventario actualizado.	Registrar el 100% de la información	Jefe inmediato Usuarios internos y externos
	2.Material debidamente identificado y de fácil localización.	Bibliografía indentificada	Controlar el 100% de documentos	

V. CONOCIMIENTOS	
Estratégicos	Administración Pública de base de datos Gestión
Prácticos	Catalogación y archivo
Leyes/Regulaciones	Políticas públicas sobre mujeres y equidad de género en Guatemala
Servicios	Prestamo de documentos
V. HABILIDADES Y DESTREZAS	
Programas Informáticos	Paquetes de Office e internet
Idiomas	No aplica
Operación de equipo	Computadora de escritorio y portátil, impresora, fotocopidora, fax, escáner.
Otros	Control de registros de ingresos y préstamos de documentos.
VI. COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Organización: Prioriza las tareas y horarios, coordina el tiempo y recursos para cumplir asignaciones	
Planeación: Elabora agendas de actividades del área a su cargo: diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.	
Trabajo en equipo: Se integra a un grupo de personas, uniendo esfuerzos para alcanzar una meta en comun.	
Responsabilidad: Capacidad para aceptar y asumir el deber en el seguimiento, la complementación de tareas y sus consecuencias.	
Adaptabilidad y flexibilidad: Grado de aprendizaje y la adaptación a cambios y nuevas situaciones.	
Calidad: Grado de exactitud y la nitidez en las tareas realizadas.	
Relaciones interpersonales: Interactúa efectivamente con el personal, establece afinidades armoniosas y reconoce preocupaciones y sentimientos de los demás.	
Actitud: Predisposición mental para hacer bien las tareas que se le asignen a solicitan.	
VII. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Nivel educativo:	Nivel técnico universitario o equivalente
Título/carrera/adiestramiento:	Bibliotecología ; Bibliotecario General; Administración de Sistemas de Información
Área de experiencia mínima y tiempo	
Experiencia en labores relacionadas con la ocupación	1 año

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

Anexo 2

Nombre del Curso: Planificación estratégica
<p>Hoy más que nunca es indispensable para las instituciones desarrollar su Planificación Estratégica que les permita asegurar el logro de sus objetivos estratégicos. Es por ello que para mantener al personal capacitado, el presente curso ofrece al participante las bases conceptuales teóricas y metodológicas de la planificación estratégica para dar cumplimiento a la visión, la misión y los valores organizacionales así como los objetivos, políticas institucionales y su aplicación en los procesos de gestión administrativa, económica, operativa y/o mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.</p>
<p>Dirigido a:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Asesor administrativo❖ Director Administrativo
<p>Objetivo del curso:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Proveer el marco conceptual requerido para una adecuada comprensión de la naturaleza de los Planes Estratégicos.❖ Proporcionar los conocimientos, herramientas y técnicas necesarias para la elaboración del Plan Estratégico. □
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Familiarización con los términos de planificación, gestión estratégica pública, metodología de planificación y gestión estratégica.❖ Análisis Interno y Externo de la Organización.❖ Diseño de objetivos y estrategias.❖ Monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.
<p>Instructor propuesto (Interno o Externo)</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Protocolo empresarial

Nombre del Curso: Liderazgo, Motivación y trabajo en equipo

Está comprobado que el trabajo en equipo es más eficiente y productivo que el trabajo individual. Las personas necesitan mejorar y desarrollar las habilidades necesarias para facilitar su interacción con el equipo, lidiar con situaciones de conflicto y solucionar problemas.

Refiriéndose al tema de equipos de alto desempeño en las organizaciones tradicionalmente se refiere al trabajo en equipo; la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, trabajar en equipo.

Dirigido a:

- ❖ Asistente Administrativo
- ❖ Asistente de Recursos Humanos
- ❖ Conserje
- ❖ Profesional administrativo
- ❖ Secretaria de Dirección
- ❖ Analista de Nómina

Objetivo del curso:

- ❖ Mejorar la calidad del trabajo, respondiendo con eficiencia y eficacia.
- ❖ El participante adquirirá técnicas de motivación y comunicación para el trabajo en equipo.
- ❖ Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas.
- ❖ Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.

Contenido:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Motivación
- ❖ Comunicación efectiva
- ❖ Grupos y equipos
- ❖ Los equipos y las necesidades organizativas
- ❖ Equipos de alto rendimiento
- ❖ Productividad en el trabajo

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Gestión documental

La gestión documental son todas aquellas actividades administrativas y técnicas como la planificación, organización y manejo de la documentación producida y recibida de las entidades, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

La importancia de una adecuada gestión documental en las instituciones, es poder contar con la información oportuna cuando es requerida para la toma de decisiones, la transparencia y el control de la gestión pública.

Dirigido a:

- ❖ Asistente de dirección
- ❖ Encargado de centro de documentación.
- ❖ Secretaria de Dirección

Objetivo del curso:

- ❖ Normalizar el programa de gestión documental para hacer más eficiente su implantación en la institución.
- ❖ Definir el Programa en términos de procesos durante el ciclo vital del documento y los procedimientos que orienten armónicamente su desarrollo en la institución.

Contenido:

- ❖ Aspectos generales.
- ❖ Fases de la gestión documental.
- ❖ Normalización de la gestión documental.
- ❖ Distribución de documentos
- ❖ Organización de documentos y ciclo vital.
- ❖ Criterios para organizar los archivos de gestión

Nombre del Curso: Ley y Reglamento de tránsito

El curso de actualización de la Ley de tránsito tiene por objeto dar a conocer a los participantes, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, que está vigente en nuestro país, de la tipificación y Juzgamiento de las infracciones de tránsito a la fecha.

Dirigido a:

- ❖ Conductores de vehículos
- ❖ Auxiliar de servicios de transporte

Objetivo del curso:

- ❖ Reconocer y valorar la importancia del respeto de las Leyes de Tránsito.
- ❖ Conocer las limitaciones y prohibiciones de las actuales Leyes de Tránsito.□

Contenido:

- ❖ Requerimientos legales para conducir
- ❖ Licencias profesionales y no profesionales
- ❖ Matrículas y placas de vehículos
- ❖ Seguro para accidentes de tránsito
- ❖ Las infracciones de tránsito
- ❖ Los delitos de tránsito
- ❖ Circunstancias atenuantes y agravantes
- ❖ Parte policial

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Escuela de automovilismo Best

Nombre del Curso: Relaciones interpersonales

Este curso se orientará en desarrollar destrezas para optimizar la autoestima, las habilidades interpersonales, comunicación, liderazgo, control de reacciones tradicionales, malos entendidos, los miedos frente a las situaciones de autoritarismo, logro del respeto, manejo de la competencia, respetando el "ser" propio y construyendo un "hacer" muy eficaz.

Se aprenderán métodos para volverse atrayente, convincente, interesante y seductor desde lo intelectual y actitudinal. Se aprenderá a ser un buen comunicador. Motivará a los demás logrando que cooperen en forma entusiasta.

Dirigido a:

- ❖ Analista de nóminas
- ❖ Asistente administrativo
- ❖ Conductor de vehículos
- ❖ Recepcionista

Objetivo del curso:

- ❖ Identificar los problemas de comunicación más frecuentes en las relaciones interpersonales.
- ❖ Identificar estilos ineficaces de comunicación y reconocerlos en sí mismos.
- ❖ Aplicar la asertividad en situaciones laborales.
- ❖ Utilizar herramientas de comunicación que les permitan hacer frente a la manipulación y lograr interacciones eficaces con personas difíciles...

Contenido:

- ❖ La comunicación: importancia y alcances en el trabajo y en la vida personal.
- ❖ Estilos básicos de comunicación y sus consecuencias en el trabajo: pasivo, agresivo, indirecto.
- ❖ Asertividad: concepto y alcances. Características de la comunicación asertiva.
- ❖ Herramientas de comunicación para hacer frente a la manipulación y a la agresividad verbal.
- ❖ Estrategias de comunicación para hacer frente a los errores propios y a la crítica injustificada.
- ❖ Expresión clara, respetuosa y oportuna de ideas y opiniones.
- ❖ Acuerdos asertivos: camino a la efectividad.
- ❖ La asertividad en la práctica: ejercicios filmados con retroalimentación individual.
- ❖ Resolución de conflictos

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Protocolo Empresarial

Nombre del Curso: La excelencia en el servicio al cliente

Una excelente atención hace que los usuarios den su confianza a la institución, pero si el servicio personal es deficiente y no le satisface, sale inmediatamente por la misma puerta por donde entró, desilusionado y resentido. Así mismo, si desea que las cosas marchen bien hacia fuera, primero deben marchar bien hacia adentro, por eso es necesario desarrollar una cultura de excelencia en el servicio al cliente en la institución.

Dirigido a:

- ❖ Recepcionista
- ❖ Técnico de recepción de documentos
- ❖ Encargado de centro de documentación

Objetivo del curso:

- ❖ Identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención al usuario.
- ❖ Aplicar las técnicas y métodos más recurrentes para atender y servir con calidad a los diferentes tipos de usuarios.
- ❖ Establecer soluciones y propuestas para conseguir la satisfacción del usuario.

Contenido:

- ❖ Comunicación
- ❖ Técnicas de calidad en la atención y servicio al usuario
- ❖ Manejo del conflicto

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Protocolo empresarial

Nombre del Curso: Actualización de la Administración del Talento Humano

Este modelo de gestión busca hacer más efectivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en recursos humanos y que sus resultados se vean reflejados en la organización. Es por ello la importancia que las autoridades y personal directivo conozcan sobre los temas de gestión por competencias laborales, se involucren directamente con la implementación en la Institución.

Dirigido a:

- ❖ Director de Recursos Humanos
- ❖ Profesional de recursos humanos.
- ❖ Subdirector de recursos humanos

Objetivo del curso:

- ❖ Identificar las bases para la gestión de recursos humanos por competencias laborales.
- ❖ Mejorar los procesos de selección de personal.
- ❖ Identificar las competencias de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral.

Contenido:

- ❖ Gestión de recursos humanos.
- ❖ Sistemas de información de recursos humanos.
- ❖ Clima y cultura organizacional
- ❖ La adquisición de competencias
- ❖ Inteligencia Emocional para desarrollar el potencial individual al equipo.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Manejo de Excel Avanzado

El manejo de Excel avanzado permite al colaborador contar con una herramienta donde podrá diseñar y construir planillas electrónicas, con el fin de optimizar su trabajo y lograr un desempeño más eficiente en sus funciones. Este curso está enfocado especialmente a usuarios que trabajan activamente con el programa y que necesitan aumentar su uso y productividad.

Dirigido a:

- ❖ Analista de Nóminas

Objetivo del curso:

- ❖ Adquirir conocimientos, habilidades y destrezas avanzadas para el manejo de funciones en la hoja electrónica de Excel.

Contenido:

- ❖ Formulas financieras
- ❖ Formulas matemáticas
- ❖ Formulas estadísticas
- ❖ Funciones avanzadas de la hoja de Excel.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Manejo efectivo del tiempo en el trabajo

El manejo del tiempo se puede aprender con la experiencia propia, la cultura empresarial y el entorno, que permitan organizar el tiempo del trabajo, mejorar la técnica de trabajo y planificación de las tareas diarias y periódicas.

Dirigido a:

- ❖ Asistente Administrativo
- ❖ Asistente de Dirección

Objetivo del curso:

- ❖ Proporcionar herramientas para planificar y manejar el tiempo.

Contenido:

- ❖ Estilos de manejo del tiempo.
- ❖ Encontrar fortalezas y debilidades del manejo del tiempo.
- ❖ Técnicas diarias de manejo del tiempo.
- ❖ Técnicas de delegación y liderazgo
- ❖ La organización y sus efectos
- ❖ Administración del tiempo

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Administración Financiera del Sector Público

El Sistema Integrado de Administración Financiera, conocido como SIAF en Guatemala y su herramienta principal conocida como SICOIN (Sistema de Contabilidad Integrada) está integrado por los subsistemas siguientes: presupuesto, contabilidad y tesorería.

Dirigido a:

- ❖ Asesor Administrativo
- ❖ Director Administrativo

Objetivo del curso:

- ❖ Conocer sobre el Módulo de Contabilidad permitirá introducir el conocimiento de los aspectos básicos de la contabilidad presupuestaria, la contabilidad patrimonial, la integralidad de los clasificadores de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y crédito público y funcionalidad de las matrices.

Contenido:

- ❖ Contabilidad Presupuestaria de partida simple.
- ❖ La Estructura del código presupuestario.
- ❖ Contabilidad Patrimonial.
- ❖ Estado de Resultados (Ingresos y Egresos);
- ❖ El principio de la Partida Doble;
- ❖ Los Clasificadores generales del SICOIN y su integralidad funcional;
- ❖ El Plan de Cuentas de la Contabilidad del SICOIN.
- ❖ Principales Matrices de Conversión Automática de la Ejecución Presupuestaria a la Contabilidad Patrimonial

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ AGIP/INTECAP

Nombre del Curso: Organización de eventos

Para toda institución pública es de suma importancia contar con personal capacitado para la organización de sus eventos, este curso de capacitación le brindara al colaborador adquirir capacidades para coordinar, preparar, planificar, montar y supervisar el servicio de eventos, cumpliendo con protocolos, buenas prácticas y conductas positivas en las actividades institucionales.

Dirigido a:

- ❖ Asistente administrativo
- ❖ Asistente de Recursos Humanos

Objetivo del curso:

- ❖ Conocer los procesos y técnicas de protocolo para la organización de actos y eventos institucionales. Aprender las normas nacionales e internacionales para una gestión eficaz.

Contenido:

- ❖ Procesos para organización de eventos.
- ❖ Herramientas para realización de eventos.
- ❖ Técnicas de protocolo
- ❖ Normas nacionales de protocolo de gobierno.
- ❖ Supervisión de eventos

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Protocolo Empresarial

Nombre del Curso: Mecánica básica

Conocer de mecánica básica le permitirá al Auxiliar de Servicios de Transporte realizar mantenimiento básico a los sistemas eléctricos y electrónicos de automóviles, cumpliendo con buenas prácticas, así como mantener en óptimas condiciones los vehículos de la institución.

Dirigido a:

- ❖ Auxiliar de Servicios de transporte

Objetivo del curso:

- ❖ Inspeccionar fallas en componentes mecánicos de los sistemas de frenos, suspensión y dirección, transmisión, motor y sus sistemas auxiliares.

Contenido:

- ❖ Componentes mecánicos
- ❖ Sistema de frenos
- ❖ Suspensión y dirección
- ❖ Sistemas auxiliares del motor
- ❖ Mantenimiento básico a los sistemas eléctrico y electrónico de automóviles accionados con gasolina.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Administración de puestos públicos

Para toda institución del Estado, es importante que actualicen sus conocimientos sobre las nuevas disposiciones en cuanto a movimientos de personal que sean dispuestos por la Oficina Nacional de Servicio Civil, - ONSEC-

Dirigido a:

- ❖ Director de Recursos Humanos
- ❖ Subdirector de Recursos Humanos
- ❖ Profesional de Recursos Humanos

Objetivo del curso:

- ❖ Conocer los procesos de movimientos de personal dentro de las instituciones públicas. Para poder implementar correctamente los mandatos de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

Contenido:

- ❖ Clasificación de puestos.
- ❖ Serie de puestos.
- ❖ Clases de puestos y especialidad.
- ❖ Remuneraciones de los servidores públicos.
- ❖ Acciones de puestos.
- ❖ Principales disposiciones legales.
- ❖ Creación de puestos o reasignación de puestos.
- ❖ Traslado presupuestario
- ❖ Supresión de puestos
- ❖ Reprogramación de puestos.
- ❖ Cambio de especialidad

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ ONSEC

Nombre del Curso: Gestión del Talento Humano

Los retos aumentan en complejidad y a la par las organizaciones deben responder con acciones de perfeccionamiento en beneficio de sus colaboradores. Uno de los temas primordiales de avance es el de la gestión del talento humano, significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Dirigido a:

- ❖ Director de Recursos Humanos
- ❖ Subdirector de Recursos Humanos

Objetivo del curso:

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

Contenido:

- ❖ Reclutamiento.
- ❖ Inducción.
- ❖ Desarrollo del recurso humano.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Gestión por competencias laborales

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ INTECAP

Nombre del Curso: Atención telefónica efectiva

Tener conocimiento de la importancia del proceso de comunicación con el objetivo de la atención al cliente. Conocer y saber utilizar todos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación. Poder controlar las quejas y reclamaciones que puedan surgir en base a los servicios ofrecidos por la institución.

Dirigido a:

- ❖ **Recepcionista**
- ❖ **Secretaría de dirección**

Objetivo del curso:

- ❖ **Gestionar eficientemente las llamadas telefónicas recibidas y remitirlas cordialmente a donde corresponda.**

Contenido:

- ❖ **Comunicación y atención telefónica**
- ❖ **Elementos que intervienen en la atención telefónica**
- ❖ **Proceso de comunicación**
- ❖ **Aspectos externos de gran influencia**
- ❖ **Atención adecuada de quejas y reclamaciones.**

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ **Protocolo Empresarial**

Nombre del Curso: Servicio al cliente

Una de las principales actividades de toda institución pública, es la atención de los usuarios que llegan en busca de los servicios que brinda la institución, por lo que es importante conocer la prestación de un Servicio de Excelencia.

Dirigido a:

- ❖ Recepcionista
- ❖ Secretaria de dirección
- ❖ Técnico en reproducción de documentos
- ❖ Encargado Centro de documentación

Objetivo del curso:

- ❖ Comprender que el servicio al cliente es prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión.

Contenido:

- ❖ Servicio de excelencia.
- ❖ Empatía.
- ❖ Identificando las necesidades del cliente.
- ❖ Nuestro rol y responsabilidades.
- ❖ Claves para lograr un servicio de excelencia.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Protocolo Empresarial

Nombre del Curso: Encuadernado y empastado de documentos

El taller de encuadernación entrega los conocimientos y herramientas básicas requeridas para el desarrollo del arte de la encuadernación, a través de clases prácticas y la utilización de diferentes materiales.

Dirigido a:

- ❖ Técnico en reproducción de documentos

Objetivo del curso:

- ❖ Conocer las herramientas y técnicas de empastado y encuadernación de documentos.

Contenido:

- ❖ Técnicas de empastado de documentos;
- ❖ Técnicas de encuadernado de documentos;
- ❖ Manejo de maquinaria de empastado y encuadernado;
- ❖ Elaboración de archivadores.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Empastados y Encuadernados Girón

Nombre del Curso: Manejo de equipo de reproducción de documentos

Optimizar el uso del equipo de reproducción de documentos, brindar un servicio de calidad a los usuarios internos, reducción de costos, y agilización del servicio de reproducción de documentos solicitados por el personal de la institución.

Dirigido a:

- ❖ Encargado de reproducción de documentos

Objetivo del curso:

- ❖ Conocer el adecuado uso del equipo de reproducción de documentos para evitar deterioro y elevados costos de impresión.

Contenido:

- ❖ Manejo de equipo de reproducción
- ❖ Atascos de papel
- ❖ Optimización del equipo de fotocopiado
- ❖ Cambio de tóner
- ❖ Limpieza básica de cabezales.

Instructor propuesto (Interno o Externo)

- ❖ Técnico de Xerox