

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA UNIDAD
EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS
DELICTIVOS”**

TESIS

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

POR

SERGIO GUILLERMO FLORES DEL CID

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de áreas prácticas básicas según Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3 del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de Noviembre del 2012.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON

EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 07 de Agosto de 2014.

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

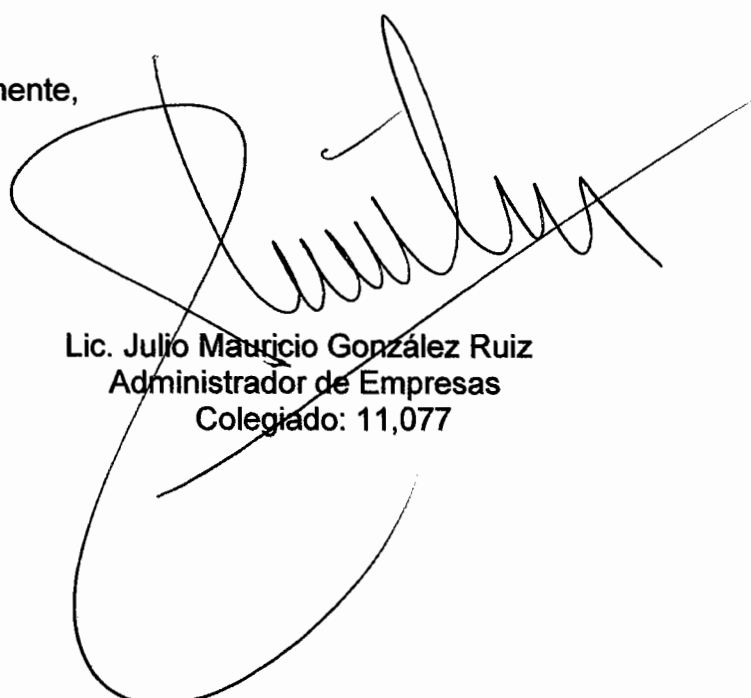
Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Sergio Guillermo Flores Del Cid**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado: 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

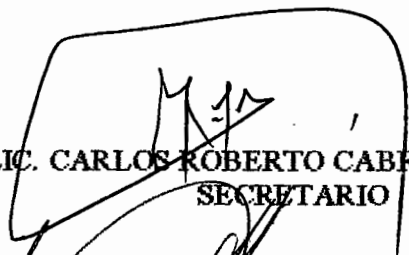
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

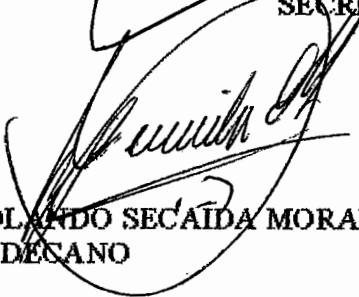
Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 233-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **SERGIO GUILLERMO FLORES DEL CID**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISALAC

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por brindarme sabiduría para culminar mi carrera universitaria.
- MIS PADRES:** Por su amor, apoyo, confianza, comprensión y paciencia a lo largo de mi vida, a ustedes les debo todo.
- MIS HERMANOS:** Por su cariño y apoyo incondicional, les dedico especialmente este triunfo.
- MI FAMILIA:** Por estar conmigo siempre y por apoyarme en los momentos difíciles.
- MI ASESOR DE TESIS:** Por sus valiosos conocimientos y aportes al asesorar mi trabajo de tesis.
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS (AS):** Por compartir conmigo momentos alegres y de preocupación a lo largo de mi carrera.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS:** Por haber tenido la oportunidad de aprender y ser un profesional en sus aulas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	01
1.1.1 Administración privada	01
1.1.2 Administración pública	02
1.1.2.1 Unidad ejecutora	02
1.2 Proceso administrativo	03
1.2.1 Planeación	04
1.2.1.1 Elementos de la planeación	05
1.2.1.2 Instrumentos administrativos de la planeación	07
a) Plan de acción	07
1.2.2 Organización	08
1.2.2.1 Elementos de la organización	08
1.2.2.2 Instrumentos administrativos de la organización	09
a) Organigramas	10

Contenido	Página
b) Descriptores de puestos	10
1.2.3 Integración	10
1.2.3.1 Gestión del talento humano	11
a) Procesos de gestión del talento humano	11
• Capacitación	13
✓ Etapas de evolución de un sistema de capacitación	13
✓ Proceso de capacitación	15
❖ Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)	16
❖ Diseño del proceso de capacitación	17
❖ Ejecución del proceso de capacitación	21
❖ Evaluación del proceso de capacitación	23

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS

2.1 Metodología de la investigación	26
2.2 Antecedentes	28
2.2.1 Misión	30

Contenido	Página
2.2.1.1 Visión	30
2.2.1.2 Valores	30
2.2.2 Objetivos	31
2.2.3 Estructura organizacional	31
2.3 Proceso de capacitación	33
2.3.1 Resultados de la encuesta	33
2.3.1.1 Características generales del personal operativo	33
2.3.1.2 Proceso de capacitación aplicado al personal operativo	37
2.3.2 Resultados de la guía de entrevista	40
2.3.2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	49
2.3.2.2 Diseño del proceso de capacitación	50
2.3.2.3 Ejecución del proceso de capacitación	56
2.3.2.4 Evaluación del proceso de capacitación	57
2.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación actuales en la unidad	64
2.4.1 Procedimiento para la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)	65
2.5 Análisis de resultados	91

CAPÍTULO III

PROPUESTA PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	95
3.2 Objetivos de la propuesta	96
3.2.1 Objetivo General	96
3.2.2 Objetivos específicos	96
3.3 Alcance del proceso de capacitación	97
3.4 Proceso de capacitación propuesto	97
3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	105
3.4.2 Diseño del proceso de capacitación	105
3.4.2.1 Presentación del plan de capacitación	106
3.4.3 Ejecución del proceso de capacitación	126
3.4.3.1 Métodos para la implementación del proceso de capacitación	126
3.4.3.2 Recursos a utilizar	130
3.4.4 Evaluación del proceso de capacitación	131
3.4.4.1 Nivel 1 Evaluación de la reacción	131
3.4.4.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje	134

Contenido	Página
3.4.4.3 Nivel 3 Evaluación del cambio de conducta	137
3.4.4.4 Nivel 4 Evaluación de los resultados	140
3.5 Plan de acción de la propuesta	141
3.6 Presupuesto de la propuesta	143
3.6.1 Escenario 1	143
3.6.2 Escenario 2	146
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	156

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	04
2	Organigrama general actual de la unidad ejecutora enfocada en prevenir hechos delictivos	32
3	Tiempo de laborar en la institución	33
4	Grado académico personal operativo	35
5	La institución ha capacitado al personal operativo	37
6	Calificación de la capacitación recibida	38
7	Problemas provocados por falta de capacitación	39
8	Aprobación del contenido de los cursos de capacitación recibidos	41
9	Existencia de inconvenientes en los procesos administrativos del personal	43
10	Causas de la existencia de inconvenientes en los procesos del personal	44
11	Percepción acerca de los conocimientos y habilidades del personal	45
12	Beneficios de la aplicación de un proceso de capacitación	47
13	Método para la detección de necesidades de capacitación	49
14	Planificación de los cursos de capacitación	51

No.	Contenido	Página
15	Objetivos de los cursos de capacitación impartidos	52
16	Participantes de los cursos de capacitación	53
17	Instalaciones para impartir cursos de capacitación	55
18	Técnicas utilizadas en los cursos de capacitación	56
19	Seguimiento a los cursos de capacitación impartidos	58
20	Razones por las cuales no se le da seguimiento al contenido de los cursos	59
21	Resolución de deficiencias en los procesos con los cursos impartidos	60
22	Razones por las cuales los cursos no resuelven las deficiencias	62
23	Mejoras al proceso de capacitación existente	63
24	Programas de cursos del proceso de capacitación propuesto	106

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de capacitación propuesto	98
2	Flujograma del proceso de capacitación propuesto	102
3	Programa general de cursos de capacitación	110
4	Programa de cursos técnicos	112
5	Planificación estratégica y gestión por resultados	113
6	Capacitación del personal	114
7	Presupuesto y contabilidad del estado	115
8	Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)	116
9	Impuestos y aplicación de leyes tributarias	117
10	Programa de cursos de Gestión	118
11	Gestión del talento humano	119
12	Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo	120
13	Liderazgo y negociación	121
14	Programa de cursos generales de desarrollo	122
15	Trabajo en equipo	123
16	Productividad y eficiencia de procesos	124
17	Servicio al cliente	125

No.	Contenido	Página
18	Listado de asistencia a los cursos de capacitación	128
19	Listado de verificación del espacio físico, equipo electrónico e insumos y alimentación de los cursos de capacitación	129
20	Evaluación del curso de capacitación	132
21	Evaluación del aprendizaje del curso de capacitación	135
22	Tabla de resumen de resultados de la evaluación del aprendizaje del curso	136
23	Evaluación cambio de conducta	138
24	Plan de acción de la propuesta	141

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Honorarios a las personas encargadas de brindar capacitación	143
2	Gastos por la realización de los eventos de capacitación	144
3	Gastos por alimentación	145
4	Presupuesto general escenario 1	145
5	Honorarios a las personas encargadas de brindar capacitación	147
6	Presupuesto arrendamiento y adecuación de salones	147
7	Presupuesto de materiales y suministros	148
8	Presupuesto de equipo audiovisual y computacional	149
9	Presupuesto general escenario 2	150

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de gestión del talento humano	12

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Boleta de encuesta	157
2	Entrevista	159

INTRODUCCIÓN

La capacitación en cualquier institución es indispensable para contar con personal calificado y competente, que pueda adaptarse a un ambiente sujeto a cambios constantes y complejos como consecuencia de los avances tecnológicos y la automatización de los procesos institucionales los cuales exigen incorporar mayores conocimientos y habilidades a las personas que desarrollan dichos procesos.

El proceso de capacitación es sistemático e involucra a todas y cada una de las dependencias de una organización, logrando la preparación óptima de las personas al adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para el desarrollo de las funciones propias de sus puestos y logrando además el desarrollo integral de la organización, en dicho proceso de capacitación se organizan y controlan todas las actividades necesarias para que se garantice la efectividad de este último, permitiendo a su vez estandarizar la capacitación en todas las áreas de la organización.

Por lo descrito, el presente trabajo de tesis es un aporte para la unidad ejecutora enfocada en prevenir hechos delictivos, ya que incluye una propuesta de creación de un proceso de capacitación para el personal que labora para la institución, el cual fomentará el desarrollo profesional de dichas personas así como contribuirá al cumplimiento de los objetivos que pretende alcanzar la organización.

El presente informe consta de tres capítulos, en los que se describen los hallazgos e información importante de la investigación. El primer capítulo corresponde al marco teórico, el cual reúne una serie de conceptos que fueron tomados como base para realizar la investigación tal es el caso de la administración tanto pública como privada, el proceso administrativo, el proceso de capacitación, las etapas de evolución de la capacitación y la descripción de cada una de las partes que conforman dicho proceso de capacitación.

El segundo capítulo incluye el diagnóstico de la institución en cuanto al proceso de capacitación realizado a través de la investigación de campo, en dicho capítulo se detallan los métodos y técnicas utilizadas en la investigación, los antecedentes de la institución, su visión, misión, valores, objetivos, la estructura organizacional de la entidad, la situación actual del proceso de capacitación dentro de la organización además del análisis e interpretación de los resultados.

En el tercer capítulo se hace referencia a la propuesta del proceso de capacitación para el personal de la institución detallando los objetivos que se pretenden alcanzar, el alcance de la propuesta; el proceso de capacitación propuesto el cual está conformado por el procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño del proceso de capacitación, el programa de cursos de capacitación a impartir, la forma en que ejecutará el proceso además de la evaluación respectiva del mismo y por último el plan de acción de la propuesta.

Como última parte del presente informe se encuentran las conclusiones y recomendaciones, además se encuentra la bibliografía utilizada como fundamento teórico de la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta una serie de conceptos los cuales sirven como base para el análisis de los datos de la investigación y la comprensión adecuada de la problemática que atraviesa la unidad objeto de estudio.

1.1 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de los que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”.
(1:3)

Se puede definir la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan con objetivos específicos de manera eficiente.

Es importante, para los responsables de cualquier institución, contar con un amplio criterio y conocimiento acerca de la administración, con el fin de detectar deficiencias en sus procesos y así optimizar los recursos de los cuales dispone la entidad.

La administración puede ser de carácter privado o público.

1.1.1 Administración privada

Dicha administración es aplicada por entidades con fines lucrativos, las cuales obtienen sus ingresos gracias a la producción de bienes o prestación de servicios a la sociedad, sin la intervención del gobierno en sus actividades cotidianas.

En este tipo de administración uno o varios socios de una institución aportan capital y fuerza de trabajo para la creación de la misma y a través de la venta de bienes o servicios que satisfacen necesidades específicas de una sociedad, generan utilidades que sirven para el funcionamiento de la misma, así como también para generar beneficios para dichos socios.

1.1.2 Administración pública

“Es el conjunto de organizaciones características del Estado que con su actividad tienden a satisfacer necesidades consideradas públicas en un sociedad dada”.
(8:16)

En otras palabras, se puede entender a la administración pública como el conjunto de instituciones y funcionarios gubernamentales de un país, encargados de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos de un Estado y velar por alcanzar el bien común para todos sus habitantes.

El gobierno es administrado por el Presidente de la República de Guatemala, a través del organismo ejecutivo, el cual está conformado por una serie de Ministerios que cumplen funciones públicas específicas, estos Ministerios a su vez tienen a su cargo unidades especiales de ejecución presupuestaria, las cuales contribuyen en el alcance de los objetivos planteados por dichos Ministerios.

1.1.2.1 Unidad ejecutora

“Las unidades especiales de ejecución pueden llevar a cabo planes, programas o proyectos específicos, adecuándose a las necesidades de funcionamiento de la organización ministerial. Son dependencias de carácter temporal, cuya duración se establecerá en el acuerdo de creación y se circunscribirá al periodo de tiempo

que tome la ejecución de los planes, programas o proyectos para los que fueron creadas”. (4:94)

Se puede interpretar que una unidad ejecutora es un área administrativa de carácter temporal subordinada a un Ministerio del gobierno de Guatemala, en la cual se desconcentra parte del ejercicio presupuestario de dicho Ministerio; para cumplir con los planes y proyectos para los cuales fue creada, además que la misma puede estar ubicada en un área geográfica distinta al Ministerio.

1.2 Proceso administrativo

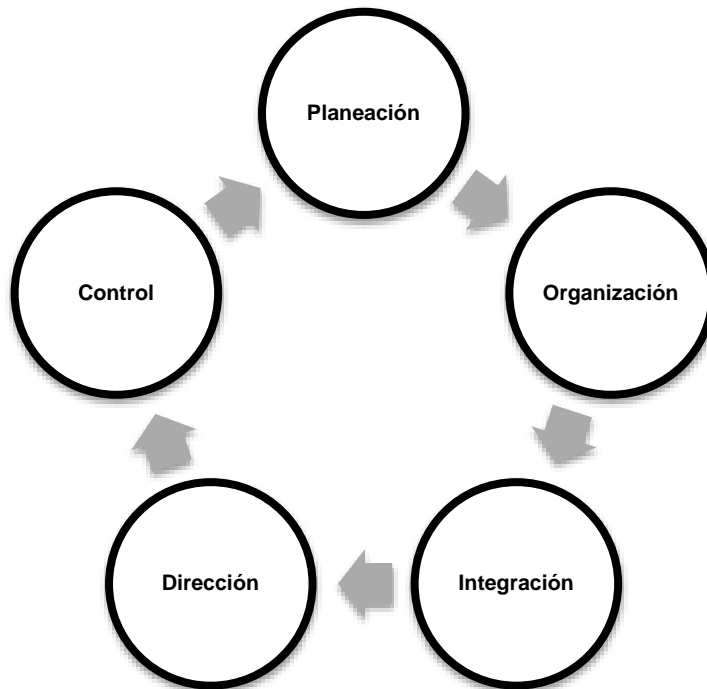
“Es el proceso que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización”. (1:25)

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, gestionando eficientemente los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros de una institución con el fin de alcanzar sus metas organizacionales. Dicho proceso está dividido en cinco fases las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos del presente trabajo de investigación se hará énfasis en las fases de planeación, organización e integración.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra el proceso administrativo con las cinco fases que lo componen:

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

1.2.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”. (5:106)

La planeación es la primera de las etapas del proceso administrativo, en esta se toman decisiones en el presente acerca de lo que se pretende realizar en el futuro eligiendo de cursos de acción que se han de seguir para minimizar los riesgos y alcanzar las metas de la organización.

1.2.1.1 Elementos de la planeación

La fase de planeación está compuesta por los siguientes elementos: Misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

Para efectos de la investigación se tomarán en cuenta la misión, visión, valores, objetivos, metas, procedimientos y presupuestos

a) Misión

“Describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia, subrayando al mismo tiempo cómo ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de quienes han de participar en la búsqueda del cumplimiento de dicho propósito”. (5:107)

El autor consultado considera que la visión y los valores forman parte de la misión de una institución.

La misión es la razón de ser de la entidad, es decir, su finalidad específica y la que la distingue de otras de su tipo.

.

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1:46)

La visión es un enunciado que pretende crear una imagen futura de la institución, es decir, lo que esta última pretende ser en un lapso de tiempo establecido, para ello hace énfasis en cualidades positivas de sus colaboradores y los valores que los mismos comparten con el fin de motivarlos para el alcance de los objetivos de la entidad.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (1:46)

Los valores son aquellos juicios que rigen la conducta de los individuos de una organización, los cuales son compartidos por todos los miembros de la misma y así ser una organización más competitiva.

- b) Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas”. (1:46)

Se define un objetivo como un elemento que identifica la finalidad hacia la cual se dirigen los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión de la organización.

Los objetivos poseen características tales como: ser alcanzables, comprensibles, cuantificables, la capacidad de transformarse en tareas específicas y derivarse de las estrategias de la institución.

- c) Procedimientos**

“Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1:47)

Los procedimientos son planes que establecen un método acerca de las secuencias de actividades que se ejecutan, para la realización de cualquier labor eficazmente.

d) Presupuesto

“Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado”. (6:204)

Se puede definir como presupuesto a un informe detallado de resultados esperados, expresados en términos numéricos en el lapso de un tiempo determinado, el cual servirá como base para la toma de decisiones de una organización.

1.2.1.2 Instrumentos administrativos de la planeación

Son herramientas o documentos que se elaboran para guiar y brindarle seguimiento a los planes de trabajo de una organización, entre estos se mencionan los manuales de objetivos y políticas, diagramas de proceso y flujo, las gráficas de Gantt, los planes de acción, entre otros.

Para efectos de la investigación se hará énfasis en los planes de acción.

a) Plan de acción

“Los planes de acción están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad”. (2:190)

Un plan de acción es un documento en el cual se detalla una guía, que brinda un marco o estructura por medio de la cual se lleva a cabo un proyecto, especificando las actividades, los responsables, los recursos financieros y los lapsos de tiempo en los cuales se ejecutarán dichos proyectos.

1.2.2 Organización

“Es la fase del proceso administrativo que implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la institución”. (1:124)

A través de la organización, una institución establece un sistema para la división del trabajo y la estructura necesaria para el buen funcionamiento de la misma. Se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas que laboran para la entidad.

1.2.2.1 Elementos de organización

En este apartado se tomaron en cuenta los siguientes elementos: funciones, puestos y jerarquías.

a) Funciones

“Las funciones empresariales básicas, son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa)”. (5:228)

En la etapa de organización es importante tomar en cuenta las funciones que están a cargo del personal que labora en la institución, ello permite dividir el trabajo en grupos de personas encargadas de una función en específico, para lo cual se crean departamentos tales como producción, ventas, finanzas, entre otros.

b) Puestos

“Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada”. (10:8)

Un puesto de trabajo puede interpretarse como el lugar que una persona ocupa en una institución; en el cual desarrolla una serie de actividades de las cuales es responsable dicha persona, además de recibir un salario o sueldo específico a cambio del desempeño de las funciones asignadas.

c) Jerarquías

“Los puestos de trabajo no son todos iguales. Unos son más exigentes, físicamente; otros requieren una capacidad mental poco normal; algunos deben desempeñarse en unas condiciones de trabajo poco deseables. Todo esto sugiere que algunos puestos de trabajo pueden ser de mayor valor que otros, que hay una jerarquía de puestos de trabajo”. (9:354)

La jerarquía de los puestos se define por la posición en el organigrama, entre más arriba en el organigrama esté el puesto, mayor jerarquía e importancia tiene y esto a su vez le concede la capacidad de dar instrucciones a más personal, pero al mismo tiempo le asigna mayores responsabilidades en la organización.

1.2.2.2 Instrumentos administrativos de la organización

Son herramientas o documentos que se elaboran para guiar y proporcionarle apoyo a la organización a través de la división del trabajo en la entidad, entre estos se pueden mencionar los organigramas y los descriptores de puestos.

a) Organigramas

“Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello son de gran utilidad para la entidad”. (1:166)

Los organigramas muestran gráficamente la estructura de la organización, es una herramienta útil porque da a conocer la jerarquía y la importancia de los diversos puestos y departamentos en la institución y las relaciones que guardan entre sí.

b) Descriptores de puestos

“Es un documento que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre la persona que ocupa el puesto acerca de qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace”. (1:165)

Los descriptores brindan un apoyo a la organización al delimitar las funciones de los distintos puestos de la entidad y además muestran que diferencia a estos puestos respecto a otros dentro de la organización.

1.2.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización”. (1:181)

Se puede definir esta fase del proceso administrativo como la encargada de dotar a la institución de todos los elementos materiales y humanos necesarios, integrándolos en la organización con el fin de lograr el buen funcionamiento de la misma.

Para efectos de la investigación se analiza la fase de integración con énfasis en el proceso de capacitación del personal.

1.2.3.1 Gestión del talento humano

La administración del personal ha evolucionado a la gestión del talento humano, como un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones que influyen en la efectividad de los empleados y de las organizaciones.

Las instituciones son responsables de cuidar el talento de los empleados, especialmente cuando las personas reúnen los aspectos para la competencia individual, tales como: el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud.

La gestión del talento humano se desarrolla a través de procesos, los cuales se detallan a continuación:

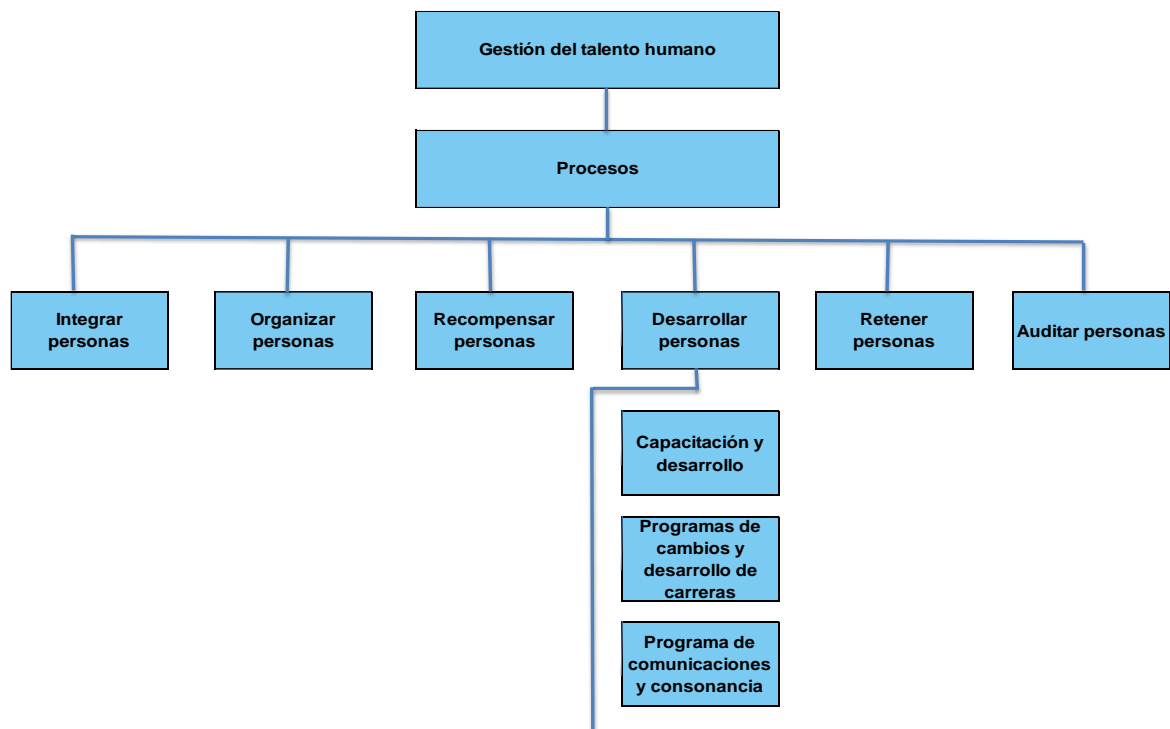
a) Procesos de gestión del talento humano

Existen 6 procesos para la adecuada gestión el talento humano, los cuales son: a) procesos para integrar a las personas, b) procesos para organizar a las personas, c) procesos para recompensar a las personas, d) procesos para desarrollar a las personas, e) procesos para retener a las personas y f) procesos para auditar a las personas.

En la investigación se hace énfasis en los procesos de desarrollo del personal.

A continuación se presenta un esquema que ilustra dichos procesos:

Esquema 1
Proceso de gestión del talento humano
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

Procesos para desarrollar a las personas

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, así como los programas de comunicación y conformidad.

Dentro de los procesos de desarrollo de personas se encuentra el proceso de capacitación, el cual se describe de la siguiente manera:

- **Capacitación**

“La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (3:371)

Es el proceso mediante el cual se le brindan al empleado nuevos conocimientos y se desarrollan las habilidades necesarias para que desempeñe eficientemente las tareas inherentes al puesto que ocupa dentro de la organización.

Dicho proceso es de vital importancia para la entidad, generando valor agregado tanto a su personal como a los procesos administrativos con los que cuenta.

- ✓ **Etapas de evolución de un sistema de capacitación**

Existe una serie de etapas a través de las cuales el proceso de capacitación es efectivo, dichas etapas son las siguientes: Iniciación, crecimiento, consolidación y normalización.

- ❖ **Iniciación**

En esta etapa la institución no le da importancia a la capacitación, los recursos para la misma son limitados, existe poca o nula participación del personal, además los encargados determinan sin bases técnicas, cuáles son los cursos que impartirán al personal y quiénes asistirán a estos y, por último, en algunas instituciones no existe una unidad de capacitación o de existir carece de credibilidad.

En dicha etapa se encuentran las instituciones que carecen de un proceso de capacitación para el personal que labora en las mismas, o bien, no le dan importancia alguna al proceso, los directivos de dichas entidades consideran que

la capacitación al personal solo es un gasto más y que esta solo consiste en enviar a los participantes a que reciban cursos, los cuales no son de utilidad para erradicar las deficiencias que presentan las personas en la realización de los procesos a su cargo.

❖ **Crecimiento**

En esta etapa se desarrolla tecnología propia de la capacitación y de los métodos que servirán para satisfacer sus necesidades específicas, las características importantes de esta etapa son que la institución cuenta con mayor participación en los cursos de capacitación, se le asignan mayores recursos a la unidad de capacitación, crece la credibilidad en la misma y es consultada para la solución de problemas, además que ya se cuenta con el apoyo de instructores externos.

Las entidades en esta etapa de capacitación comienzan a determinar las necesidades que tiene el personal y los capacitan de acuerdo a las mismas, el número de personas capacitadas aumenta y la confiabilidad en el proceso es mayor a la de la etapa de iniciación, además que se enfoca el proceso de capacitación a la resolución de problemas organizacionales.

❖ **Consolidación**

A la unidad de capacitación en esta etapa se le exigen resultados acerca de la capacitación impartida, se generan los procesos de capacitación, el sistema de capacitación funciona bien en su planeación y ejecución, se elaboran los primeros manuales de instrucción y se cuenta con instructores, tanto internos como externos, generalmente en esta etapa se debe reflexionar y pensar en lo que se puede mejorar para llegar a la madurez.

En dicha etapa el proceso de capacitación se realiza de manera sistemática y ordenada, las personas se capacitan de acuerdo a las necesidades detectadas y

se resuelven los problemas existentes en los procesos administrativos, aunque cabe mencionar que se debe estudiar el proceso para proponer mejoras considerables al mismo.

❖ **Normalización**

Esta es la más avanzada de las etapas de un sistema de capacitación, en la misma el capacitador se convierte en un asesor y solucionador de problemas y no solo en el vínculo para transmitir conocimientos. Se puede interpretar a esta fase como el estado ideal al cual se pretende llegar ya que existe una alta credibilidad en la capacitación, se cuenta con una imagen de profesionalismo y seriedad, la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios, todas las actividades referentes a la capacitación están normadas, además que los instructores están certificados y conducen el aprendizaje con base en manuales de instrucción.

Esta es la última etapa de la evolución del proceso de capacitación en una institución, la capacitación no consiste en solo impartir cursos, sino que sirve para la resolución de problemas dentro de la entidad, además de incrementar las habilidades y conocimientos del personal, para hacer de los procesos administrativos más eficientes y cumplir con los objetivos organizacionales de la institución.

✓ **Proceso de capacitación**

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados”. (3:376)

Las cuatro etapas por las cuales se compone el proceso de capacitación son: a) El diagnóstico de las necesidades de capacitación, b) El diseño del proceso de

capacitación, c) La ejecución del proceso de capacitación y d) Evaluación del proceso de capacitación. A través de dichas etapas se hace efectivo el proceso de capacitación, ya que se identifican las necesidades con las que cuenta el personal, se diseña la forma en que se impartirá la capacitación, se ejecuta la capacitación y, por último, existe la retroalimentación y evaluación de los resultados del proceso de capacitación.

❖ **Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)**

Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades”. (7:58)

Una necesidad de capacitación es la carencia en la preparación de las personas, es la diferencia entre lo que debería saber la persona y lo que sabe y hace realmente, se puede tomar como un área de información o de habilidades que un individuo o grupo desarrolla para mejorar su eficiencia y productividad en el trabajo que se realiza.

El DNC establece:

- En qué habrá de ser capacitado el personal para el buen desempeño de sus funciones
- Quiénes son las personas que habrán de capacitarse
- Con qué nivel de profundidad se impartirá la capacitación para el dominio de los temas por parte de los participantes
- La importancia que tiene el aprendizaje para el desempeño de las actividades de un puesto.

✚ Métodos para el diagnóstico de las necesidades de capacitación

Los métodos para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal dentro de una organización son el DNC con base en puesto persona, el DNC con base en problemas, el DNC con base en el desempeño y por último el DNC con base en multihabilidades.

Para efectos de la presente investigación se hará énfasis en el método del DNC con base en puesto-persona.

➤ DNC con base en puesto-persona

“El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de esta herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis”. (7:124)

Este método se enfoca en las áreas operativas de la organización, que generalmente son las que cuentan con la mayor cantidad de personas, dicho método se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona necesita para desempeñar correctamente un puesto de trabajo. La aplicación del método se realiza a través de grupos de trabajo para detectar en conjunto las necesidades y justificarlas de acuerdo a su importancia.

❖ Diseño del proceso de capacitación

“Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe contar con un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un proceso integral y cohesionado”. (3:379)

En este apartado se detalla la serie de actividades y lineamientos que serán llevados a cabo en el proceso de capacitación, una vez sean determinadas las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal de la institución.

Esta fase del proceso requiere definir seis elementos del diseño de la capacitación tales como: a) personal a capacitar, b) métodos de capacitación, c) contenido de la capacitación, d) instructores o capacitadores, e) lugar para la realización de la capacitación, f) horario de la capacitación y g) objetivos de la capacitación.

A continuación se describen dichos elementos:

Personal a capacitar

La institución, a través de la detección de necesidades de capacitación, define los participantes de cada curso de capacitación, así como los requisitos que reúnan todas y cada una de las personas participantes; de presentarse el problema de contar con muchas personas para capacitar, se elige al personal que cuente con mayores habilidades para transmitir los conocimientos adquiridos hacia sus compañeros de trabajo.

La institución define qué personas participarán en los cursos de capacitación, para que los conocimientos recibidos sean de utilidad para resolver los problemas que puedan presentarse en la realización de los procesos administrativos dentro de la misma, algunas personas pueden presentar dificultades en la obtención de nuevos conocimientos, para lo cual debe reforzarse el contenido a fin de verificar que fue comprendido en su totalidad.

Métodos de capacitación

Los métodos para cumplir con el objetivo de capacitar al personal se pueden aplicar a través de mesas redondas, paneles, grupos efectivos de trabajo, seminarios, foros, congresos, simposios, entre otros.

Se hace necesario que el personal a capacitar capte el contenido que le es impartido, a través de los diversos métodos anteriormente mencionados.

Dichos métodos pueden aplicarse dentro y fuera de las instalaciones de trabajo.

Contenido de la capacitación

El contenido del curso responde directamente a las necesidades de capacitación detectadas en la institución y es acorde a los objetivos planteados, dichos contenidos deben contener una secuencia lógica para el refuerzo de las actividades realizadas por el personal.

El contenido de no ser acorde a las necesidades de capacitación detectadas puede implicar que el proceso de capacitación sea inútil, ya que no resolverá los problemas con los que cuenta la organización.

También hay que tomar en cuenta que pueden existir limitaciones en el contenido que se impartirá en la capacitación, que no permitan que pueda transmitirse en su totalidad lo referente a un tema en específico, sobre todo porque no existe el tiempo disponible para su efectivo desarrollo.

Instructores o capacitadores

Cuando se realiza un curso se requiere que existan uno o más instructores altamente calificados para impartirlo de manera eficaz.

El perfil de la persona que impartirá la capacitación es un factor relevante para el éxito de la actividad, es importante que la institución defina quién será la persona adecuada, tomando en cuenta las cualidades de esta persona y su compromiso con el desarrollo de competencias.

Dicha persona cuenta con una buena educación, sabe dirigir a las personas participantes, es imprescindible que cuente con experiencia en el tema sobre el cual se va a capacitar y, por supuesto, la disponibilidad de tiempo para impartir la capacitación.

Lugar para la realización de la capacitación

Los establecimientos en donde se impartirá la capacitación deben contar con equipo audiovisual, contar con todas las comodidades, buena iluminación y mobiliario adecuado para facilitar el aprendizaje.

De no contar con las instalaciones acondicionadas para la realización de una capacitación, la entidad puede adecuar un espacio físico, o bien, arrendar un establecimiento que reúna todas las condiciones, como ubicación, accesibilidad y existencia de equipo audiovisual, para que el proceso de capacitación se realice de manera ordenada y eficiente.

Horario de la capacitación

Los horarios para impartir la capacitación dependen del grado de complejidad de los temas a impartir, por lo cual los horarios pueden variar entre horas, días, semanas o meses y con base en esto se hace necesario contar con una agenda para fijar las fechas en las cuales se realizará la capacitación.

Es necesario que la institución defina cuáles son los horarios más convenientes para impartir la capacitación, si la misma se realizará en horas de trabajo o fuera

del horario de oficina, todo ello con el fin de no crearles dificultades a las personas que recibirán la capacitación.

Objetivos de la capacitación

“Los objetivos en capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el DNC”. (7:59)

La estructura de los objetivos de la capacitación es congruente con las metas que pretende alcanzar la organización, de lo contrario pierden efectividad, dichos objetivos representan los fines por los que se está capacitando al personal.

Ejecución del proceso de capacitación

En esta etapa del proceso se dan a conocer una serie de formas y técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas por el proceso de capacitación.

Es en esta fase donde se pone en marcha el proceso de la capacitación, con base en lo establecido en el diagnóstico y el diseño de dicho proceso, ya que definen la forma en que se impartirán los cursos y los participantes, coordinando y preparando las mejores alternativas para implantar el proceso y cumplir con los objetivos del mismo.

A continuación se presentan los tipos y técnicas de capacitación que son de utilidad para la ejecución del proceso:

Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación pueden ser capacitación en el puesto y técnicas de clase.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en las técnicas de clase.

➤ **Técnicas de clase**

“Se utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto”. (3:382)

En esta técnica las habilidades pueden variar desde programación de computadoras hasta el liderazgo o trabajo en grupo. Esta técnica es útil para desarrollar las habilidades sociales e incluyen actividades como dramatización y juegos de empresas.

Dichas técnicas propician la interacción y generan un ambiente de discusión, en el cual las personas aprenden nuevos comportamientos para desempeñar sus actividades ya sea individualmente o en grupos de trabajo.

✚ **Técnicas de capacitación**

Adicional a los tipos de capacitación, también existen una serie de técnicas para la ejecución del proceso de capacitación tales como, las lecturas, la instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora y E-learning. Para efectos de la investigación se hace énfasis en las técnicas de capacitación en clase y capacitación por computadora.

➤ **Capacitación en clase**

“Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en el aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido de la capacitación”. (3:385)

Es el método de capacitación más utilizado por las organizaciones, las que suelen presentar resultados acerca de la cantidad de horas que los participantes dedicaron en la clase.

Puede ser que la cantidad de horas que las personas participantes de la capacitación sean excesivas y a pesar de ello no se cumpla con los objetivos de dicha capacitación, por lo cual se define una cantidad de tiempo adecuada para los cursos en el aula.

➤ **Capacitación por computadora**

Se puede realizar con ayuda de la tecnología de la información por medio de CD, DVD o multimedia como gráficos, animación, películas, audio y video.

Esta técnica aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una flexibilidad de instrucción; es individualizada y se adapta al ritmo que la persona capacitada imponga, utilizando los sistemas multimedia detallados anteriormente, con el fin de enriquecer el aprendizaje y hacerlo más interactivo.

❖ **Evaluación del proceso de capacitación**

“Es necesario saber si el proceso de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización y las personas”. (3:388)

Esta fase es de vital importancia después de diagnosticar las necesidades de capacitación del personal, diseñar los lineamientos del proceso y ejecutarlo, se hace necesario realizar un trabajo de evaluación, que permita dar a conocer los resultados alcanzados por proceso de capacitación y si cumplen con los objetivos planteados, además de medir como la capacitación fue de utilidad para el cambio de conducta y adquisición de habilidades de las personas en la realización de los procesos administrativos asignados.

Adicionalmente, la evaluación le permite a la entidad contar con una retroalimentación acerca del proceso impartido y tomar decisiones acerca de las mejoras a realizarse en capacitaciones futuras.

Existe una serie de elementos por los cuales se puede evaluar íntegramente el proceso de capacitación, tales como: el retorno de la inversión (ROI), la calidad de la capacitación, el servicio de la capacitación, la rapidez de la capacitación y los resultados de la capacitación.

Para efectos de la investigación se hace énfasis en los resultados de la investigación y los cuatro niveles que conforman dichos resultados.

Resultados de la capacitación

Esta evaluación proporciona información acerca de en qué medida se han alcanzado los objetivos de capacitación de la organización, dicha evaluación se puede establecer a través de cuatro niveles que se presentan a continuación:

➤ **La reacción**

“Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación”.
(3:388)

Es decir, si a la persona que participó en la capacitación le agradó el contenido de la misma, si las instalaciones eran cómodas y si el capacitador logró captar su atención.

Además analiza la forma en que las personas reaccionaron al contenido de la capacitación y si la misma logró satisfacer sus necesidades.

➤ **Lo aprendido**

“Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación”. (3:388)

Mide la efectividad del aprendizaje del contenido de la capacitación y en qué forma se aplica el personal capacitado, las nuevas habilidades que obtuvo en su puesto de trabajo.

➤ **Desempeño**

“Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento”. (3:388)

Mide el desempeño del personal en la realización de sus actividades cotidianas después de adquirir nuevas habilidades a través de la capacitación.

➤ **Resultados**

“Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización”. (3:388)

Mide la efectividad de los resultados de capacitar al personal en cuanto a la reducción de los costos operativos, reducir los tiempos en la realización de procesos administrativos y mejorar la productividad de la organización, entre otros.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS

Este capítulo da a conocer la situación actual en materia de organización y funcionamiento de la unidad objeto de estudio, haciendo énfasis en la forma que se lleva a cabo el proceso de capacitación al personal en la institución.

Se detallan los análisis respectivos, para establecer la problemática con la que cuentan los puestos de trabajo en cuanto al proceso de capacitación llevado a cabo por la entidad, además de dar a conocer los argumentos que dan validez a las hipótesis planteadas.

2.1 Metodología de la investigación

Para la obtención de la información se detallan los métodos utilizados en la investigación, así como las técnicas para recabar la información tales como: la guía de entrevista y las encuestas que fueron realizadas al personal de las áreas operativa, táctica y estratégica de la organización.

Se utilizó el método científico en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva, así como también el método deductivo para llegar a conclusiones específicas acerca de dicha investigación.

Por otra parte para la recopilación de información se utilizó la observación directa, la investigación bibliográfica, encuestas y guías de entrevistas con el fin de comprobar las hipótesis planteadas.

También se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a los colaboradores que conforman la unidad de análisis, se hicieron los cálculos correspondientes para determinar el número adecuado de la muestra para que sea representativa de la población. Dichos cálculos se muestran a continuación:

Datos:

N= Tamaño de la población (400 personas)

B= Nivel de confianza (95%=0.95)

Z= Valor de la distribución normal de probabilidad = 1.96 (0.95/2=0.4750)

p= probabilidad de éxito (0.50)

q= probabilidad del complemento (0.50)

E= Máximo error de estimación (10%=0.10)

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (400)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (400-1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (400)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (399)}$$

$$n = \frac{384.16}{0.9604 + 3.99}$$

$$n = \frac{384.16}{4.9504}$$

$$n = 77.60181 \Leftrightarrow \mathbf{78 \text{ personas}}$$

Con base en el resultado obtenido se determinó que la muestra se compone de 78 personas, de las cuales se encuestó a un total de 53 personas pertenecientes al personal operativo de la institución, por otra parte se entrevistó a 25 personas más del personal táctico y estratégico.

En el caso de la encuesta se elaboró un cuestionario dirigido al personal operativo de la unidad de análisis, integrado por nueve preguntas divididas en dos apartados: información general y proceso de capacitación. Cada apartado contenía preguntas de tipo cerrada, abierta y de selección múltiple; adicionalmente se les brindaba a los encuestados la opción de profundizar sus respuestas en los cuestionamientos que lo ameritaban.

Mientras que en el caso de la guía de entrevista se elaboró una serie de preguntas con el fin de obtener información del personal táctico y estratégico de la unidad objeto de estudio en cuanto al proceso de capacitación que se realiza en la institución, dicho cuestionario fue compuesto por diecinueve preguntas, las cuales estaban enfocadas en determinar los métodos de detección de necesidades de capacitación del personal; cual es la forma en que está diseñado el proceso de capacitación, como se lleva a cabo la ejecución del mismo además de la evaluación respectiva del mismo.

Tanto la encuesta como la guía de entrevista fueron validadas a través de pruebas piloto aplicadas a personas que ocupan cargos similares a los puestos del personal operativo, táctico y estratégico de la institución. **(Ver anexos 1 y 2)**

2.2 Antecedentes

La unidad ejecutora enfocada en prevenir hechos delictivos fue creada el veinte de febrero del año 2008 por vigencia de cinco años, mediante un acuerdo ministerial aprobado por el ministerio del cual depende, derivado de la necesidad

de contar con un ente gubernamental especializado en el tema de prevención de la violencia, dicho acuerdo fue reformado en 2013 proporcionándole a dicha unidad cinco años más de prórroga en su vigencia, además de normar su estructura organizacional que permitiera el cumplimiento de su funciones, también se estableció su dependencia jerárquica hacia un viceministerio.

El acuerdo creado en el 2013 establece a la institución como una unidad especial de ejecución, con el objeto de desarrollar y aplicar planes, programas o proyectos de prevención de hechos delictivos, dentro de las políticas de seguridad dictadas por el ministerio del cual depende, su fin fundamental es organizar y desarrollar la participación civil a niveles comunitario, municipal y departamental en la búsqueda de una cultura de prevención de hechos delictivos generando alertas tempranas y cultura de denuncia.

Cabe mencionar que la prevención del delito como parte fundamental de la estrategia de seguridad pública, procura, el combate del delito, que no solo se realiza desde la parte punitiva y reactiva, sino desde el mismo entorno social, a través del análisis de factores sociales, comunitarios y situacionales que inciden para que se cometan actos fuera de la ley.

En el caso de la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional de la unidad de análisis, se consultó la segunda edición del manual de organización y funciones, aprobada en el año 2013, a continuación se detallan cada uno de estos elementos:

2.2.1 Misión

La misión de la institución es la siguiente:

“Desarrollamos y aplicamos planes, programas y proyectos de prevención comunitaria de violencia, de acuerdo con las políticas de seguridad pública establecidas por el Ministerio.”

2.2.1.1 Visión

La visión de la institución es la siguiente:

“Ser una dependencia del Organismo Ejecutivo, eficiente, eficaz y transparente que organice y desarrolle la participación civil en las comunidades, municipalidades y departamentos del país, para construir de una cultura de paz social, mediante la generación de alertas tempranas e implementación de la prevención de la violencia y cultura de denuncia.”

2.2.1.2 Valores

Entre los valores que promueve la institución se encuentran los siguientes:

- Liderazgo
- Servicio
- Calidad
- Respeto
- Confianza
- Lealtad
- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Transparencia

2.2.2 Objetivos

El objetivo general de la institución es el siguiente:

“El objetivo fundamental de la institución es cumplir con el mandato del ministerio del cual depende, en la formulación de una estrategia para la seguridad de las personas y de sus bienes materiales, en coordinación con las comunidades para su oportuna implementación; con énfasis en la seguridad ciudadana con enfoque de la prevención de la violencia, a través de la promoción de una cultura de prevención.

2.2.3 Estructura organizacional

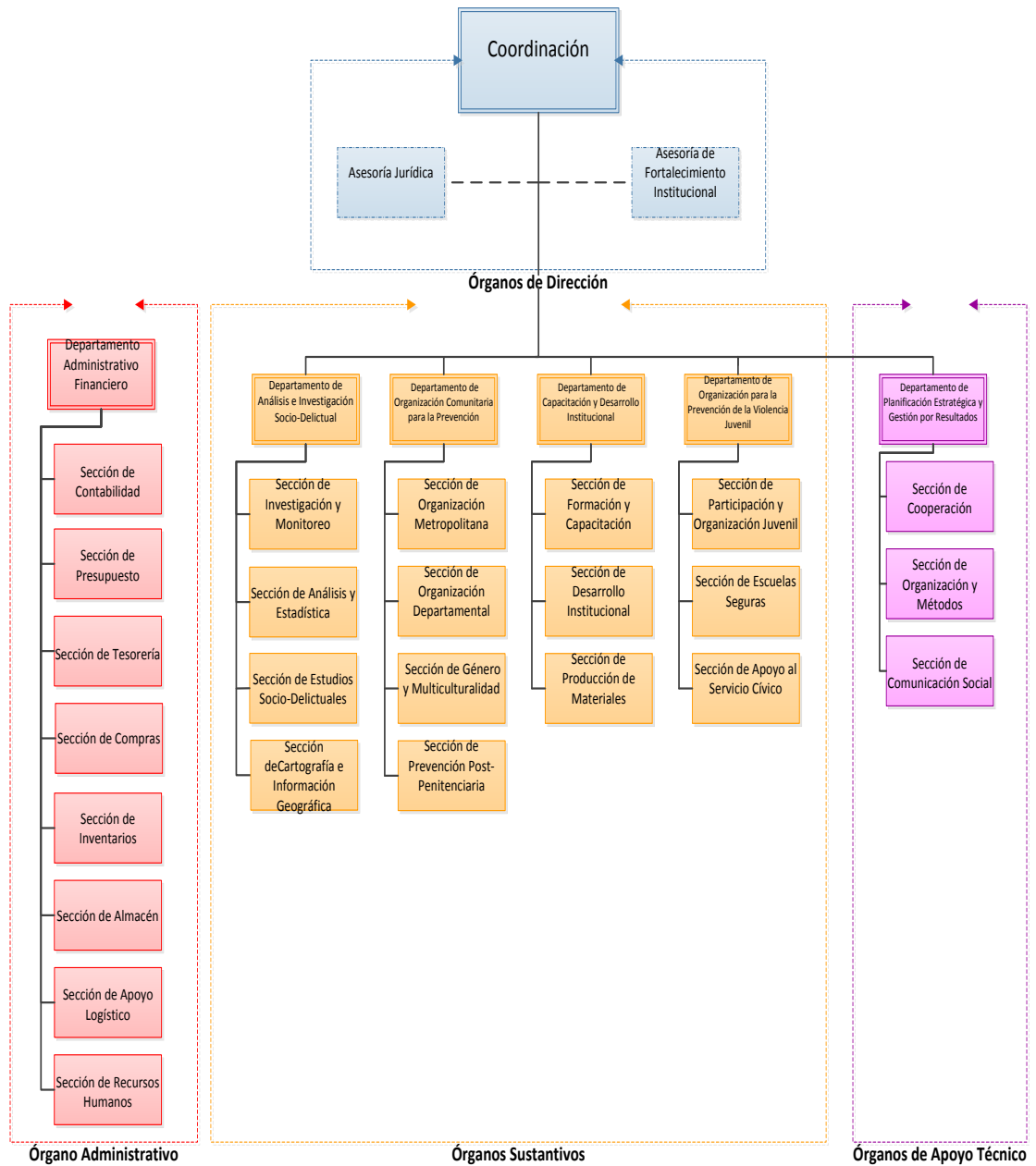
La unidad objeto de estudio está organizada en primer lugar por la coordinación general, los funcionarios (Jefes de departamento y de sección) y colaboradores. El total del personal es de 400 empleados, contando con 32 puestos de trabajo.

A continuación se muestra la estructura organizacional de la institución:

Gráfica 2

Organigrama General Actual

Unidad ejecutora enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: Manual de organización y funciones, segunda edición. Año 2013.

2.3 Proceso de capacitación

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y las entrevistas efectuadas al personal operativo, táctico y estratégico de la entidad.

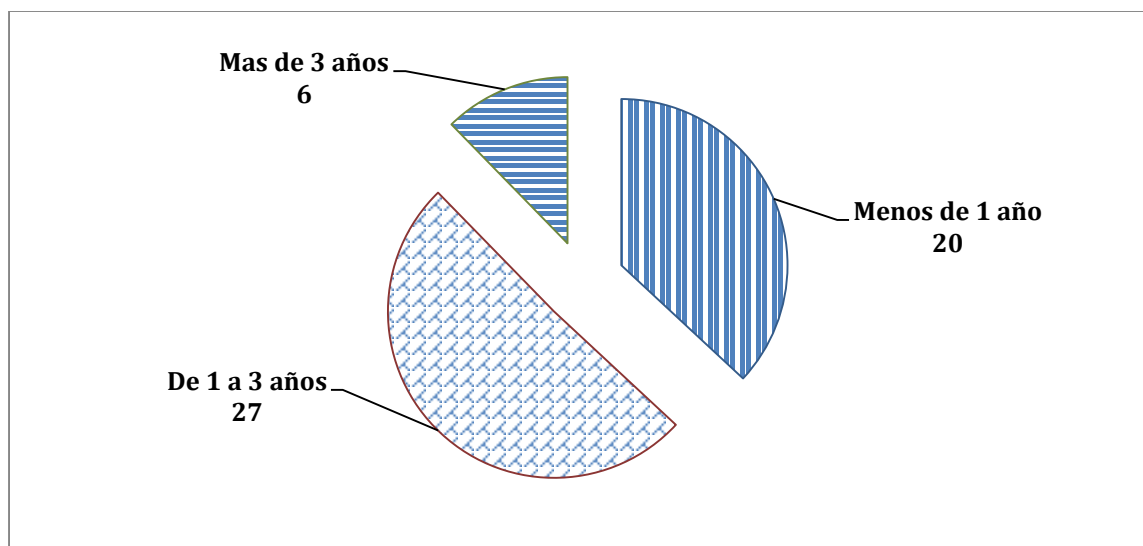
2.3.1 Resultados de la encuesta

Como se mencionó anteriormente, la encuesta se efectuó a 53 personas del personal operativo de la institución.

2.3.1.1 Características generales del personal operativo

En primer lugar se realizaron cuestionamientos acerca de las características generales del personal operativo tales como, el tiempo de laborar en la institución, grado académico y el nivel de conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, lo cual reflejara un panorama general acerca de las condiciones que se encuentra el personal operativo dentro de la institución. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Gráfica 3
Tiempo de laborar en la institución
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

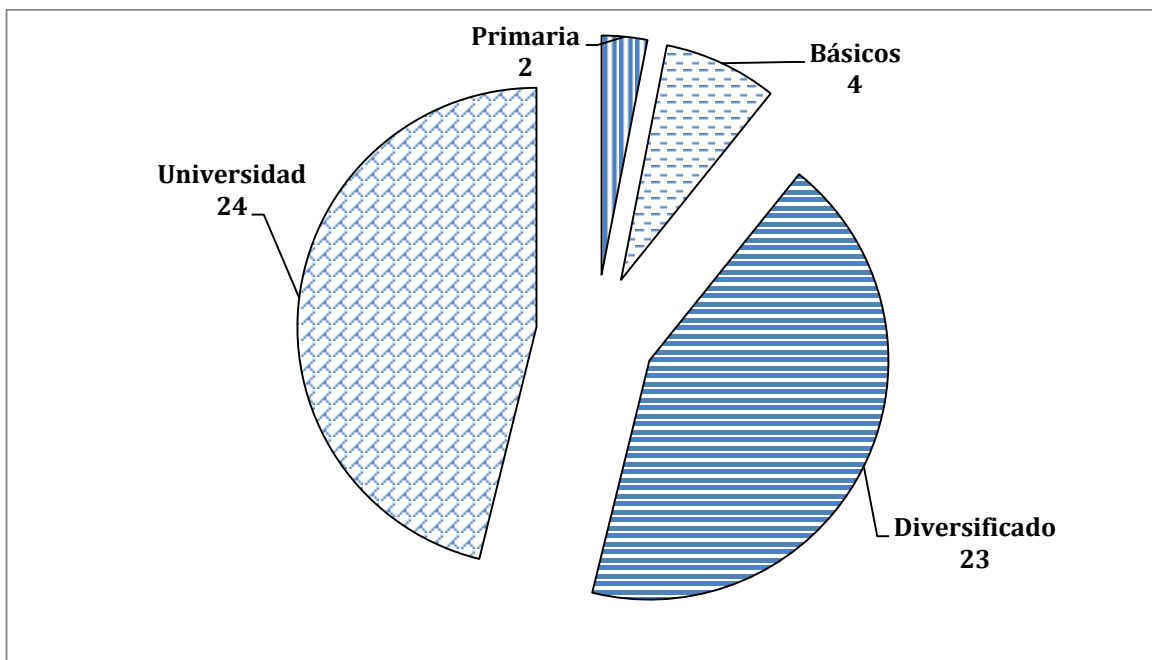


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La primera característica que se analiza es la del tiempo de labores con el que cuenta el personal en la entidad, los resultados obtenidos reflejan que 27 encuestados cuentan con un intervalo de tiempo que va desde uno a tres años lo cual les otorga estabilidad laboral además de proporcionarles un alto nivel de destreza en la realización de sus procesos, 20 personas cuentan con menos de un año de labores, lo cual muestra que el personal cuenta con poco tiempo de labores para adaptarse a sus funciones, mientras que las 6 personas restante cuentan con más de tres años de labores, lo cual le proporciona al personal tiempo suficiente para perfeccionar sus habilidades y conocer a profundidad los procesos administrativos que se realizan en la institución.

Con base en dichos resultados se determina que la institución cuenta con una buena estabilidad laboral para la mayor parte de su personal operativo, ya que los mismos poseen al menos un año de labores y que en ese lapso de tiempo habrá recibido cursos de capacitación, además de conocer con cierta profundidad los procesos administrativos de la institución, lo que permite determinar si existen deficiencias en la realización de los mismos.

Gráfica 4
Grado académico personal operativo
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El grado académico permite medir el nivel de preparación con el que cuenta el personal operativo que labora para la institución, los resultados reflejan que 24 de los colaboradores encuestados cuentan con grado universitario, para ser más específicos seis cuentan con el título universitario y los dieciocho restantes se encuentran cursando una carrera universitaria actualmente, por otra parte 23 personas indican que se encuentran en el nivel diversificado, otras cuatro en el nivel básico y las dos restantes solo cuentan con nivel primario.

Con base en dichos resultados, se deduce que la mayor parte del personal operativo está preocupado por completar su preparación académica en la universidad, lo cual es positivo para la institución porque permite que los procesos administrativos se ejecuten con mayor eficiencia, debido a que en la universidad el personal adquiere mayores conocimientos y perfecciona sus

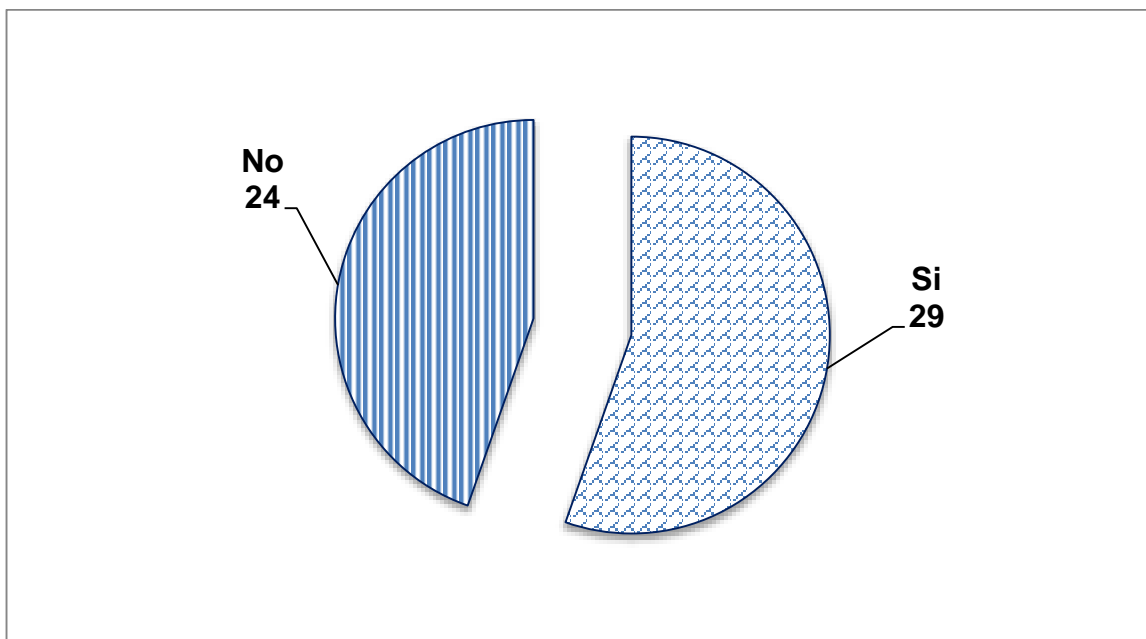
habilidades, lo cual repercute en la mejora de sus actividades cotidianas, esto también permite una mayor retención de conocimientos por parte de los colaboradores en el momento de impartir cursos de capacitación ya que las personas cuentan con una capacidad de análisis e interpretación que las de una persona que no esté cursando una carrera universitaria.

Se determina que 23 de los encuestados solo terminaron el diversificado, por lo cual sus conocimientos se encuentran desactualizados, lo que puede repercutir negativamente en los procesos inherentes a la institución, provocando atrasos, errores o desperdicio de los recursos con los que cuenta esta última.

2.3.1.2 Proceso de capacitación aplicado al personal operativo

En cuanto al proceso de capacitación se realizó una serie de preguntas al personal operativo de la unidad objeto de estudio, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 5
La institución ha capacitado al personal operativo
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



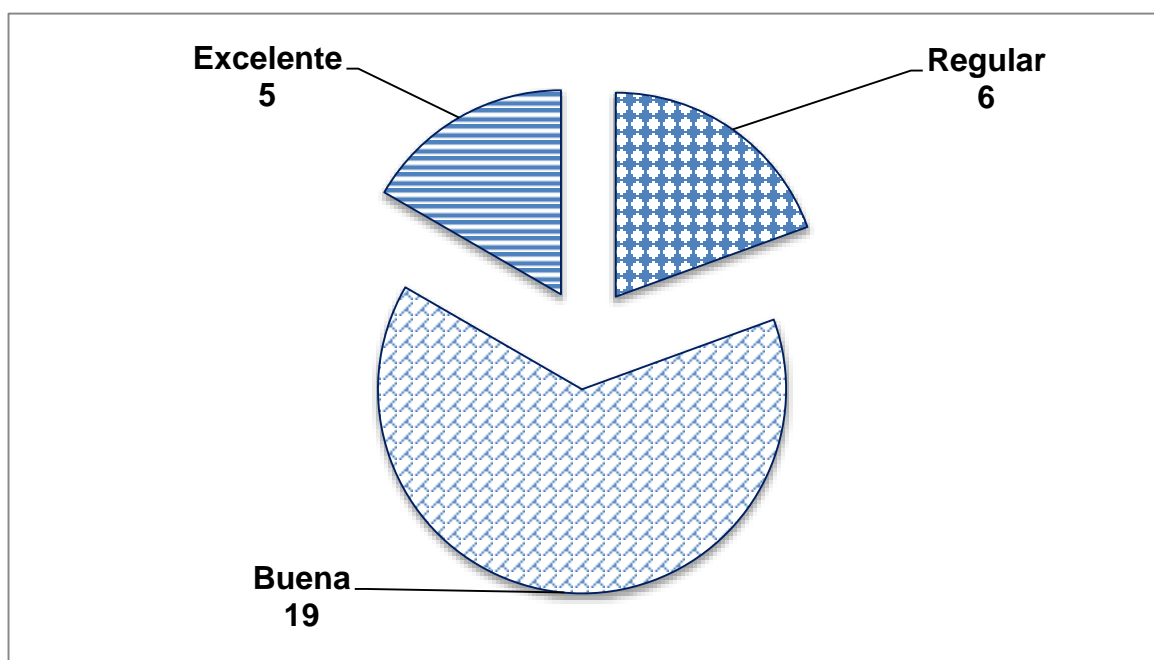
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los cursos de capacitación incrementan los conocimientos del personal, además de mejorar las habilidades de los mismos para el buen desarrollo de los procesos institucionales, pero en la unidad se determinó que 24 personas encuestadas no han recibido capacitación alguna, lo cual repercute negativamente en el desempeño de sus actividades cotidianas y esto mismo provoca errores y desperdicio de recursos de la unidad objeto de estudio, ya que solo una parte del personal cuenta con acceso a los mismos.

Mientras que las 29 personas restantes indican que si recibieron capacitación, lo cual permite que incrementen sus conocimientos a través de los cursos de capacitación, contribuyendo al aumento de la productividad al momento de que las personas realicen los procesos administrativos que están a su cargo.

Por otro lado se les cuestiona a las personas del personal operativo de la institución acerca del número de capacitaciones recibidas obteniendo la siguiente información:

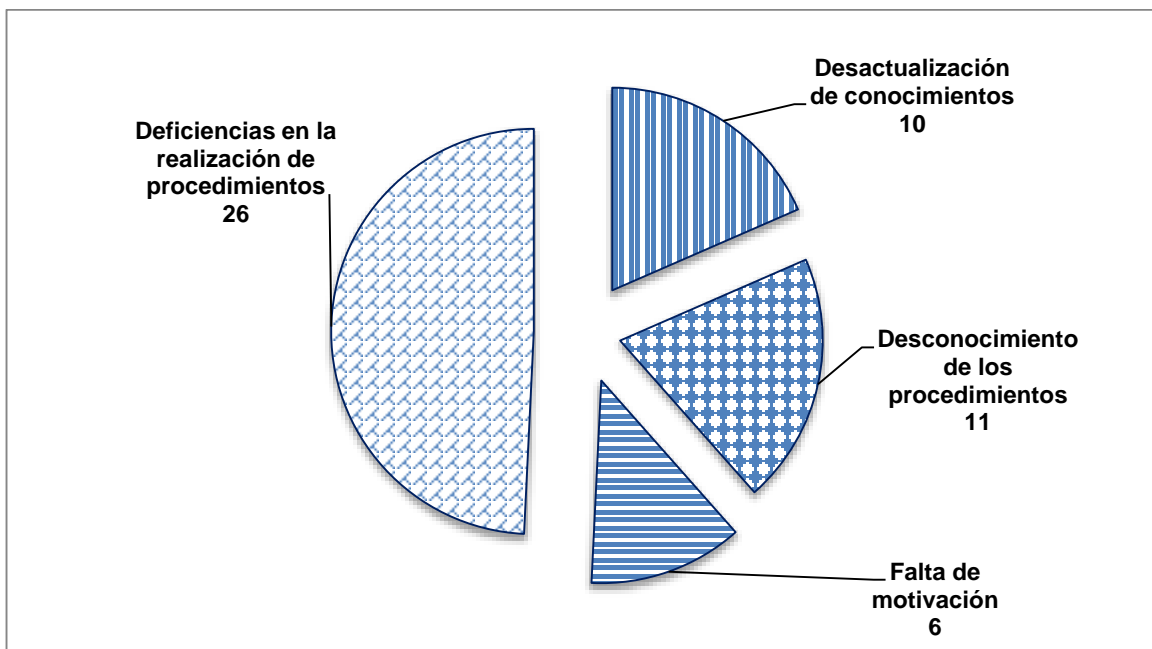
Gráfica 6
Calificación de la capacitación recibida
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En cuanto a la calificación que otorga el personal que si recibió capacitación, se determina que 19 encuestados consideran como buena la capacitación recibida, debido a que el contenido y la forma en que se ejecutaron los cursos llenó las expectativas del personal que asistió a los mismos, además 6 personas indican que fue regular debido a que no estuvieron del todo satisfechas con los cursos en cuanto al contenido y el desarrollo de los mismos, por último las 5 personas restantes manifiestan que fue excelente, ya que a su criterio los cursos de capacitación impartidos superaron sus expectativas y por ende su calificación es alta.

Gráfica 7
Problemas provocados por la falta de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Por otra parte se le cuestiona al personal operativo de la entidad acerca los problemas que consideran que provoca que no se les imparta capacitación, determinándose que 26 personas consideran que la falta de cursos de capacitación provoca deficiencias en la realización de procedimientos, 11 personas indican que la ausencia de los cursos generaba desconocimiento de los procedimientos, otras 10 personas manifiestan que la desactualización de conocimientos es el problema, mientras que las 6 personas restantes expresan que la ausencia de capacitación provoca falta de motivación.

Al no contar con los cursos de capacitación se producen problemas tales como: deficiencias en los procedimientos que repercuten en el atraso del funcionamiento normal de la institución, por otro lado el desconocimiento de los procesos genera desperdicios de recursos y tiempo, adicionalmente la

desactualización de conocimientos no permite la adaptabilidad del personal a los cambios dictados por el ministerio y el gobierno en general y por último la falta de motivación provoca que las personas no se sientan bien en cuanto a las funciones desempeñadas lo cual afecta el desempeño de las actividades.

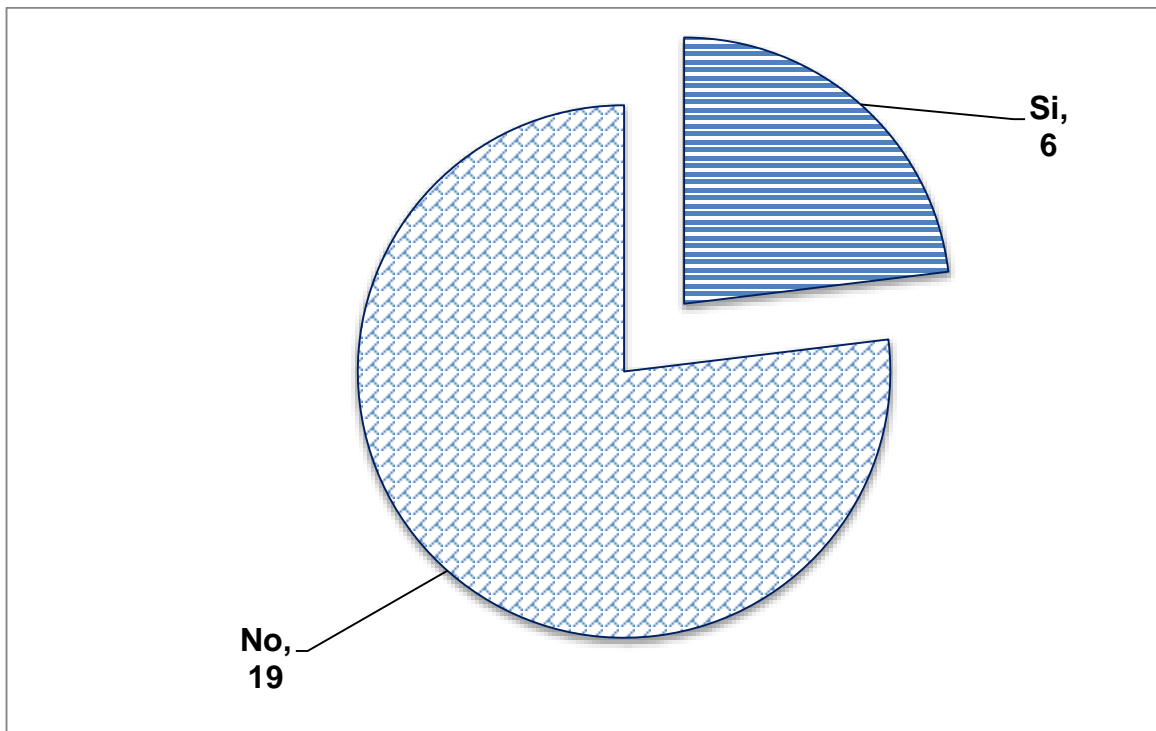
2.3.2 Resultados de la guía de entrevista

Como se indicó anteriormente, se entrevistó a 25 personas que forman parte del personal táctico y estratégico de la institución, que es el encargado de supervisar el cumplimiento de las funciones de la entidad, así como de velar por el alcance de los objetivos organizacionales.

En cuanto al proceso de capacitación se cuestiona a dicho personal acerca de si cuentan con conocimiento de todas las actividades que realiza el personal a su cargo, pregunta en la cual los entrevistados responden que sí cuentan con conocimiento de todas y cada una de las actividades realizadas por las personas que están a su cargo. Esto es beneficioso para la institución ya que los responsables de supervisar los procesos administrativos en la institución, conocen el trabajo realizado y están en capacidad de detectar problemas que puedan afectar la productividad de la entidad.

Por otra parte se les interroga a las personas entrevistadas acerca de la existencia de un plan de capacitación para el desarrollo del personal que labora en la institución, a lo cual las 25 personas responden que no se cuenta con un plan para impartir cursos de capacitación, lo cual repercute negativamente en la productividad de las actividades de funcionamiento de la unidad objeto de estudio, adicionalmente la falta de actualización merma los procesos administrativos generando desperdicio de recursos, atraso en los procesos y repetición de errores, además de que también genera desmotivación en la realización de las tareas asignadas.

Gráfica 8
Aprobación del contenido de los cursos de capacitación recibidos
Unidad ejecutora de estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En el caso del contenido de los cursos de capacitación que proporciona la entidad, se determina que 19 personas están en desacuerdo con los cursos impartidos y únicamente las 6 personas restantes están conformes con el contenido de los cursos capacitación que se imparten. Debido a que no existe un plan de capacitación, el contenido de los cursos que se dan actualmente, no satisface las necesidades de capacitación del personal para resolver los inconvenientes que se presentan en los procesos administrativos inherentes a la institución.

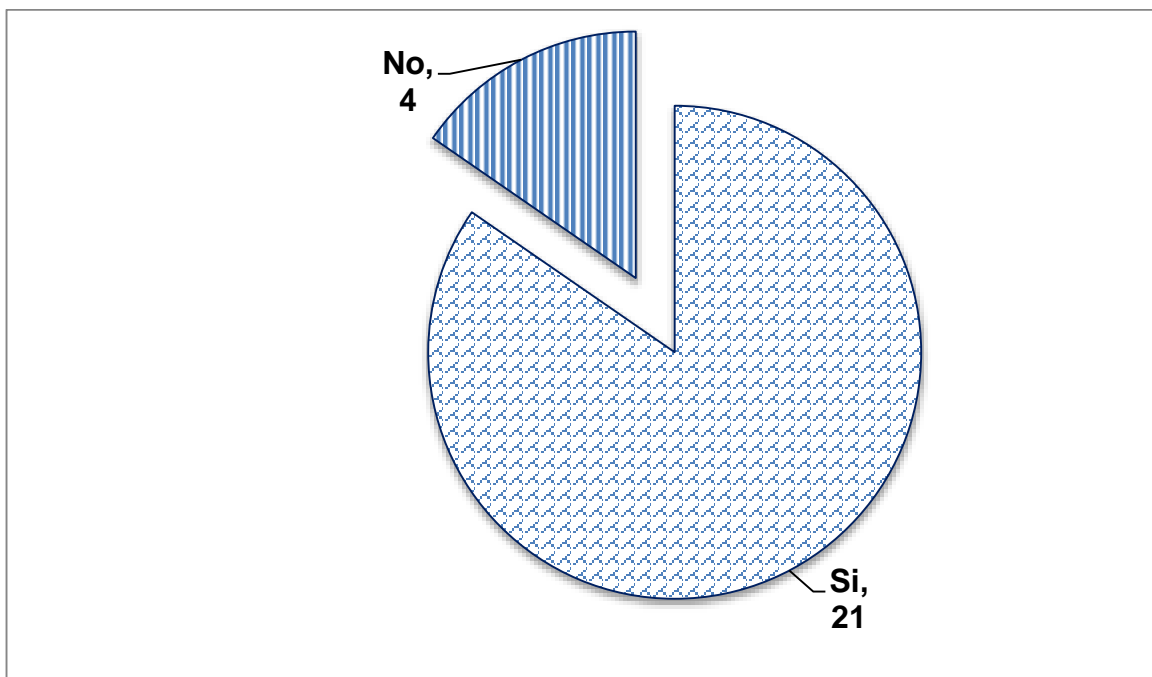
Por otra parte se les cuestiona a las personas acerca de si es tomada en cuenta su opinión en la planificación de los cursos que imparte la unidad objeto de

estudio, a lo cual las 25 personas responden que no es tomada en cuenta su opinión en dicha planificación, lo cual representa un problema debido a que los cursos no están en concordancia con lo que necesita el personal para el desempeño de sus actividades cotidianas.

La razón por la que los 25 entrevistados considera que no es tomada en cuenta su opinión en la planificación de los cursos de capacitación, es debido a que los mismos están definidos por el ministerio del cual depende y a dichas personas únicamente se les indica el nombre y la cantidad de personas que deben participar, lo cual provoca que cuando los cursos no son los adecuados solo se pierde el tiempo de trabajo de los colaboradores y por ende se presentan atrasos en las funciones de los mismos.

Adicionalmente a los entrevistados, se les interroga acerca de si consideran importante un proceso de capacitación en la entidad, a lo cual contestaron que si consideran importante la aplicación de un proceso de capacitación en la institución, ya que esto aumenta los conocimientos y destrezas del personal, entre las razones por la cuales es importante la aplicación del proceso para los entrevistados se pueden mencionar, el desarrollo del personal a través de los cursos, la mejora en los procesos institucionales, además de la actualización de conocimientos por parte del personal.

Gráfica 9
Existencia de inconvenientes en los procesos administrativos del personal
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

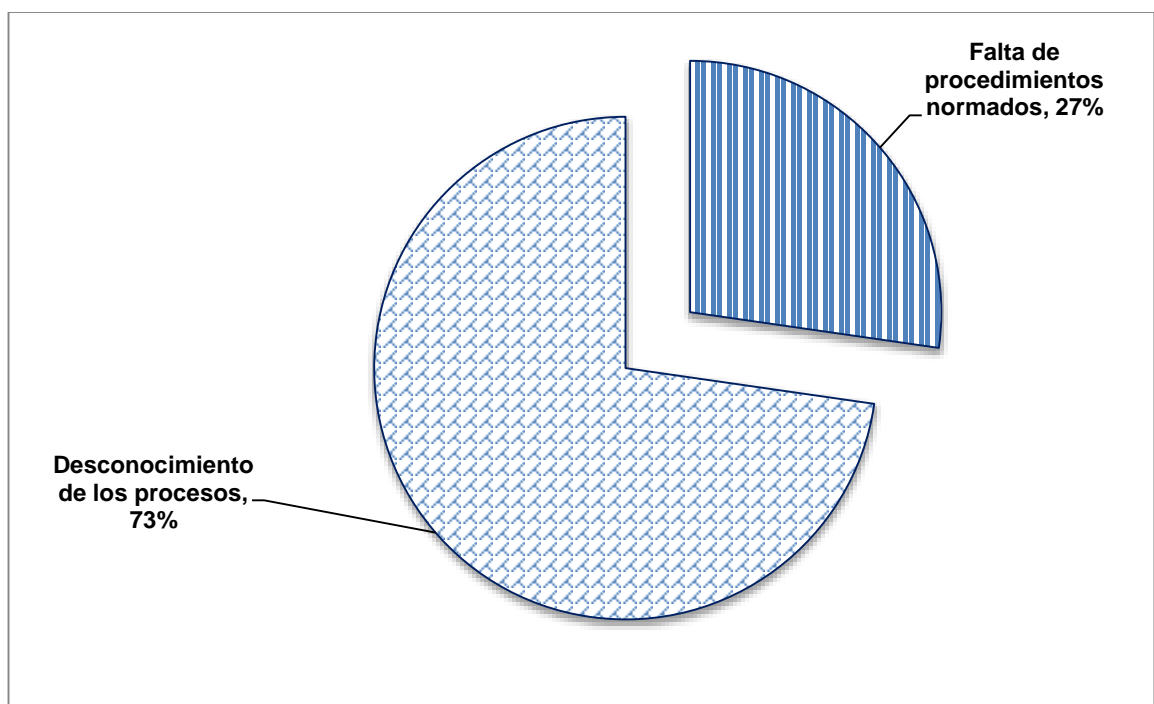


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se cuestiona al personal táctico y estratégico de la institución acerca de la existencia de inconvenientes tales como retrasos, repetición de errores o desperdicio de recursos en los procesos administrativos realizados por el personal, en donde 21 personas entrevistadas confirman la existencia de dichos inconvenientes, argumentando que las personas que participan en los procesos administrativos cuentan con desconocimiento de los mismos, lo cual provoca el retraso; mientras que las otras 4 personas restantes manifiestan que no existen dichos problemas argumentando que las personas que participan activamente en la realización de los procesos administrativos conocen lo que deben hacer y por ende se realizan correctamente dichos procesos.

La existencia de dichos inconvenientes provoca llamadas de atención innecesarias al personal por el retraso en sus operaciones lo cual repercute en la existencia de problemas interpersonales y en último caso genera la desmotivación del personal al no realizar correctamente sus actividades cotidianas.

Gráfica 10
Causas de la existencia de inconvenientes en los procesos del personal
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



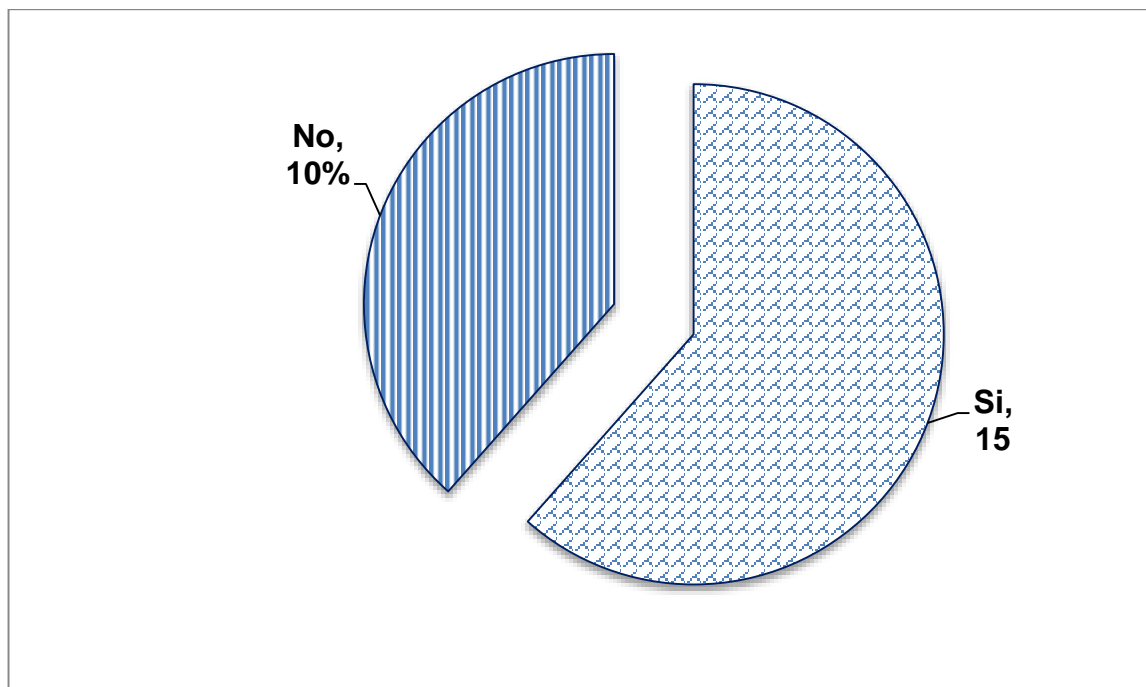
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A las 21 personas entrevistadas del personal táctico y estratégico que indican la existencia de retrasos, repetición de errores o desperdicio de recursos, se les cuestionó acerca de las causas por las cuales consideran que se presentan dichos inconvenientes, determinando que 21 personas manifiestan que la existencia de los mismos es porque existe desconocimiento de los procedimientos de parte del personal, ya que como se mencionó anteriormente

algunas personas no están capacitadas y desconocen las actividades a realizar provocando que se desperdicien innecesariamente los recursos de la unidad y se atrasen sus operaciones; mientras que las 6 personas restantes restante manifestó que es debido a la falta de procedimientos normados, ya que no existen documentos que contengan los pasos que deben realizar las personas para llevar a cabo sus actividades.

Lo anterior indica que la percepción del personal que supervisa las actividades es el desconocimiento de los procedimientos de parte del personal que las realiza, afectado el funcionamiento de la institución, adicionalmente también consideran que la falta de procedimientos normados genera atrasos y desperdicio de los recursos de la entidad.

Gráfica 11
Percepción acerca de los conocimientos y habilidades del personal
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se consulta a las personas entrevistadas acerca de si consideran que el personal a su cargo contaba con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo, determinando que 15 de ellas indican que su personal si cuenta con los conocimientos y habilidades que requiere su puesto de trabajo, mientras que las 10 restantes manifiestan que su personal no cuenta con dichos conocimientos y habilidades para desempeñar sus funciones; se toma en cuenta que el personal operativo indica que si cuentan con conocimientos acerca de las actividades de sus puestos de trabajo

Es imprescindible para la buena realización de los procesos administrativos que el personal que los realice cuente con los conocimientos y habilidades necesarias, los resultados anteriores demuestran que la mayor parte de los supervisores consideran que cuentan con el personal adecuado para realizar el trabajo, pero también indican que las personas no ponen en práctica los conocimientos con los que cuentan.

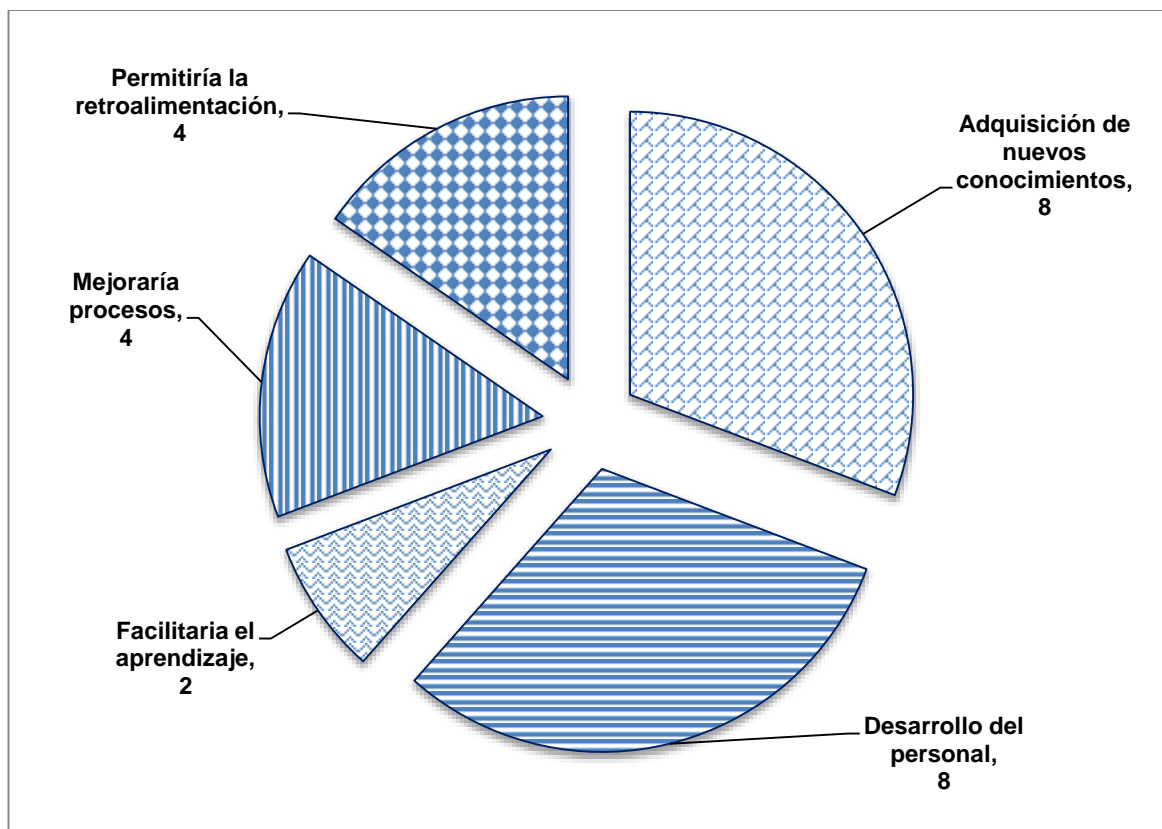
También a las personas entrevistadas se les consulta acerca de las razones por las cuales consideran que el personal a su cargo cuenta con conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones, las opiniones más importantes son que los colaboradores tienen conocimiento de los procedimientos pero, como ya se mencionó anteriormente, no aplican los mismos para mejorar sus funciones, lo cual representa inconvenientes para la institución, otra de las opiniones es la falta de habilidades del personal lo cual no les permite facilitar sus proceso de trabajo.

Por otra parte, se indagó al personal táctico y estratégico de la institución si consideraban que a través de un proceso de capacitación se incrementarían los conocimientos y habilidades del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones, a lo cual los 25 entrevistados indican que definitivamente a través de

un proceso de capacitación se incrementarían los conocimientos y habilidades del personal.

Adicionalmente se les consultó a los entrevistados acerca de las razones por las cuales consideraban que un proceso de capacitación incrementaría los conocimientos y habilidades del personal en el desempeño de sus tareas, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica 12
Beneficios de la aplicación de un proceso de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los resultados reflejan que 8 de los entrevistados consideran que la razón por la que un proceso de capacitación incrementaría los conocimientos y habilidades

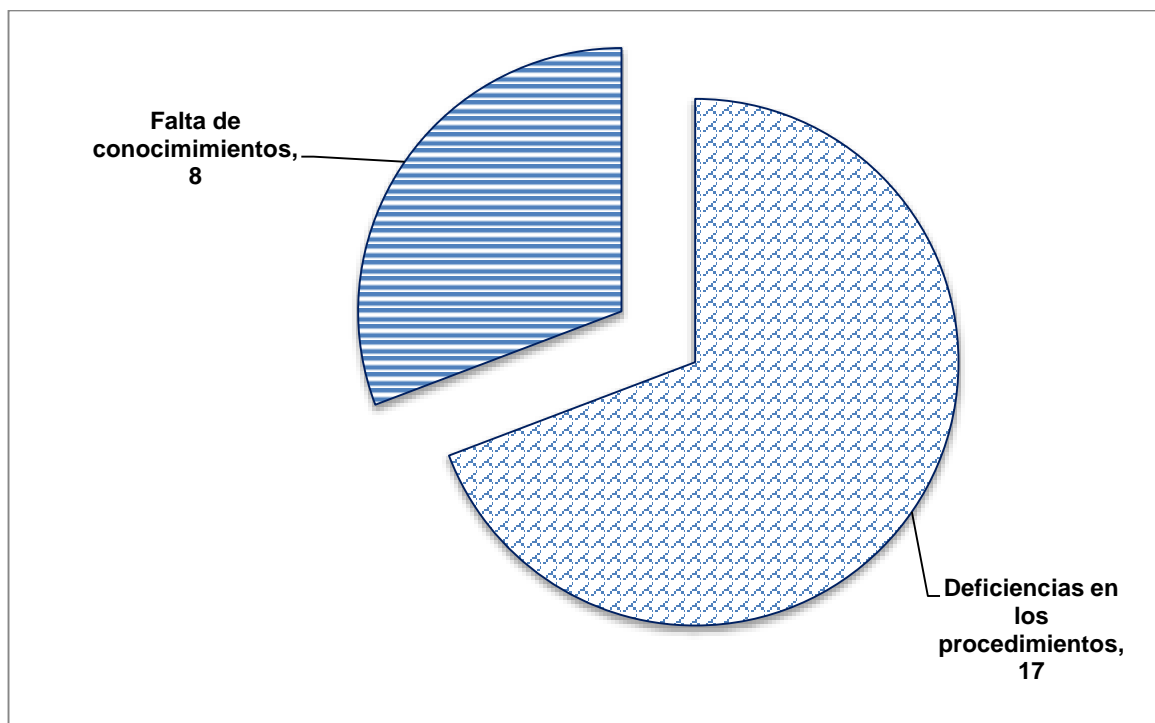
del personal es que permitiría el desarrollo personal, ya que los cursos transmiten conocimientos que sirven para incrementar la capacidad intelectual de las personas que participan en ellos; otras 8 personas manifiestan que la razón es que se adquirirían nuevos conocimientos, además de perfeccionar habilidades, otras 4 personas consideran que el proceso permitiría la retroalimentación, ya que se puede verificar en el futuro si los cursos de capacitación fueron aplicados correctamente, además otras 4 personas expresaron que la razón es la mejora de los procesos, debido a que entre los objetivos de los cursos esta la mejora continua de las actividades realizadas para llevar a cabo dichos procesos; mientras las otras 2 restantes indican que el proceso facilitaría el aprendizaje de los colaboradores ya que les proporcionaría herramientas para perfeccionar las habilidades al momento de realizar sus procesos cotidianos.

Las razones proporcionadas por el personal táctico y estratégico de la institución son muy importantes, ya que de proporcionarse cursos de capacitación perfectamente enfocados en los procedimientos que llevan a cabo los colaboradores, mejoraría la eficiencia de los mismos, así como se adquirirían nuevos conocimientos y técnicas que pueden aplicarse a dichos procesos, además de perfeccionar las habilidades con las que cuenta el personal de la entidad.

2.3.2.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

En cuanto al método que utiliza la institución para detectar necesidades de capacitación se les consultó a las 25 personas entrevistadas del personal táctico y estratégico de la entidad, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 13
Método para la detección de necesidades de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los resultados muestran que 17 de las personas entrevistadas consideran que el método para determinar si las personas a su cargo necesitan capacitación, son las deficiencias que presentaron los colaboradores en los procedimientos realizados, argumentando que cuando las personas muestran ciertos problemas en la realización de sus funciones, dichas personas necesitan cursos de capacitación para erradicar los inconvenientes; mientras que las 8 personas

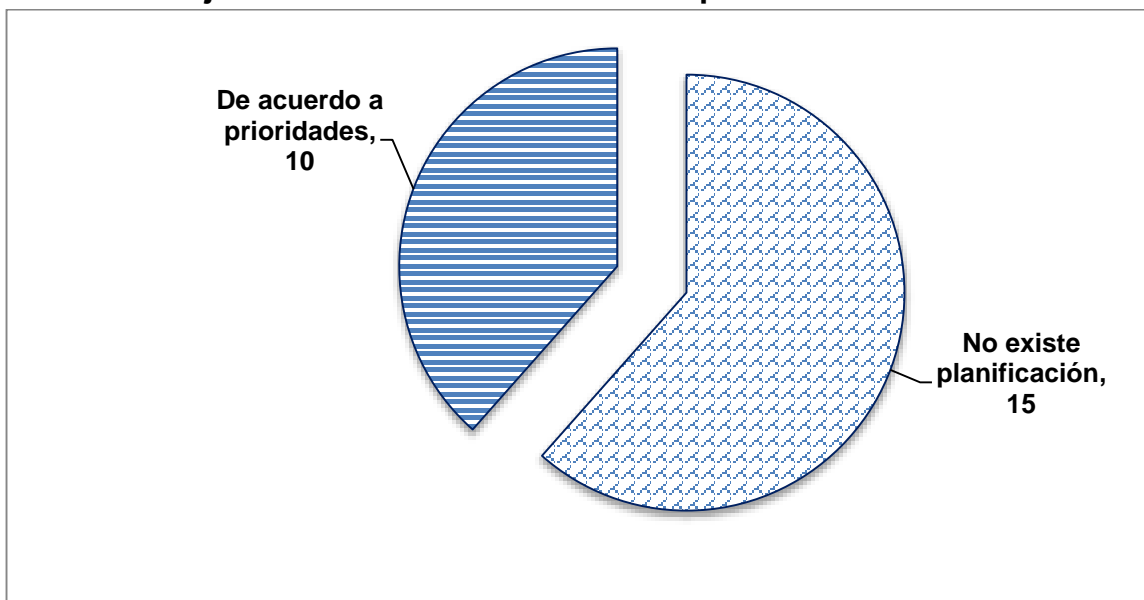
restantes indican que el método es utilizado es evidenciar la falta de conocimientos del personal, tomando en cuenta que cuando las personas no realizan correctamente sus actividades y se denota su falta de conocimientos, se necesitan cursos de capacitación para incrementar los conocimientos.

Es importante mencionar que los métodos de detección de necesidades de capacitación que utiliza el personal táctico y estratégico de la institución no es el adecuado ya que no resuelve las necesidades reales de capacitación con las que cuenta el personal operativo, debido a que se basa en deficiencias en los procedimientos y la falta de conocimientos de los colaboradores cuando ya han realizado su trabajo, lo cual propicia que se desperdicien los recursos de la institución al no realizarse correctamente las tareas impactando negativamente en los resultados de la entidad.

2.3.2.2 Diseño del proceso de capacitación

En cuanto al diseño del proceso de capacitación que es llevado a cabo por la institución se le cuestiona a los entrevistados acerca de la planificación de los cursos de capacitación que existe en la unidad objeto de estudio, dando como resultado lo siguiente:

Gráfica 14
Planificación de los cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



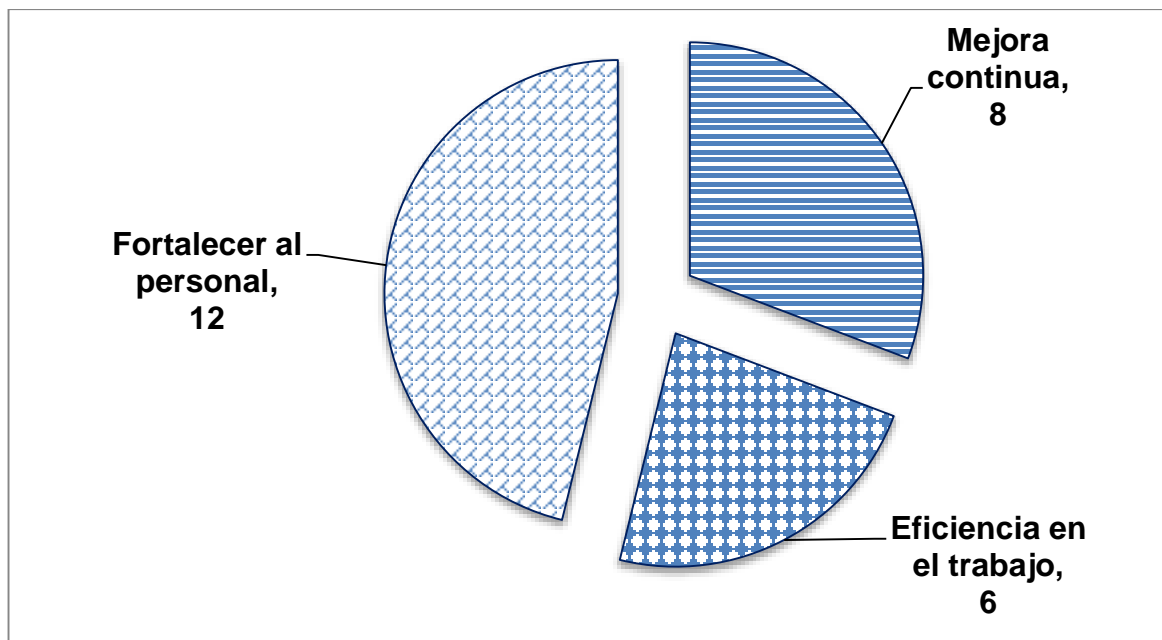
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los resultados reflejan que 15 personas entrevistadas del personal táctico y estratégico consideran que no existe una planificación de los cursos de capacitación, ya que manifiestan que la mayor parte de los cursos son directrices del ministerio y además no existe una programación realizada por alguna dependencia de la institución en donde se determinen los cursos a impartir, las fechas en que se realizaran y los recursos a utilizar; por otro lado las 10 personas restantes indican que dicha planificación se elabora con base a las prioridades de la institución, en este caso los entrevistados expresan que cuando existe urgencia de capacitar en un tema específico por parte de la institución, la misma se comunica con el ministerio para determinar si existen cursos similares y así enviar al personal.

Para que los cursos de capacitación sean efectivos en una institución es necesario elaborar una adecuada planificación de los mismos para cumplir con los objetivos organizacionales, se evidencia que en la entidad no existe una

planificación de los cursos y en opinión del personal entrevistado, el ministerio del cual depende la institución programa los cursos de capacitación a recibir, lo cual provoca que se priorice la participación del personal en los cursos que no están enfocados en mejorar su desempeño dentro de la institución provocando retrasos en las actividades que se realizan diariamente, además de generar gastos innecesarios de movilización al personal que asiste a los cursos, ya que los mismos no son llevados a cabo en las instalaciones de la entidad.

Gráfica 15
Objetivos de los cursos de capacitación impartidos
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

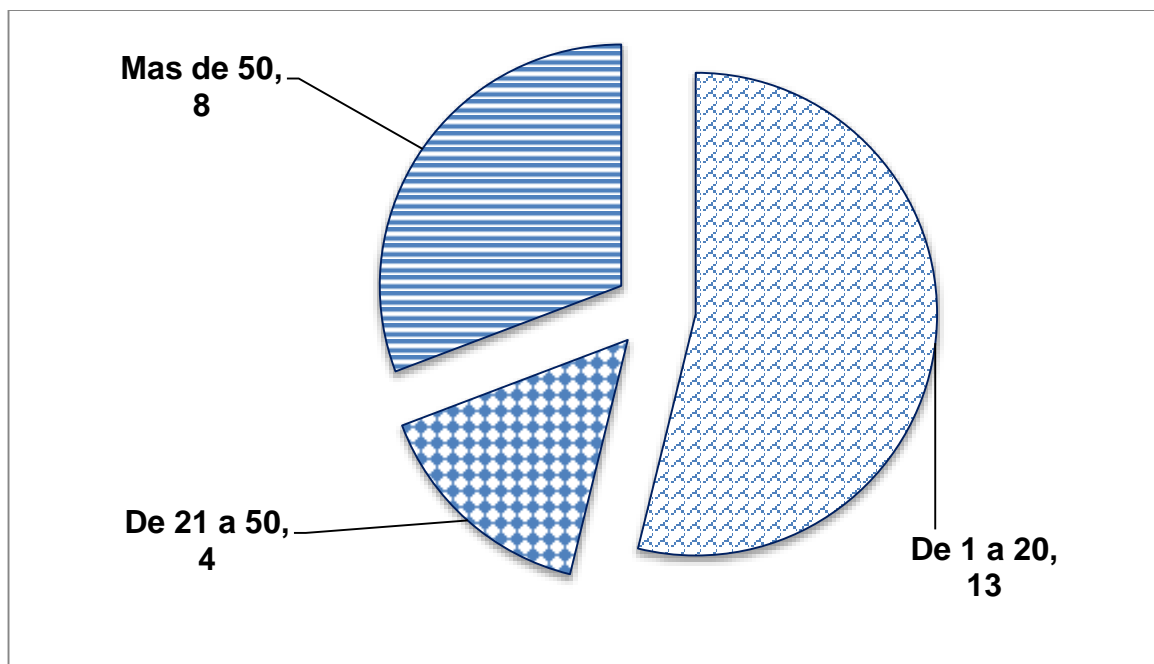


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En el caso de los objetivos de los cursos de capacitación, 12 de las personas del personal entrevistado considera que el fin de los mismos, es fortalecer al personal a través de la transmisión y adquisición de nuevos conocimientos que sirvan de fundamento para el correcto desarrollo de los procesos administrativos

dentro de la institución; mientras que 8 personas más manifiestan que el objetivo de los mismos es la mejora continua en las actividades de trabajo ya que en los cursos impartidos se les proporciona al personal herramientas y técnicas que les permitan hacer más eficientes los procesos y las 6 personas restantes indican que la finalidad de los cursos es la eficiencia en el trabajo, ya que si los cursos mejoran la eficiencia en las actividades de trabajo desarrolladas por el personal.

Gráfica 16
Participantes de los cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



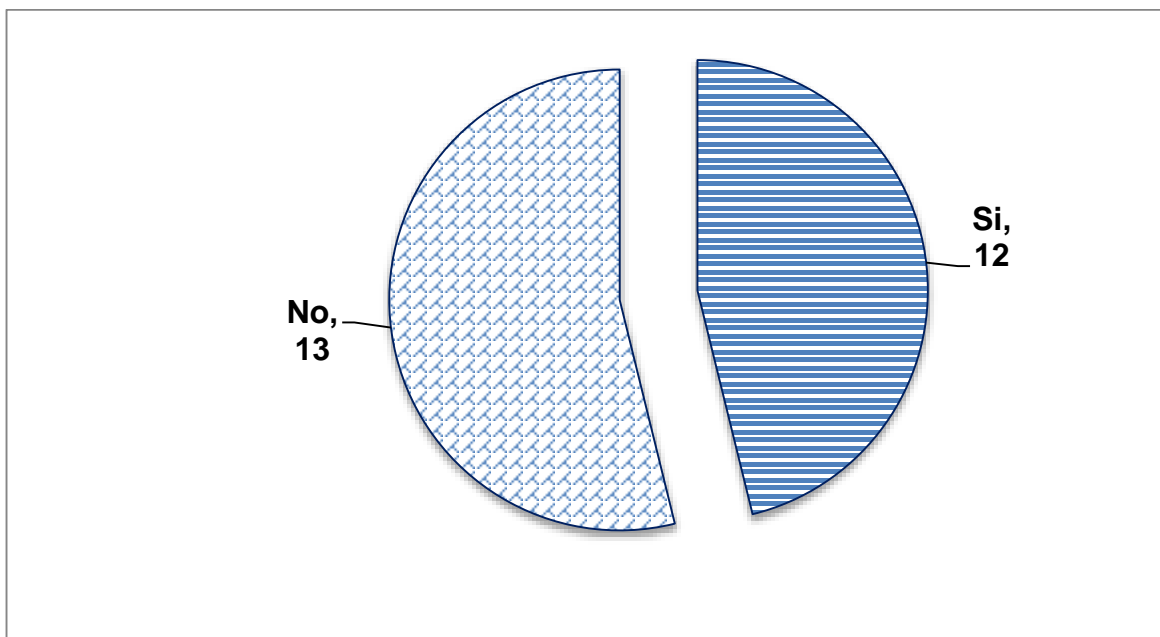
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Adicionalmente se cuestiona al personal táctico y estratégico acerca del número de personas que asistieron a los cursos de capacitación impartidos, 13 de los entrevistados indica que el número de participantes es una a 20 personas lo cual permite que los asistentes puedan conocerse y relacionarse con los demás, con el fin de compartir conocimientos, resolver dudas y discutir criterios; otras 8

personas manifiestan que las personas asistentes a los cursos fue mayor a 50, lo cual ocasiona que muchas personas se distraigan o se sientan incómodas; mientras que las 4 personas restantes consideran que el número de personas que asisten a los cursos de capacitación se encontraba en el rango de 21 a 50 personas esto representa un buen número de personas, pero también se puede presentar la pérdida de atención o falta de aprendizaje en los cursos.

Es de vital importancia que las personas se sientan cómodas al momento de asistir a un curso de capacitación y como los resultados lo reflejan la mayoría de los entrevistados consideró que el rango de asistencia es menor a 20 personas, el cual es un número idóneo de participantes a los cursos de capacitación ya que ayuda a conservar la concentración así como la interacción de los mismos con los encargados de impartirlos, todo ello con el fin de que los conocimientos recibidos sean aplicados correctamente por las personas que asisten a dichos cursos.

Gráfica 17
Instalaciones para impartir cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



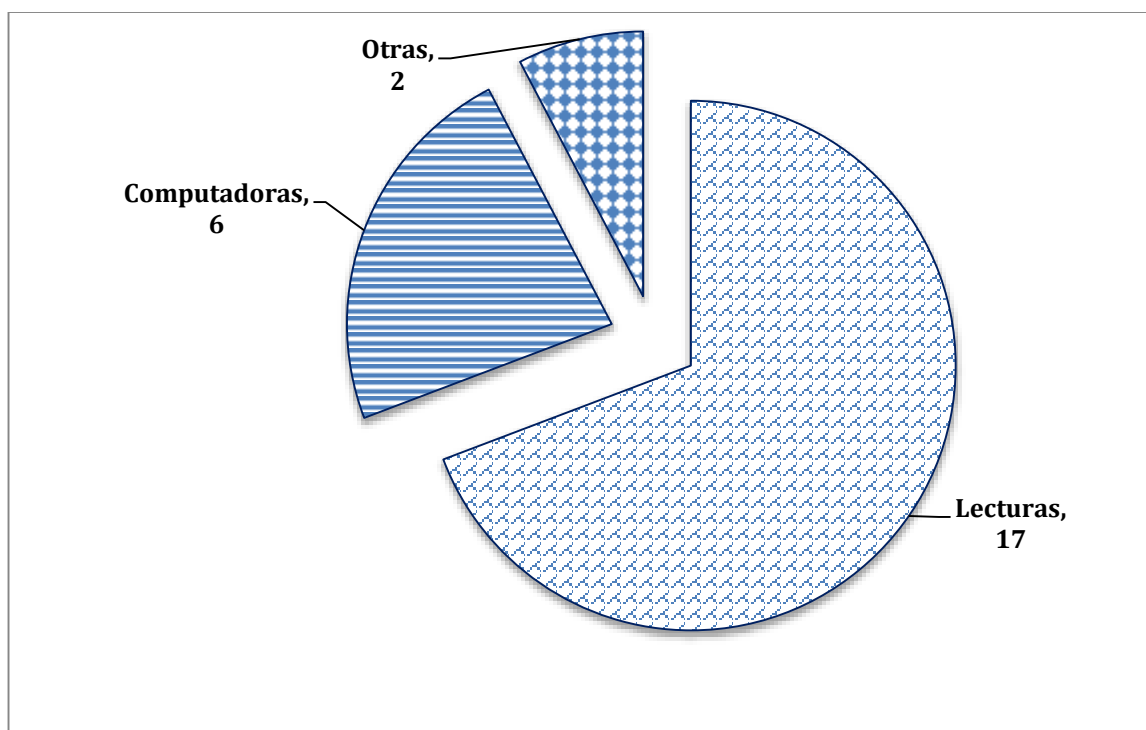
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En el caso de las instalaciones en donde se encuentra ubicada la institución, se les cuestiona a los 25 entrevistados si consideran que la unidad cuenta con espacios adecuados para impartir cursos de capacitación, los resultados muestran que 13 de los entrevistados manifiesta que la entidad no cuenta con dichos espacios para impartir los cursos de capacitación, argumentado que el espacio es reducido y además no se cuenta con equipo y materiales para ejecutar los cursos, mientras que las 12 personas restantes indican que si se cuentan con las espacios disponibles en la institución y que la misma podría adecuar espacios para impartir los cursos de capacitación.

2.3.2.3 Ejecución del proceso de capacitación

En cuanto a la forma en que se llevan a cabo los cursos de capacitación proporcionados por la institución, se cuestiona al personal táctico y estratégico de la entidad acerca de las técnicas utilizadas en los cursos, determinando lo siguiente:

Gráfica 18
Técnicas utilizadas en los cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En cuanto a las técnicas utilizadas por la institución cuando se llevan a cabo los cursos de capacitación, 17 de los entrevistados manifiesta que se desarrollan los cursos a través de lecturas, otras 6 personas indican que se realizan a través de computadoras, mientras que las 2 personas restantes consideran que se utilizan otras técnicas tales como capacitaciones en clase y cursos por internet.

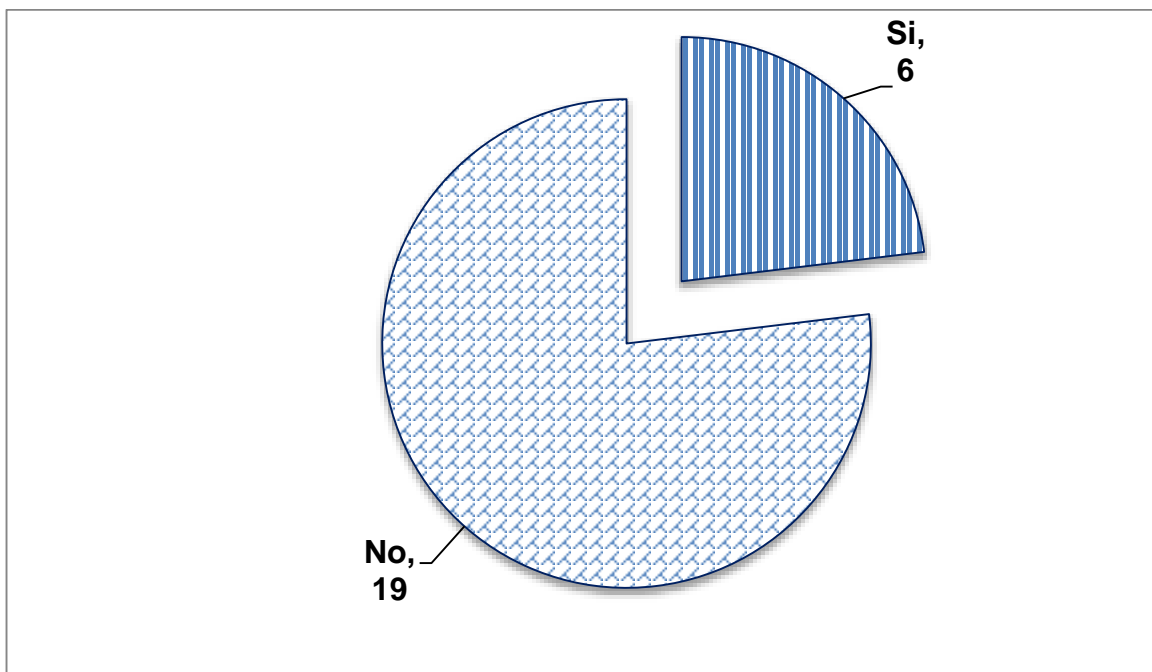
Los resultados muestran que la mayoría de cursos son impartidos utilizando la técnica de lectura, en donde una persona imparte una cátedra del tema principal del curso de capacitación y las demás personas escuchan, haciendo anotaciones de lo relevante del curso, en la utilización de las lecturas las personas no transmiten sus dudas acerca de un tema o bien pierden la atención al estar escuchando por un tiempo prolongado a una persona, esto al final genera que los conocimientos transmitidos no sean correctamente aprendidos y que la capacitación no cumpla con los objetivos planteados.

2.3.2.4 Evaluación del proceso de capacitación

En el caso del proceso de evaluación de la capacitación impartida por la institución se les cuestiona a las personas entrevistadas acerca de la existencia de un proceso utilizado por la entidad para evaluar la capacitación en donde las 25 personas manifiestan que no existe un proceso de evaluación de la capacitación y por ende no se evalúa el mismo en ninguna ocasión en el año.

Los resultados anteriores muestran que la institución no evalúa el contenido de los cursos que se imparten, esto repercute en la efectividad de dichos cursos ya que no se llega a determinar el alcance de los objetivos planteados por la capacitación y no permite presentar resultados acerca de la adquisición de nuevos conocimientos además del perfeccionamiento de las habilidades con las que cuentan los colaboradores, además de no permitir una retroalimentación acerca del proceso realizado y la toma de decisiones acerca de mejoras para capacitaciones futuras.

Gráfica 19
Seguimiento a los cursos de capacitación impartidos
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



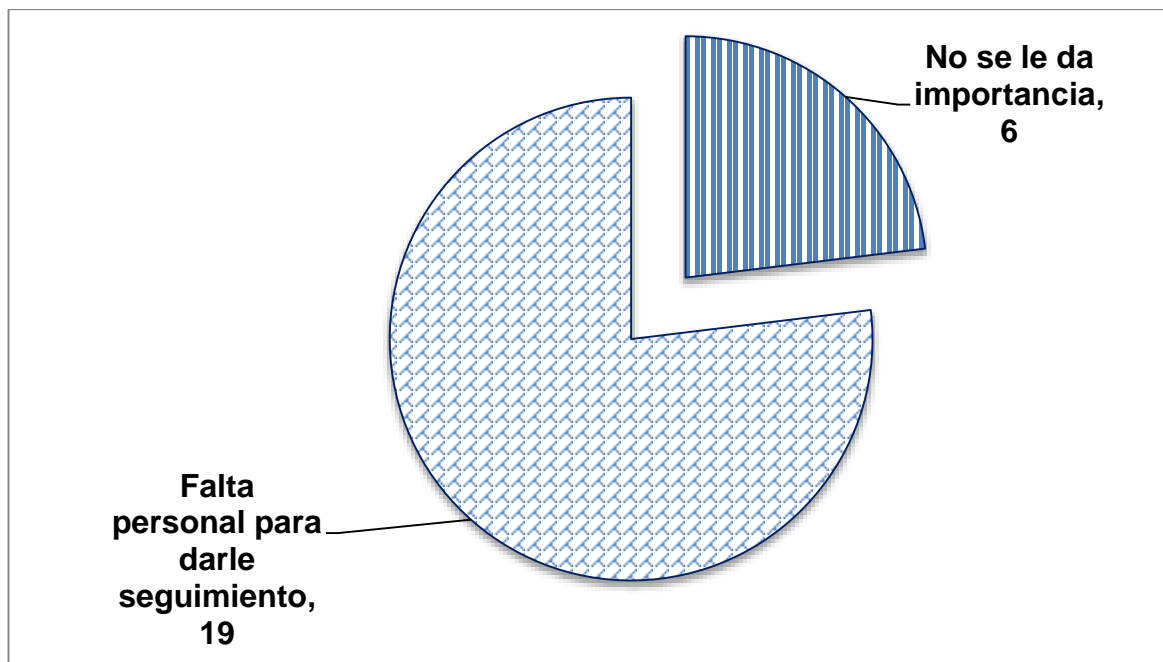
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

En el caso del seguimiento respectivo al contenido de los cursos de capacitación impartidos se cuestiona a los entrevistados acerca del mismo, obteniendo que un 19 personas indican que no se le da seguimiento alguno al contenido de los cursos que se imparten, por lo cual se pierde el enfoque y no se cumple con los objetivos de los mismos, ya que no existe retroalimentación acerca de la efectividad de estos; mientras que las seis personas restantes manifiestan que si se le da seguimiento al contenido, pero que dicho seguimiento no es suficiente para perfeccionar los procedimientos que se realizan en la institución, porque los mismos no resuelven las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal.

Como parte de la evaluación del proceso de capacitación es necesario darle seguimiento al contenido de los mismos para verificar el grado de aprendizaje de los participantes en cuanto a los temas en los que se les capacitó, se pone en evidencia que en la institución la mayoría de los cursos no cuentan con el seguimiento respectivo, lo cual ocasiona que los colaboradores pierdan rápidamente los nuevos conocimientos obtenidos y repercuta negativamente en la realización de sus actividades cotidianas.

Con referencia al seguimiento de los cursos, también se les pregunta a las 19 personas entrevistadas que indican que no se le daba seguimiento a los cursos, acerca de las razones por las cuales consideraban que no se contaba con dicho seguimiento, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 20
Razones por las cuales no se le da seguimiento al contenido de los cursos
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

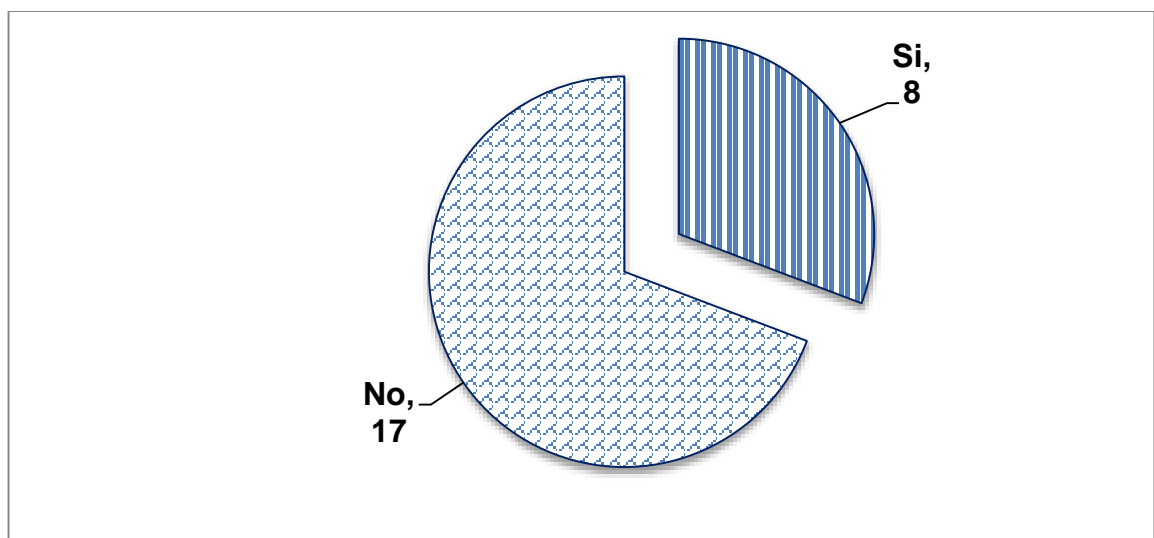


Fuente: elaboración propia. Año 2013

De las 25 personas entrevistadas, 19 manifiestan que no se le proporciona el seguimiento a los cursos impartidos y que se debe a la falta personal para realizar dicha tareas, ya que la institución no cuenta con un área específica que proporcione los cursos y evalúe el alcance de los mismos; por otro lado las seis personas restantes indican que la razón es que no se le presta importancia al contenido de los cursos, argumentando que los cursos son dictados por el ministerio y el contenido no es acorde con las actividades que realiza el personal, se pierde el interés en dicho contenido y esto provoca deficiencias y atrasos en los procesos.

Estos resultados reflejan que no existe en la institución un área específica para que se encargue de proporcionar cursos de capacitación así como darle seguimiento al contenido de los mismos, todo esto conlleva a que la efectividad de los cursos disminuya y no solucione los problemas con los que cuentan los colaboradores en la realización de los procesos administrativos.

Gráfica 21
Resolución de deficiencias en los procesos con los cursos impartidos
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

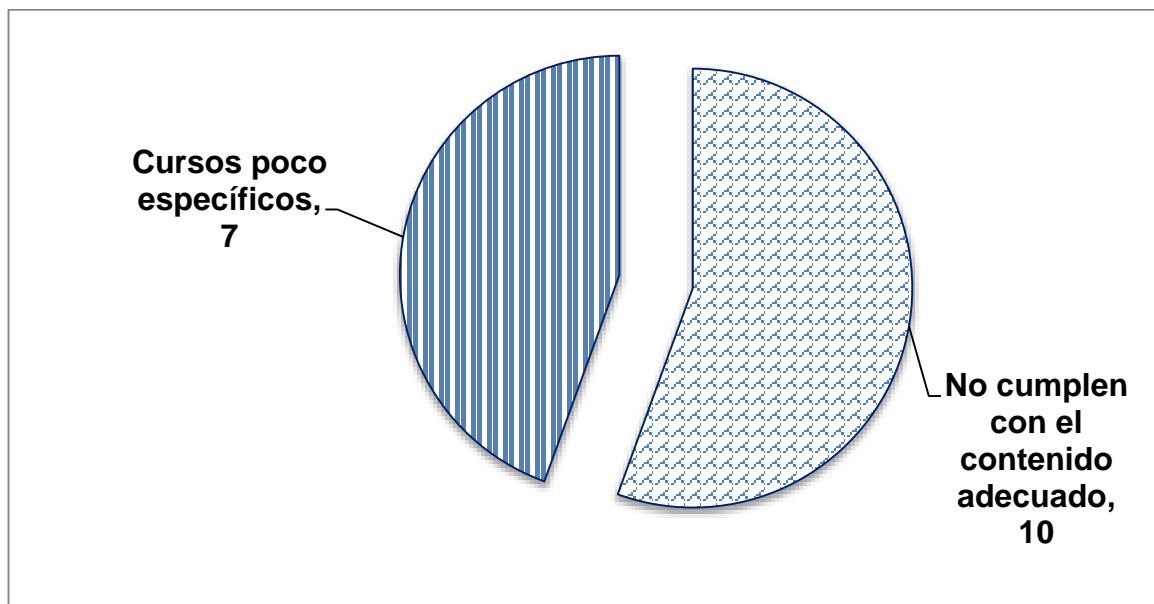


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A las personas entrevistadas se les consulta acerca de si consideran que los cursos impartidos por la entidad resolvían las dificultades con las que cuenta el personal en la realización de los procesos administrativos a su cargo, 17 personas indican que no se resuelven las dificultades debido a la falta de enfoque del contenido de los cursos y esa es la razón por la cual no ayudan a erradicar los inconvenientes que presenta el personal en la realización de sus actividades; por otra parte las 8 personas restantes manifiestan que si se resuelven dichas dificultades, ya que los cursos en los que han participado las personas que están a su cargo han sido de beneficio y han logrado resolver los problemas que se presentan en la ejecución de los procesos institucionales.

Uno de los objetivos principales de los cursos de capacitación es resolver los inconvenientes que se presentan en la realización de los procesos administrativos, facilitando la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas para realizar el trabajo así como perfeccionar las destrezas de las personas que los realizan, en la opinión de la mayoría de los entrevistados los cursos impartidos por la institución no satisfacen las necesidades de capacitación con las que se cuenta, lo cual propicia a que se inviertan recursos sin obtener resultados satisfactorios afectando el alcance de los programas y metas de la entidad.

Gráfica 22
Razones por las cuales los cursos no resuelven las deficiencias
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



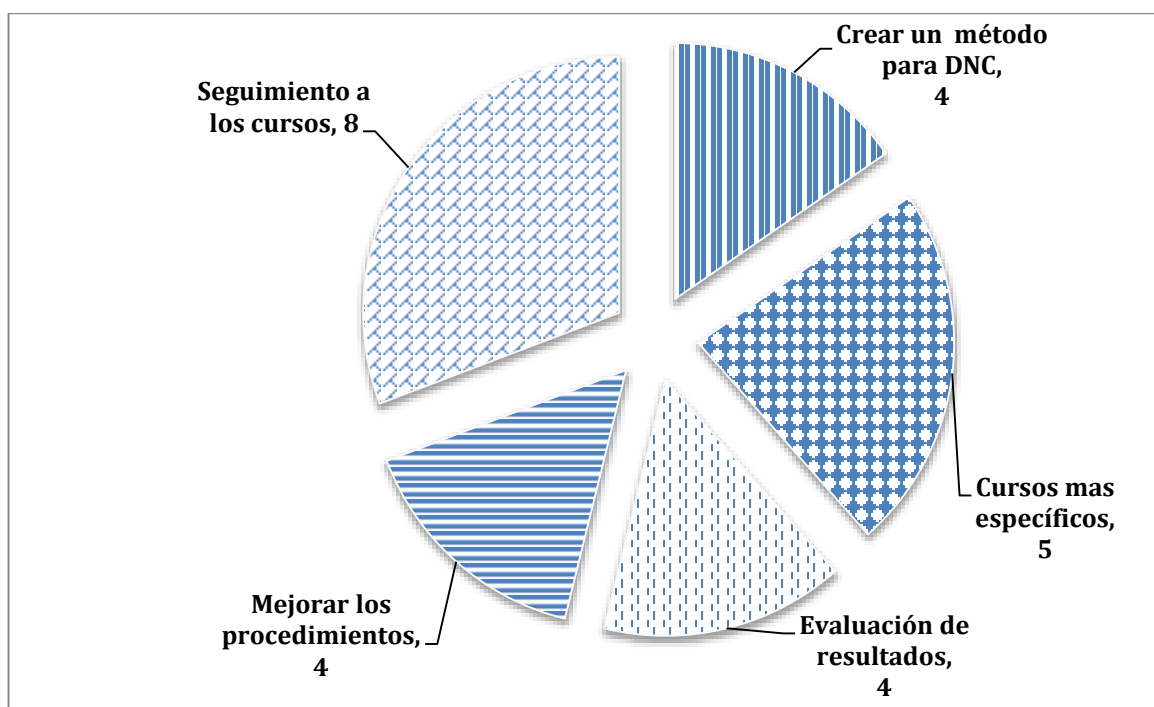
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

De las 17 personas que indican que los cursos de capacitación no resuelven las dificultades con las que cuenta el personal en la realización de sus procesos administrativos, manifiestan 10 de las mismas que la razón es porque los cursos no cumplen con el contenido adecuado, por lo cual no resuelven las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal en la ejecución de las actividades a su cargo; mientras que las siete restantes indican que la razón es que dichos cursos son poco específicos y que el contenido no es acorde a las diferentes actividades de los puestos de trabajo que conforman la unidad, lo cual representa desperdicio de recursos cuando se ejecutan los procesos.

Con esto se deduce que se está capacitando al personal en temas que no son los adecuados, los cuales no ayudan a los colaboradores en la realización de sus procesos de trabajo debido a que no cumplen con el contenido en el cual se debe capacitar, además de optar por cursos generales que no contribuyen a

mejorar los conocimientos con los que cuentan los colaboradores y no resuelven las dificultades puntuales de los mismos.

Gráfica 23
Mejoras al proceso de capacitación existente
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Por último se les consulta al personal táctico y estratégico de la entidad acerca de las mejoras que proponen al proceso de capacitación que es utilizado actualmente en la institución, a lo cual ocho de las personas entrevistadas manifiesta que el seguimiento a los cursos es una de las mejoras ya que es importante para la retroalimentación del contenido de los cursos impartidos; por otra parte otras cinco personas indican que se impartan cursos más específicos que ayuden a mejorar las destrezas del personal en las actividades que conllevan sus diferentes puestos de trabajo; cuatro personas más consideran la evaluación los resultados para determinar el alcance del contenido de los cursos

y si el aprendizaje de las personas fue el correcto; adicionalmente cuatro personas expresan que se deben mejorar los procedimientos para hacerlos más eficientes y mejorar la productividad, mientras las cuatro personas restantes argumentan la creación de un método de detección de necesidades de capacitación con el fin de erradicar los inconvenientes con los que cuenta el personal dentro de la institución.

2.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación actuales en la unidad

Se utiliza el método de puesto-persona, ya que es el método básico para determinar las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal operativo de la entidad, además ayuda a fomentar una cultura, en cuanto a la detección de dichas necesidades, tomando en cuenta el análisis de los puestos de la organización y refuerza las funciones del departamento de recursos humanos dentro de la entidad.

Entre las ventajas de este método están que el mismo crea una base necesaria para sistematizar el proceso de capacitación y su aplicación contribuye en gran medida a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares de la entidad, además ayuda a la labor de las personas encargadas de supervisar los proceso clarificando sus funciones, facilita la comunicación formal entre los supervisores y los operadores, también ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación y por último establece compromisos en el seguimiento de los procesos.

Se hace necesario conocer y evaluar los conocimientos habilidades y actitudes que el personal operativo debe poseer para el buen desempeño de su puesto de trabajo, esto con el fin de que la detección muestre las necesidades reales del personal y permita a la organización establecer los cursos de capacitación que satisfagan adecuadamente dichas necesidades.

2.4.1 Procedimiento para la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Se procedió a obtener información de los puestos de trabajo pertenecientes al departamento administrativo financiero ya que según la opinión de la autoridades de la institución es en donde se presentan los mayores inconvenientes en cuanto a sus procesos, también dichas autoridades indican que no se cuenta con un descriptor de puestos normado, por lo cual se aplicó el siguiente formato a los puestos del jefe administrativo financiero, al jefe de la sección de presupuesto y al de asistente de presupuesto para lo cual se utilizó el siguiente formato el cual busca identificar de una forma adecuada de los requerimientos de los puestos de trabajo anteriormente mencionados y facilitar la gestión del departamento de recursos humanos.

Descriptor de puesto
Jefe Administrativo Financiero

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe administrativo financiero
Código del puesto:	002
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento administrativo financiero
Le reporta a:	Coordinación general
Le reportan:	Encargados de sección departamento administrativo financiero
Fecha de actualización y/o elaboración:	Mayo 2014

2. Propósito / objetivo del puesto

Definir, dirigir y evaluar la ejecución de las políticas y estrategias en materia financiera, de recursos humanos, administración además del análisis y planificación de la institución, adicionalmente es el responsable de ejecutar las políticas y estrategias definiendo los procedimientos y actividades de naturaleza financiera para el funcionamiento de la institución.
--

3. Funciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes áreas a su cargo, verificando que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas de la institución.• Ejecutar las actividades administrativas de conformidad con las disposiciones legales y procedimientos técnicos de la materia.• Supervisar el proceso de compra de bienes, suministros, obras y servicios solicitados por las dependencias de la institución, que se divulguen a través de los medios de comunicación adecuados.

- Cumplir y velar porque se cumplan las políticas, leyes, normas y procedimientos financieros y contables que rigen los movimientos presupuestarios.
- Velar porque se efectúen todas las acciones de registro, control y evaluación de las operaciones presupuestarias, financieras y contables que requiere el Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN) y el Sistema de Gestión (SIGES).
- Programar la ejecución del gasto de las diferentes dependencias que integran la entidad y solicitar los recursos financieros ante el Ministerio, cuando sea necesario
- Informar periódicamente ante el Despacho del Coordinador de la Unidad, sobre las actividades realizadas, sin perjuicio de presentar reportes específicos cuando le sean requeridos.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Licenciatura en contaduría pública y auditoría, Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia

Dos años de experiencia en puestos similares dentro del sector gubernamental.

Habilidades / Destrezas

- Habilidad numérica: Capacidad para manejar operaciones y reportes con información contable y financiera.
- Habilidad analítica y estratégica: Capacidad para analizar datos y resolución de conflictos aplicando estrategias pertinentes.
- Liderazgo: Saber dirigir grupos de trabajo y cumplir los objetivos organizacionales.

5. Responsabilidad

Errores

- Es responsable por la falta de consistencia en los gastos y compromisos financieros efectuados por la institución y sus dependencias.
- Es responsable de la presentación de informes e información requerida por los entes fiscalizadores.
- Es responsable por la ineficiencia de la ejecución presupuestaria de la entidad y la deficiente gestión del gasto.

Mobiliario / equipo

Es responsable del mobiliario y el equipo para uso personal requerido por el puesto el cual es propiedad de la institución.

Relaciones con otros

Tiene relación directa con la coordinación general de la entidad, así como los jefes de los departamento de la misma, además del personal de las secciones que conforman el departamento administrativo financiero

Información confidencial

Información sensible proveniente de las autoridades del ministerio y de la coordinación general, debe canalizarla a donde corresponda para evitar rumores que puedan afectar a la organización.

Dinero / valores

Es responsable de autorizar todos y cada uno de los gastos efectuados por la institución y responder económicamente por las sanciones que puedan ser impuestas por parte de los entes fiscalizadores gubernamentales.

Supervisión

Supervisa las actividades ejecutadas por las diferentes secciones que conforman el departamento administrativo financiero

6. Nivel de esfuerzo

Mental 80%	Físico 20%
Requiere esfuerzo mental al planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de su departamento	No requiere gran esfuerzo físico, ya que por la naturaleza de su puesto puede movilizarse a donde guste

7. Condiciones ambientales

Trabajo en una oficina con un ambiente libre y ordenado.

8. Riesgos

- Autorización de gastos no razonables
- Sanciones por parte de entes fiscalizadores

9. Requerimientos de selección o capacitación

- Conocimientos actualizados en sistemas informáticos y contables
- Manejo de sistemas financieros gubernamentales (SIGES y SICOIN)
- Aplicación de técnicas e instrumentos de reclutamiento y selección de personal (entrevistas, pruebas psicométricas, etc.)

Descriptor de puesto
Jefe de la sección de presupuesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de la sección de presupuesto
Código del puesto:	008
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Sección de presupuesto
Le reporta a:	Jefe administrativo financiero
Le reportan:	Asistentes de la sección de presupuesto
Fecha de actualización y/o elaboración:	Mayo 2014

2. Propósito / objetivo del puesto

<p>El jefe de la sección de presupuesto es el encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con la programación presupuestaria y financiera de la institución.</p>

3. Funciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Unidad así como el Plan Operativo Anual -POA. • Formular y poner a consideración del Departamento Administrativo Financiero, la programación y reprogramación financiera, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto de la Institución. • Elaborar y tramitar las solicitudes de modificaciones presupuestarias que sean requeridas, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto. • Registrar en el SICOIN la formulación del presupuesto, la apertura del presupuesto aprobado y los niveles de control legal establecidos, así
--

como de los registros en el sistema de gestión SIGES.

- Presentar informes sobre la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, así como de la liquidación anual del presupuesto de la institución a requerimiento del Despacho del Coordinador General, del Jefe del Departamento Administrativo Financiero, así como, reportes específicos cuando le sean requeridos por autoridad superior.
- Asegurar la liquidez financiera de la Institución, para el cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Presentar informes del grado de avance de la gestión de la dependencia, de conformidad con el Plan Operativo Anual.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Licenciatura o pensum cerrado en contaduría pública y auditoría, Licenciatura o pensum cerrado en administración de empresas o carrera afín.

Requisitos de experiencia

Dos años de experiencia en puestos similares dentro del sector gubernamental.

Habilidades / Destrezas

- Habilidad numérica: Capacidad para manejar operaciones y reportes con información contable y financiera.
- Habilidad analítica y estratégica: Capacidad para analizar datos financieros y contables.
- Liderazgo: Saber dirigir grupos de trabajo y cumplir los objetivos de la sección.

5. Responsabilidad

Errores

- Es responsable por la falta de ejecución de presupuesto.
- Cuenta con responsabilidad compartida acerca de los gastos efectuados por la institución.
- Es el responsable de llevar los controles de las tarjetas presupuestarias de los movimientos financieros de la institución ante los entes fiscalizadores.

Mobiliario / equipo

Es responsable del mobiliario y el equipo para uso personal requerido por el puesto el cual es propiedad de la institución.

Relaciones con otros

Tiene relación con la coordinación general, el jefe administrativo financiero y además del personal que conforma la sección de presupuesto.

Información confidencial

Información financiera sensible, la cual debe canalizarla a través del jefe administrativo financiero.

Dinero / valores

Es responsable del descargo presupuestario de todos y cada uno de los gastos efectuados por la institución y responder económicamente por las sanciones que puedan ser impuestas por parte de los entes fiscalizadores gubernamentales.

Supervisión

Supervisa las actividades ejecutadas por el personal que conforma la sección de presupuesto.

6. Nivel de esfuerzo

Mental 80%	Físico 20%
Requiere esfuerzo mental al planificar y ejecutar los gastos de la institución.	No requiere gran esfuerzo físico, ya que por la naturaleza de su puesto puede movilizarse a donde guste

7. Condiciones ambientales

Trabajo en una oficina con un ambiente libre y ordenado.

8. Riesgos

- Descargo de gastos no razonables
- Sanciones por parte de entes fiscalizadores

9. Requerimientos de selección o capacitación

- Conocimientos actualizados en sistemas informáticos y contables
- Manejo de sistemas financieros gubernamentales (SIGES y SICOIN)
- Aplicación de técnicas e instrumentos de reclutamiento y selección de personal (entrevistas, pruebas psicométricas, etc.)

Descriptor de puesto
Asistente de la sección de presupuesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente de la sección de presupuesto
Código del puesto:	033
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Sección de presupuesto
Le reporta a:	Jefe de la sección de presupuesto
Le reportan:	Ninguno
Fecha de actualización y/o elaboración:	Mayo 2014

2. Propósito / objetivo del puesto

El objetivo del puesto es brindar apoyo y asistencia al jefe de la sección de presupuesto en las diferentes actividades presupuestarias asignadas a dicha sección.
--

3. Funciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Elaborar órdenes de compra, CUR de compromisos, anexos de órdenes de compra y CUR de devengados en los sistemas contables gubernamentales (SIGES Y SICOIN).• Brindar apoyo en el descargo presupuestario de los gastos efectuados por la entidad.• Llevar un registro actualizado de las operaciones presupuestarias efectuadas por la institución.• Elaborar reportes acerca de la ejecución presupuestaria que sirvan de apoyo para el jefe de la sección de presupuesto.
--

- Manejar un archivo de los documentos de soporte de los comprobantes únicos de registro (CUR).
- Presentación de informes acerca del análisis de los diferentes renglones de gastos asignados a la entidad.
- Otras actividades que le asigne el jefe de la sección de presupuesto.

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación

Perito contador o perito en administración de empresas, de preferencia con estudios universitarios.

Requisitos de experiencia

Experiencia en puestos similares.

Habilidades / Destrezas

- Habilidad numérica: Capacidad para manejar operaciones y reportes con información contable y financiera.
- Habilidad analítica: Capacidad para analizar datos requeridos por el jefe de la sección de presupuesto.

5. Responsabilidad

Errores

- Responsable de la fiabilidad y exactitud de los datos financieros entregados al jefe de la sección de presupuesto.

Mobiliario / equipo

Es responsable del mobiliario y el equipo para uso personal requerido por el puesto el cual es propiedad de la institución.

Relaciones con otros

Tiene relación el jefe de la sección de presupuestos y el personal que conforma la misma.

Información confidencial

Información financiera sensible, la cual debe canalizarla a través del jefe de la sección de presupuesto.

Dinero / valores

Responsabilidad limitada en cuestiones de dinero y valores.

Supervisión

Por la naturaleza de su puesto no tiene responsabilidad de supervisar a otras personas.

6. Nivel de esfuerzo

Mental 60%

Requiere esfuerzo mental al ejecutar las instrucciones proporcionadas por el jefe de la sección de presupuesto.

Físico 40%

Requiere de esfuerzo físico moderado, por las actividades que requiere su puesto de trabajo.

7. Condiciones ambientales

Trabajo en una oficina con un ambiente libre y ordenado.

8. Riesgos

Llamadas de atención por el no cumplimiento de sus funciones.

9. Requerimientos de selección o capacitación

- Conocimientos actualizados en sistemas informáticos y contables
- Manejo de sistemas financieros gubernamentales (SIGES y SICOIN)

Luego de obtener la información de los puestos indicados se comparó el perfil del puesto con el de la persona que lo ocupa, para lo cual se utilizó el formato de una boleta en donde se obtuvieron las funciones específicas y más importantes que realiza cada puesto. Por lo tanto se eligieron cinco actividades que son esenciales para cada cargo

En la boleta se identifican las necesidades de capacitación actuales, a través de los dominios con los que cuentan los colaboradores en las funciones que realizan además de las habilidades y actitudes requeridas en el momento de desempeñar las actividades a su cargo.

Además de ello se analizan las necesidades de capacitación de carácter general, cuestionando al personal sobre las competencias genéricas y de gestión que son indispensables para los mandos medios en la organización, a continuación se presentan las boletas utilizadas para los puestos del jefe administrativo

financiero, del jefe de la sección de presupuesto y el asistente de la sección de presupuesto:

Boleta DNC jefe administrativo financiero

BOLETA DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN							
Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en el método de puesto persona							
Evaluación del superior inmediato a los jefes de departamento							
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos							
1. Necesidades de capacitación específicas del puesto de trabajo							
1.1 Identificación del puesto de trabajo							
Puesto a analizar: Jefe Administrativo Financiero							
1.2 Descripción de las funciones que realiza							
<p>Instrucciones: A continuación se describen cinco funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las funciones coloque un número de "1" a "5" según el orden de importancia que usted designe para cada una de ellas, representando el número uno la de mayor importancia y así sucesivamente.</p> <p>La columna "Nivel de dominio del colaborador en la función" se encuentra dividida en cuatro apartados con las letras A, B, C y D las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en la realización de cada función a su cargo.</p> <p>Coloque una "x" debajo de la letra en la que considere que se encuentra el nivel de dominio del colaborador en la función que desempeña. En las columnas restantes describa lo que se le solicita.</p> <p>Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:</p> <p>A= El nivel de dominio del colaborador se considera excelente B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar C= Es un nivel de dominio bajo D= Indica que no tiene dominio de la función</p>							
Número	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función				Qué conocimientos se requieren para ejecutar su función	Qué problemas causa en el departamento o en la institución que no se ejecute la función correctamente
		A	B	C	D		
1	Cumplir y velar porque se cumplan las políticas, leyes, normas y procedimientos financieros y contables que rigen los movimientos presupuestarios.		x			Conocimiento de las leyes y normativa legal que sirvan como fundamento para la ejecución de los procesos institucionales	Deficiencias administrativas que en algunos casos pueden ser sancionable por los entes fiscalizadores gubernamentales
2	Velar porque se efectúen todas las acciones de registro, control y evaluación de las operaciones presupuestarias, financieras y contables que requiere el Sistema de Contabilidad Integrado (SiCOIN) y el Sistema de Gestión (SIGES).	x				Contar con conocimientos avanzados acerca de los sistemas informáticos gubernamentales	Falta de aprobación de pagos efectuados por la institución y la falta de reportes para el control de la institución por parte del ministerio
3	Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes áreas a su cargo, verificando que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas de la institución.		x			Contar con conocimientos acerca de los manuales de funciones internos de la institución para la correcta realización de las actividades del departamento	Atrasos en los procesos institucionales y el desperdicio de los recursos por parte de los colaboradores
4	Programar la ejecución del gasto de las diferentes dependencias que integran la entidad y solicitar los recursos financieros ante el Ministerio, cuando sea necesario.	x				Conocimientos acerca de la forma en que se solicitan recursos ante el ministerio	Falta de ejecución presupuestaria y posibles sanciones a los funcionarios de la institución
5	Supervisar el proceso de compra de bienes, suministros, obras y servicios solicitados por las dependencias de la institución, que se divulguen a través de los medios de comunicación adecuados.		x			Conocimientos avanzados acerca de las disposiciones de la ley de contrataciones del estado y de presentación de información	Sanciones en el incumplimiento de la normativa legal a los funcionarios de la entidad

1.3 Requerimientos académicos del puesto

Indique el título a nivel diversificado o universitario que se requiere para ocupar el puesto

Licenciatura en contaduría pública y auditoría, Licenciatura en administración de empresas o carrera afín

1.4 Habilidades y actitudes que se requieren:

A continuación encontrará una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes, así como algunos ejemplos. Luego de analizar la información proceda a escribir las habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto y debajo de la columna "**Nivel de dominio del colaborador**" marque con una "x" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador respecto a estas, los apartados están representados por las literales **A, B, C y D**.

La escala de valores es la siguiente:

A= El nivel de la habilidad/actitud del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio en su habilidad/actitud

Habilidades: Son los movimientos o acciones que una persona adquiere y que son físicamente observables.

Ejemplo: Habilidad mecanográfica, destreza en el manejo del equipo de oficina, etc.

Actitudes: Grupo de pensamientos, creencias y valores que se adoptan y se reflejan en el comportamiento hacia los demás o en situaciones particulares. **Ejemplo:** relaciones humanas, discreción, honradez, tolerancia, etc.

Habilidades	Nivel de dominio del colaborador				Actitudes	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Numérica	x				Proactividad		x		
Análítica		x			Puntualidad	x			
Estratégica		x			Motivación	x			
Liderazgo		x			Respeto	x			
Comunicación	x				Confianza	x			

2. Necesidades de capacitación generales

Instrucciones: A continuación se describen diez competencias genéricas y cinco de gestión que son necesarias en el colaborador para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las competencias, coloque una "x" en las que usted considere son de mayor importancia para el puesto analizado y para la institución.

De las competencias seleccionadas evalúe en la columna "Nivel de dominio del colaborador en la competencia" según el valor de la escala que refleje su punto de vista colocando una "x". Dicha escala esta representada por letras y se describen a continuación:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

Seleccione como mínimo cinco de las competencias genéricas y tres de las competencias de gestión para evaluar el nivel de dominio del ocupante del puesto

Número	Competencias Genéricas	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
x	Planificación de actividades: Establece lineamientos para la planeación de actividades, elabora planes de trabajo enfocados al logro de los objetivos institucionales, propone cursos de acción para distintos escenarios sociales y económicos relacionados a su sección		x		
	Calidad en el trabajo: Se encuentra actualizado en cuanto a sus conocimientos y procedimientos para realizar las tareas e instruye a los colaboradores para su correcta ejecución, analiza factores que puedan afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua				
	Administración de actividades: Formula y desarrolla planes, programas y proyectos a nivel de su sección y velar porque se cumplan las tareas en forma eficiente y correcta, sistematizando los procesos para poder agilizar los mismo y así optimizar los recursos.				
x	Trabajo en equipo: Diseña las actividades a realizar y fomenta la interacción efectiva entre los colaboradores, determina metas considerando opiniones de su personal, prioriza el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades que están a cargo de su sección		x		
x	Servicio al cliente: Brinda servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del departamento o persona que lo requiera, resuelve los problemas de los mismos, además mantiene un sistema que permita la retroalimentación que permita evaluar el servicio prestado y se anticipa a problemas potenciales dándole solución		x		
x	Productividad en el trabajo: Establece una retroalimentación sobre el desarrollo optimo de las tareas y la utilización de los recursos en los procesos de trabajo, inspecciona y corrige las deficiencias de los procedimientos de su área, transmite a los colaboradores los beneficios de la optimización de los recursos.		x		
	Innovación en el trabajo: Propone cambios en los procesos de trabajo, además de promover y supervisar el desarrollo de los procesos para proporcionar un mejor servicio, sugiere estrategias que apoyen los objetivos tanto de la sección a su cargo con de la institución				
x	Uso de la tecnología: Agiliza los procesos de trabajo mediante el uso de software especializado y actualizado, mantiene un registro de los respaldos de información que se genere en la sección y en la organización.		x		
	Conservación del ambiente y seguridad laboral: Gestiona el uso adecuado del equipo de oficina para desempeñar las tareas y verifica el cumplimiento de las medidas de seguridad de su departamento.				

Número	Competencias de Gestión	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
x	Liderazgo: Orienta las acciones de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la institución, obtiene un compromiso real de su personal para ejecutar las actividades asignadas mediante la motivación que se les		x		
	Negociación: Desarrolla estrategias para solucionar divergencias, encuentra soluciones que satisfagan a todas las partes en conflicto, persuade para alcanzar un compromiso y conformar alianzas estratégicas.				
x	Resolución de conflictos: Toma decisiones para enfrentar conflictos y eliminarlos; evita que los problemas alteren el desarrollo de las actividades y de los equipos de trabajo, evalúa las causas que los generan.		x		
x	Proactividad: Se anticipa a situaciones futuras que puedan afectar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades asignadas a un puesto, departamento o institución.		x		
	Gestión del cambio: Acepta y se adapta a los cambios, modifica su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, asume riesgos en función de aprovechar las oportunidades que mejoren el				

Boleta DNC jefe de la sección de presupuestos

BOLETA DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

**Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en el método de puesto persona
Evaluación del superior inmediato a los jefes de sección
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos**

1. Necesidades de capacitación específicas del puesto de trabajo

1.1 Identificación del puesto de trabajo

Puesto a analizar: Jefe de la sección de presupuesto

1.2 Descripción de las funciones que realiza

Instrucciones: A continuación se describen cinco funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las funciones coloque un número de "1" a "5" según el orden de importancia que usted designe para cada una de ellas, representando el número uno la de mayor importancia y así sucesivamente.

La columna "**Nivel de dominio del colaborador en la función**" se encuentra dividida en cuatro apartados con las letras **A, B, C** y **D** las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en la realización de cada función a su cargo.

Coloque una "x" debajo de la letra en la que considere que se encuentra el nivel de dominio del colaborador en la función que desempeña. En las columnas restantes describa lo que se le solicita.

Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

A= El nivel de dominio del colaborador se considera excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la función

Número	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función				Qué conocimientos se requieren para ejecutar su función	Qué problemas causa en el departamento o en la institución que no se ejecute la función correctamente
		A	B	C	D		
1	Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Unidad así como el Plan Operativo Anual -POA, e instruir a su personal a su cargo para el efectivo control sobre el presupuesto de la entidad.		x			Conocimiento de las leyes que regulan el presupuesto de ingresos y egresos del estado	Baja calidad del gasto y programaciones erróneas de dicho gasto
2	Elaborar y tramitar las solicitudes de modificaciones presupuestarias que sean requeridas, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto	x				Contar con conocimientos acerca de los requerimientos que los ministerios soliciten acerca de las modificaciones presupuestarias	Modificaciones incorrectas y sobregiros de los renglones presupuestarios
3	Asegurar la liquidez financiera de la Institución, para el cumplimiento de los compromisos establecidos.	x				Conocimiento acerca de las gestiones necesarias para asegurar el flujo de recursos para cubrir los gastos efectuados	Falta de liquidez y funcionamiento de la institución.
4	Presentar informes sobre la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, así como de la liquidación anual del presupuesto de la institución a requerimiento del Despacho del Coordinador General, del Jefe del Departamento Administrativo Financiero, así como, reportes específicos cuando le sean requeridos por autoridad superior, e informar sobre mejoras y escalas salariales propuestas para la sección		x			Contar con criterios efectivos para la presentación oportuna y veraz de informes de gestión acerca de la liquidación del presupuesto de la institución	Omisión de reportes, incumplimiento de disposiciones legales
5	Formular y poner a consideración del Departamento Administrativo Financiero, la programación y reprogramación financiera, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto de la Institución	x				Conocimientos acerca de la reprogramación financiera y los requisitos que conlleva la misma	Atraso en los pagos de los gastos efectuados por la unidad, riesgo de demandas por parte de los proveedores de la entidad

1.3 Requerimientos académicos del puesto

Indique el título a nivel diversificado o universitario que se requiere para ocupar el puesto

Licenciatura o pensum cerrado en contaduría pública y auditoría, Licenciatura o pensum cerrado en administración de empresas o carrera afín.

1.4 Habilidades y actitudes que se requieren:

A continuación encontrará una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes, así como algunos ejemplos. Luego de analizar la información proceda a escribir las habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto y debajo de la columna "**Nivel de dominio del colaborador**" marque con una "x" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador respecto a estas, los apartados están representados por las literales **A, B, C y D**.

La escala de valores es la siguiente:

A= El nivel de la habilidad/actitud del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio en su habilidad/actitud

Habilidades: Son los movimientos o acciones que una persona adquiere y que son físicamente observables.

Ejemplo: Habilidad mecanográfica, destreza en el manejo del equipo de oficina, etc.

Actitudes: Grupo de pensamientos, creencias y valores que se adoptan y se reflejan en el comportamiento hacia los demás o en situaciones particulares. **Ejemplo:** relaciones humanas, discreción, honradez, tolerancia, etc.

Habilidades	Nivel de dominio del colaborador				Actitudes	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Numérica	x				Proactividad	x			
Analítica		x			Puntualidad	x			
Estratégica		x			Motivación		x		
Liderazgo		x			Respeto	x			
Comunicación	x				Confianza	x			

2. Necesidades de capacitación generales

Instrucciones: A continuación se describen diez competencias genéricas y cinco de gestión que son necesarias en el colaborador para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las competencias, coloque una "x" en las que usted considere son de mayor importancia para el puesto analizado y para la institución.

De las competencias seleccionadas evalúe en la columna "Nivel de dominio del colaborador en la competencia" según el valor de la escala que refleje su punto de vista colocando una "x". Dicha escala esta representada por letras y se describen a continuación:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

Seleccione como mínimo cinco de las competencias genéricas y tres de las competencias de gestión para evaluar el nivel de dominio del ocupante del puesto

Número	Competencias Genéricas	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
x	Planificación de actividades: Establece lineamientos para la planeación de actividades, elabora planes de trabajo enfocados al logro de los objetivos institucionales, propone cursos de acción para distintos escenarios sociales y económicos relacionados a su sección		x		
	Calidad en el trabajo: Se encuentra actualizado en cuanto a sus conocimientos y procedimientos para realizar las tareas e instruye a los colaboradores para su correcta ejecución, analiza factores que puedan afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua				
	Administración de actividades: Formula y desarrolla planes, programas y proyectos a nivel de su sección y velar porque se cumplan las tareas en forma eficiente y correcta, sistematizando los procesos para poder agilizar los mismo y así optimizar los recursos.				
x	Trabajo en equipo: Diseña las actividades a realizar y fomenta la interacción efectiva entre los colaboradores, determina metas considerando opiniones de su personal, prioriza el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades que están a cargo de su sección		x		
	Servicio al cliente: Brinda servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del departamento o persona que lo requiera, resuelve los problemas de los mismos, además mantiene un sistema que permita la retroalimentación que permita evaluar el servicio prestado y se anticipa a problemas potenciales dándole solución				
x	Productividad en el trabajo: Establece una retroalimentación sobre el desarrollo optimo de las tareas y la utilización de los recursos en los procesos de trabajo, inspecciona y corrige las deficiencias de los procedimientos de su área, transmite a los colaboradores los beneficios de la optimización de los recursos		x		
x	Innovación en el trabajo: Propone cambios en los procesos de trabajo, además de promover y supervisar el desarrollo de los procesos para proporcionar un mejor servicio, sugiere estrategias que apoyen los objetivos tanto de la sección a su cargo con de la institución			x	
x	Uso de la tecnología: Agiliza los procesos de trabajo mediante el uso de software especializado y actualizado, mantiene un registro de los respaldos de información que se genere en la sección y en la organización.		x		
	Conservación del ambiente y seguridad laboral: Gestiona el uso adecuado del equipo de oficina para desempeñar las tareas y verifica el cumplimiento de las medidas de seguridad de su departamento.				

Número	Competencias de Gestión	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
x	Liderazgo: Orienta las acciones de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la institución, obtiene un compromiso real de su personal para ejecutar las actividades asignadas mediante la motivación que se les		x		
x	Negociación: Desarrolla estrategias para solucionar divergencias, encuentra soluciones que satisfagan a todas las partes en conflicto, persuade para alcanzar un compromiso y conformar alianzas estratégicas.		x		
x	Resolución de conflictos: Toma decisiones para enfrentar conflictos y eliminarlos, evita que los problemas alteren el desarrollo de las actividades y de los equipos de trabajo, evalúa las causas que los generan.		x		
	Proactividad: Se anticipa a situaciones futuras que puedan afectar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades asignadas a un puesto, departamento o institución.				
	Gestión del cambio: Acepta y se adapta a los cambios, modifica su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, asume riesgos en función de aprovechar las oportunidades que mejoren el desempeño organizacional.				

Boleta DNC asistente de la sección de presupuesto

BOLETA DE DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en el método de puesto persona
Evaluación del superior inmediato a los asistentes de sección
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

1. Necesidades de capacitación específicas del puesto de trabajo

1.1 Identificación del puesto de trabajo

Puesto a analizar: Asistente de la sección de presupuesto

1.2 Descripción de las funciones que realiza

Instrucciones: A continuación se describen cinco funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las funciones coloque un número de "1" a "5" según el orden de importancia que usted designe para cada una de ellas, representando el número uno la de mayor importancia y así sucesivamente.

La columna "**Nivel de dominio del colaborador en la función**" se encuentra dividida en cuatro apartados con las letras **A, B, C** y **D** las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en la realización de cada función a su cargo.

Coloque una "x" debajo de la letra en la que considere que se encuentra el nivel de dominio del colaborador en la función que desempeña. En las columnas restantes describa lo que se le solicita.

Los valores para determinar la escala de dominio son los siguientes:

A= El nivel de dominio del colaborador se considera excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la función

Número	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función				Qué conocimientos se requieren para ejecutar su función	Qué problemas causa en el departamento o en la institución que no se ejecute la función correctamente
		A	B	C	D		
1	Elaborar órdenes de compra, CUR de compromisos, anexos de órdenes de compra y CUR de devengados en los sistemas contables gubernamentales (SIGES Y SICOIN).			x		Conocimiento del manejo y gestión de los sistemas informáticos gubernamentales	Errores en la elaboración de documentos que puedan afectar los pagos a los gastos efectuados por la entidad
2	Elaborar reportes acerca de la ejecución presupuestaria que sirvan de apoyo para el jefe de la sección de presupuesto		x			Conocimientos avanzados del presupuesto de la institución y capacidad de redacción de documentos	Reportes erróneos e información no precisa
3	Llevar un registro actualizado de las operaciones presupuestarias efectuadas por la institución			x		Conocer el control de las operaciones presupuestarias de la entidad y capacidad para enfocar los gastos a los resultados de la entidad	Falta de controles de los gastos que puedan repercutir negativamente en los renglones de gastos de la entidad
4	Brindar apoyo en el descargo presupuestario de los gastos efectuados por la entidad.		x			Conocimientos en planificación estratégica y gestión por resultados para el descargo de los gastos efectuados	Mal manejo de los gastos y renglones y posibles sanciones a los funcionarios de la entidad
5	Elaboración de informes acerca del análisis de los diferentes renglones de gastos asignados a la entidad.			x		Conocer el presupuesto de la entidad y analizar los gastos de los renglones en forma objetiva	Falta de reportes que sirva de apoyo a la sección de presupuesto en el análisis de gastos

1.3 Requerimientos académicos del puesto

Indique el título a nivel diversificado o universitario que se requiere para ocupar el puesto

Perito contador o perito en administración de empresas, de preferencia con estudios universitarios.

1.4 Habilidades y actitudes que se requieren:

A continuación encontrará una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes, así como algunos ejemplos. Luego de analizar la información proceda a escribir las habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto y debajo de la columna "**Nivel de dominio del colaborador**" marque con una "x" el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador respecto a estas, los apartados están representados por las literales **A, B, C y D**.

La escala de valores es la siguiente:

A= El nivel de la habilidad/actitud del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio en su habilidad/actitud

Habilidades: Son los movimientos o acciones que una persona adquiere y que son físicamente observables.

Ejemplo: Habilidad mecanográfica, destreza en el manejo del equipo de oficina, etc.

Actitudes: Grupo de pensamientos, creencias y valores que se adoptan y se reflejan en el comportamiento hacia los demás o en situaciones particulares. **Ejemplo:** relaciones humanas, discreción, honradez, tolerancia, etc.

Habilidades	Nivel de dominio del colaborador				Actitudes	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Númerica	x				Proactividad		x		
Analítica			x		Puntualidad			x	
		x			Motivación				x
Discreción			x		Respeto		x		
Comunicación			x		Confianza			x	

2. Necesidades de capacitación generales

Instrucciones: A continuación se describen diez competencias genéricas y cinco de gestión que son necesarias en el colaborador para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las competencias, coloque una "x" en las que usted considere son de mayor importancia para el puesto analizado y para la institución.

De las competencias seleccionadas evalúe en la columna "Nivel de dominio del colaborador en la competencia" según el valor de la escala que refleje su punto de vista colocando una "x". Dicha escala esta representada por letras y se describen a continuación:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

Seleccione como mínimo cinco de las competencias genéricas y tres de las competencias de gestión para evaluar el nivel de dominio del ocupante del puesto

Número	Competencias Genéricas	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
	Planificación de actividades: Establece lineamientos para la planeación de actividades, elabora planes de trabajo enfocados al logro de los objetivos institucionales, propone cursos de acción para distintos escenarios sociales y económicos relacionados a su sección				
x	Calidad en el trabajo: Se encuentra actualizado en cuanto a sus conocimientos y procedimientos para realizar las tareas e instruye a los colaboradores para su correcta ejecución, analiza factores que puedan afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua.		x		
	Administración de actividades: Formula y desarrolla planes, programas y proyectos a nivel de su sección y velar porque se cumplan las tareas en forma eficiente y correcta, sistematizando los procesos para poder agilizar los mismo y así optimizar los recursos.				
x	Trabajo en equipo: Diseña las actividades a realizar y fomenta la interacción efectiva entre los colaboradores, determina metas considerando opiniones de su personal, prioriza el trabajo en equipo para la ejecución de las actividades que están a cargo de su sección	x			
x	Servicio al cliente: Brinda servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del departamento o persona que lo requiera, resuelve los problemas de los mismos, además mantiene un sistema que permita la retroalimentación que permita evaluar el servicio prestado y se anticipa a problemas potenciales dándole solución			x	
x	Productividad en el trabajo: Establece una retroalimentación sobre el desarrollo optimo de las tareas y la utilización de los recursos en los procesos de trabajo, inspecciona y corrige las deficiencias de los procedimientos de su área, transmite a los colaboradores los beneficios de la optimización de los recursos.		x		
	Innovación en el trabajo: Propone cambios en los procesos de trabajo, además de promover y supervisar el desarrollo de los procesos para proporcionar un mejor servicio, sugiere estrategias que apoyen los objetivos tanto de la sección a su cargo con de la institución.				
x	Uso de la tecnología: Agiliza los procesos de trabajo mediante el uso de software especializado y actualizado, mantiene un registro de los respaldos de información que se genere en la sección y en la organización			x	
	Conservación del ambiente y seguridad laboral: Gestiona el uso adecuado del equipo de oficina para desempeñar las tareas y verifica el cumplimiento de las medidas de seguridad de su departamento.				

Número	Competencias de Gestión	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
	Liderazgo: Orienta las acciones de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la institución, obtiene un compromiso real de su personal para ejecutar las actividades asignadas mediante la motivación que se les				
	Negociación: Desarrolla estrategias para solucionar divergencias, encuentra soluciones que satisfagan a todas las partes en conflicto, persuade para alcanzar un compromiso y conformar alianzas estratégicas.				
x	Resolución de conflictos: Toma decisiones para enfrentar conflictos y eliminarlos, evita que los problemas alteren el desarrollo de las actividades y de los equipos de trabajo, evalúa las causas que los generan.			x	
x	Proactividad: Se anticipa a situaciones futuras que puedan afectar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades asignadas a un puesto, departamento o institución		x		
x	Gestión del cambio: Acepta y se adapta a los cambios, modifica su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, asume riesgos en función de aprovechar las oportunidades que mejoren el desempeño organizacional.			x	

Con la información anterior se obtiene un panorama de evaluación muy completo acerca de las funciones, habilidades y actitudes del personal en la realización de los procesos administrativos, una vez analizados estos datos se procede a realizar un listado clasificando las necesidades en orden de prioridad para su resolución, tomando en cuenta la siguiente escala de valor:

- **N1= Nivel de profundidad máxima**

Las funciones, habilidades, actitudes o competencias fueron evaluadas con un nivel de dominio bajo.

- **N2= Nivel de profundidad alta**

Las funciones, habilidades, actitudes o competencias fueron evaluadas con un nivel de dominio en donde se hace necesario mejorar.

- **N3= Nivel de profundidad media**

Las funciones, habilidades, actitudes o competencias fueron evaluadas con un nivel de dominio aceptable, pero que de igual forma podrían dar lugar a una actualización.

Una vez determinados los niveles de profundidad de las necesidades se procederá a determinar brechas, que es en donde se clasifican las necesidades encontradas de acuerdo a su nivel de prioridad, con base a lo descrito en la escala descrita anteriormente y por último en la currícula de capacitación se describe lo que se puede implementar para darle solución a las necesidades detectadas.

El cuadro se presenta a continuación:

Resultados DNC jefe administrativo financiero

Nombre del puesto:				
Jefe administrativo financiero				
Funciones específicas	Evaluación *		Brecha	Currícula de capacitación
	Inmediato superior	Auto evaluación		
Cumplir y velar porque se cumplan las políticas, leyes, normas y procedimientos financieros y contables que rigen los movimientos presupuestarios.	B	A	NIVEL DOS	Trabajo en equipo
Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las diferentes áreas a su cargo, verificando que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas de la institución.	B	A	NIVEL DOS	Productividad y eficiencia de procesos
Supervisar el proceso de compra de bienes, suministros, obras y servicios solicitados por las dependencias de la institución, que se divulguen a través de los medios de comunicación adecuados.	B	A	NIVEL DOS	Servicio al cliente
Velar porque se efectúen todas las acciones de registro, control y evaluación de las operaciones presupuestarias, financieras y contables que requiere el Sistema de Contabilidad Integrado (SICOIN) y el Sistema de Gestión (SIGES).	A	A	NIVEL TRES	
Programar la ejecución del gasto de las diferentes dependencias que integran la entidad y solicitar los recursos financieros ante el Ministerio, cuando sea necesario	A	A	NIVEL TRES	

(*) Los niveles que representan las literales que se utilizan en las evaluaciones están con base a lo siguiente:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

En las funciones del puesto del jefe administrativo financiero se considera que existen brechas del nivel dos, lo que indica que el nivel de dominio de la persona que ocupa el cargo en dichas funciones requiere mejorar y la solución a los mismos se expone en la currícula de capacitación, por otra parte también existen funciones en donde el nivel de dominio es excelente pero de igual forma se pueden modernizar.

Resultados DNC jefe de la sección de presupuesto

Nombre del puesto:				
Jefe de la sección de presupuesto				
Funciones específicas	Evaluación *		Brecha	Currícula de capacitación
	Inmediato superior	Auto evaluación		
Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Unidad así como el Plan Operativo Anual -POA, e instruir a su personal a su cargo para el efectivo control sobre el presupuesto de la entidad.	B	A	NIVEL DOS	Gestión del talento humano
Presentar informes sobre la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, así como de la liquidación anual del presupuesto de la institución a requerimiento del Despacho del Coordinador General, del Jefe del Departamento Administrativo Financiero, así como, reportes específicos cuando le sean requeridos por autoridad superior, e informar sobre mejoras y escalas salariales propuestas para la sección	B	A	NIVEL DOS	Liderazgo y negociación Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo
Elaborar y tramitar las solicitudes de modificaciones presupuestarias que sean requeridas, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto	A	A	NIVEL TRES	
Asegurar la liquidez financiera de la Institución, para el cumplimiento de los compromisos establecidos.	A	A	NIVEL TRES	
Formular y poner a consideración del Departamento Administrativo Financiero, la programación y reprogramación financiera, para garantizar la efectiva ejecución del presupuesto de la Institución	A	A	NIVEL TRES	

(*) Los niveles que representan las literales que se utilizan en las evaluaciones están con base a lo siguiente:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

En las funciones del puesto del jefe de la sección de presupuesto se considera que existen brechas del nivel dos, lo que indica que el nivel de dominio de la persona que ocupa el cargo en dichas funciones requiere mejorar y la solución a los mismos se expone en la currícula de capacitación, por otra parte también existen funciones en donde el nivel de dominio es excelente pero de igual forma se pueden modernizar.

Resultados DNC asistente de la sección de presupuesto

Nombre del puesto:				
Asistente de la sección de presupuesto				
Funciones específicas	Evaluación *		Brecha	Currícula de capacitación
	Inmediato superior	Auto evaluación		
Elaborar órdenes de compra, CUR de compromisos, anexos de órdenes de compra y CUR de devengados en los sistemas contables gubernamentales (SIGES Y SICOIN).	C	A	NIVEL UNO	Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)
Llevar un registro actualizado de las operaciones presupuestarias efectuadas por la institución	C	A	NIVEL UNO	Presupuesto y contabilidad del estado
Elaboración de informes acerca del análisis de los diferentes renglones de gastos asignados a la entidad.	C	A	NIVEL UNO	Planificación estratégica y gestión por resultados
Elaborar reportes acerca de la ejecución presupuestaria que sirvan de apoyo para el jefe de la sección de presupuesto	B	A	NIVEL DOS	Capacitación del personal
Brindar apoyo en el descargo presupuestario de los gastos efectuados por la entidad.	B	A	NIVEL DOS	Impuestos y aplicación de leyes tributarias

(*) Los niveles que representan las literales que se utilizan en las evaluaciones estan con base a lo siguiente:

A= El nivel de la competencia del colaborador es considerado excelente

B= El nivel es aceptable pero se requiere mejorar

C= Es un nivel de dominio bajo

D= Indica que no tiene dominio de la competencia

En las funciones del puesto de asistente de la sección de presupuesto se determina que existen brechas del nivel uno y dos, lo que indica que el nivel de dominio de las funciones de la persona que ocupa el cargo es bajo y cuenta con prioridad de solución alta y los cursos que solucionan el problema se encuentran expuestos en la currícula de capacitación de forma urgente ya que de no resolverse puede impactar directamente en la eficiencia y productividad de la institución.

Para una comprensión mayor acerca de la presentación de los resultados del DNC, se toma en cuenta que las funciones son las más importantes que se realizan en el puesto de trabajo, los valores utilizados en las columnas del jefe inmediato superior y la autoevaluación son los mismos utilizados en la boleta del DNC, por otra parte las brechas como ya se había tomado en cuenta se debe asignarles un valor con base a la escala presentada anteriormente y por último la currícula de capacitación es el resultado de las necesidades detectadas y es considerada como la solución a cada brecha detectada.

2.5 Análisis de resultados

Con base en los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados, los cuales fueron presentados mediante las gráficas anteriores, se pueden mencionar ciertos datos que son de utilidad para dar validez a las hipótesis planteadas en la investigación, los cuales se detallan a continuación:

A través de la encuesta realizada a 53 integrantes del personal operativo de la institución, se determina que la mayoría de las personas cuentan con un tiempo de laborar en la unidad, mayor a un año lo cual permite que las personas conozcan suficientemente los procesos para realizarlos correctamente, por otra parte las personas cuentan con un grado universitario o bien se encuentran estudiando una carrera, lo que permite la adquisición de nuevos conocimientos; en el caso de las capacitaciones recibidas por parte del personal se determina que se les capacita en repetidas ocasiones en el año, esto es positivo para refrescar los conocimientos de los mismos, adicionalmente los encuestados manifestaron que la capacitación recibida fue buena y que la razón por la que consideraban que los capacita la entidad es mejorar el desempeño de sus funciones de trabajo, además de ello el personal operativo está consciente de que la falta de cursos de capacitación provoca deficiencias en la realización de los procedimientos.

En el caso de la entrevista que les fue efectuada a 25 personas pertenecientes a las áreas táctica y estratégica de la institución, los resultados obtenidos reflejan que los supervisores de los procesos administrativos conocen todas las actividades que realiza el personal a su cargo, también indican que la unidad objeto de estudio no cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo del personal, lo cual representa inconvenientes debido a que no se planifica el contenido de los cursos y no están enfocados en corregir deficiencias en los procesos, por lo cual la mayoría de los entrevistados argumentan que se encuentran en desacuerdo con el contenido de los cursos que se imparten y que en ningún momento se toma en cuenta su opinión en la planificación de los mismos, esto debido a que los cursos ya están normados por el ministerio del cual depende la unidad, lo cual provoca problemas para la institución al no tomar en cuenta las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal y además obliga al personal a incurrir en gastos de movilización y pérdida de tiempo efectivo de trabajo; por otra parte la totalidad de los entrevistados consideran que si es importante un proceso de capacitación ya que el mismo mejoraría los procesos institucionales, también se les consulta acerca de la existencia de retrasos, repetición de errores y desperdicio de recursos en la realización de procedimientos a lo que indican que si existen dichos inconvenientes debido a que los colaboradores manifiestan desconocimiento de los procesos generando que se ejecuten incorrectamente las actividades y se vea afectado el funcionamiento de la institución.

Por otra parte a las personas entrevistadas se les pregunta acerca de si consideraban que el personal a su cargo cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones a lo cual indican que las personas no aplica los conocimientos con los que cuenta a sus procesos de trabajo, adicional a ello los entrevistados manifiestan que a través de un proceso de capacitación se incrementan los conocimientos y habilidades del personal; además se indican que no existe un método de detección de necesidades de

capacitación adecuado, debido que las personas del personal táctico y estratégico determinan dichas necesidades a través de las deficiencias en los procedimientos y la falta de conocimientos presentan los colaboradores al realizar sus actividades.

Adicionalmente indican que no existe una planificación de cursos de capacitación ya que la misma es dictada por el ministerio del cual depende, en cuanto a los objetivos de los cursos los entrevistados consideran que el fortalecimiento del personal era el más importante, además argumentaron que el número de personas que asisten a los cursos es menor a 20 personas, lo cual es beneficioso para el personal ya que mejora la atención y comodidad de los participantes, además de ello los entrevistados expresan que la entidad no cuenta con instalaciones adecuadas para impartir capacitación, debido a la falta de espacio y equipo necesario, por otra parte la técnica más utilizada por la institución en la ejecución de estos cursos son las lecturas, lo cual representa un problema ya que dicha técnica no utiliza herramientas tecnológicas que pueden facilitar el aprendizaje de los participantes así como disminuir los costos de capacitación en los que incurre la institución.

En el caso del proceso de evaluación de la capacitación, los 25 entrevistados del personal táctico y estratégico de la entidad manifiesta que no existe una valoración del contenido de los cursos impartidos y por ende no se realiza ninguna a lo largo del año, adicionalmente indican que no se le da seguimiento respectivo al contenido a los cursos realizados, lo cual repercute en la efectividad de los mismos ya que no existe una retroalimentación sobre el aprendizaje que obtiene el personal, también expresan que la razón por la que no se le brinda seguimiento al contenido, es la falta de personal para efectuar esta tarea; además los entrevistados argumentan que los cursos impartidos no resuelven las necesidades con las que cuenta el personal debido a que los cursos no cumplen con el contenido adecuado y por último se les pregunta acerca de las mejoras

que los entrevistados proponen en donde resaltaron los contenidos más específicos, el seguimiento respectivo a los cursos y evaluaciones de resultados con el fin de mejorar los procesos administrativos de la entidad.

Por último se consulta a las autoridades de la institución acerca de la existencia de espacios presupuestarios para sufragar los gastos por concepto de capacitación a lo cual indican que si cuentan con los recursos para aplicar la capacitación, además se analizan detenidamente los procesos realizados por el personal en donde se detectan deficiencias en los mismos debido a que las personas no conocen los procedimientos y necesitaban constantemente consultar a sus superiores para resolver sus dudas, también se determina que se repiten constantemente los errores y se desperdician gran cantidad de recursos, especialmente el papel, debido a las equivocaciones que presentaba el personal.

Además se determina que el proceso de capacitación se encuentra en la fase de iniciación debido a que las autoridades no le dan la importancia con la que cuenta la capacitación del personal dentro de una institución.

Lo anteriormente expuesto sirve de apoyo para dar validez a las hipótesis debido a que el personal carece de conocimientos y habilidades en la realización de los procesos administrativos a su cargo, lo cual refleja la necesidad de contar con un proceso de capacitación que desarrolle las habilidades y actualice los conocimientos de los colaboradores para que los mismos se adapten a los constantes cambios que el ministerio le exige a la institución.

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS

En este capítulo se detalla la estructura del proceso de capacitación propuesto para la institución con el fin de darle solución a las necesidades de capacitación del personal que labora para la misma.

3.1 Justificación de la propuesta

En el desarrollo de la investigación se hizo énfasis en que la capacitación es un proceso de vital importancia para cualquier organización para el desarrollo del recurso humano de la misma, debido a que los cursos de capacitación buscan que las personas que participan en ellos incrementen sus conocimientos y habilidades para el buen desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en las entidades. En la unidad objeto de estudio se determinó que el proceso de capacitación no es aplicado correctamente debido a que el personal presenta falta de conocimientos y habilidades en la realización de sus actividades cotidianas lo cual provoca que las personas no tengan la capacidad de adaptarse a los cambios que determina el ministerio del cual depende la institución.

El proceso de capacitación propuesto pretende resolver las dificultades detectadas mediante la aplicación del método de detección de necesidades de capacitación, mediante una planificación adecuada la cual permitirá la ejecución satisfactoria de dicho proceso, proporcionando las herramientas necesarias para que las autoridades y responsables de la institución evalúen el contenido de los cursos que se impartirán y por ende brindarle el seguimiento respectivo a los diversos temas en los que se capacitará a las personas.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implementación del proceso de capacitación propuesto:

3.2.1 Objetivo general

Estructurar un proceso de capacitación de una unidad ejecutora del estado enfocado en prevenir hechos delictivos que incremente los conocimientos y habilidades con las que cuenta el personal y ayude a erradicar las dificultades que se presentan en la realización de los procesos administrativos y así mismo adaptarse a los cambios dispuestos por el ministerio del cual depende la institución.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer un método de detección de necesidades de capacitación para que el enfoque que la institución le proporcione a los cursos de capacitación sea el adecuado en el primer semestre del 2015.
- Elaborar un instrumento de evaluación de los diversos temas de los cursos de capacitación para obtener retroalimentación de los mismos y brindar el seguimiento pertinente a partir del segundo semestre del 2015.
- Proponer un proceso de capacitación que se adapte a las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal con el fin de erradicar las deficiencias detectadas y mejorar la efectividad de la institución.
- Establecer los recursos necesarios para que la ejecución del proceso de capacitación, en el primer semestre del 2015, sea efectiva e incremente las habilidades del personal en la realización de sus actividades cotidianas.

3.3 Alcance del proceso de capacitación

El proceso de capacitación propuesto es de aplicación para los mandos medios y demás personal operativo que labora en la institución, su implementación fomentará una cultura de aprendizaje que ayude a incrementar los conocimientos y habilidades del personal.

3.4 Proceso de capacitación propuesto

El proceso de capacitación, consta de cuatro fases, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño del proceso de capacitación, la ejecución del proceso de capacitación y por último la evaluación de dicho proceso. Una vez determinadas las deficiencias con las que cuenta el personal y que se presentan en los procedimientos administrativos de la institución; en la propuesta se establece un proceso formal de capacitación el cual será de utilidad para las diversas áreas de la institución con el fin de mejorar la efectividad de sus actividades.

El proceso de capacitación propuesto inicia con el método propuesto para la detección de las necesidades de capacitación del personal que labora en la entidad, dichas necesidades se detallan en el diagnóstico, utilizando el método de detección puesto-persona debido a que la mayor parte de las personas que laboran en la institución se encuentran en puestos operativos; se establecieron los requerimientos de capacitación de dichos puestos operativos para aplicar una capacitación de tipo correctiva y con ello uniformar la actitud del personal y asegurar el cumplimiento de estándares aplicados por la organización.

En la fase del diseño del proceso de capacitación se elaborará una planificación adecuada del programa de cursos que la institución deberá implementar para satisfacer las necesidades de capacitación con las que cuenta el personal operativo, así mismo en la etapa de ejecución se describirán los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proceso y los presupuestos estimados por la implementación del mismo.

Y la última fase es la evaluación del contenido de los cursos, la cual se realizará en cuatro diferentes los cuales son: la reacción, el aprendizaje, la aplicación y los resultados. A continuación se presenta gráficamente dicho proceso y el flujograma del mismo, el plan de capacitación de la unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos describiendo los pasos, actividades, responsables que deben participar activamente en el plan de capacitación propuesto.

Formato 1

Proceso de capacitación propuesto Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Descripción del Proceso			
Nombre de la Institución: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos			
Nombre del procedimiento: Proceso de capacitación para el personal			
Hoja: 1 de 3		Formas: Ninguna	
Inicia: Encargado de Recursos Humanos			
Termina: Encargado de Recursos Humanos			
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	1	Analiza el proceso de capacitación actual para obtener información objetiva del mismo.
		2	Determina las deficiencias del actual proceso de capacitación y elaboración de una propuesta acorde a las necesidades de la institución y de su personal
		3	Dicta las directrices generales del proceso de capacitación actual para definir el ámbito de aplicación en donde se desarrollara la capacitación
Departamento de Recursos Humanos Departamentos Administrativos	Encargado de Recursos Humanos Jefes de Departamento	4	Selecciona un método idóneo para la detección de las necesidades de capacitación del personal que se adapte a la institución
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	5	Diseña un instrumento para el diagnóstico de las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes con las que cuentan los colaboradores de la institución
Departamento de Recursos Humanos Departamentos Administrativos	Encargado de Recursos Humanos Jefes de Departamento	6	Establece las diferencias entre el perfil del puesto y la persona que ocupa el mismo, respecto a la capacitación
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	7	Clasifica las necesidades de capacitación detectadas de acuerdo a su prioridad para brindarles solución a través del plan de capacitación propuesto

Nombre de la institución: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos			
Hoja: 2 de 3		Formas: Ninguna	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	8	Diseña el plan de capacitación y el programa de los cursos a impartir que serán prioridad para resolver las necesidades de capacitación existentes.
		9	Define los objetivos del plan de capacitación tanto generales como específicos que resalten los resultados que se pretenden alcanzar con la implementación del plan
		10	Realiza el diseño del plan de capacitación de acuerdo a las necesidades inmediatas del personal que incluirá el plan de capacitación
		11	Determina a las personas idóneas que se encargaran de impartir los cursos de capacitación contenidos en el plan de capacitación
		12	Presenta del plan de capacitación y los escenarios presupuestarios y económicos de la capacitación a impartir al coordinador general de la institución
Coordinación General	Coordinador General	13	Analiza y aprueba de la propuesta del plan de capacitación y del presupuesto del mismo
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	14	Sociabilizan el plan de capacitación aprobado por el coordinador general con el fin de transmitir la importancia que el mismo para la institución y los beneficios que se esperan del mismo
Departamentos Administrativos	Jefes de Departamento		
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	15	Ejecuta el plan de capacitación en conjunto con la empresa seleccionada para cubrir los programas de los cursos a impartir







Nombre de la institución: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Hoja: 3 de 3

Formas: Ninguna

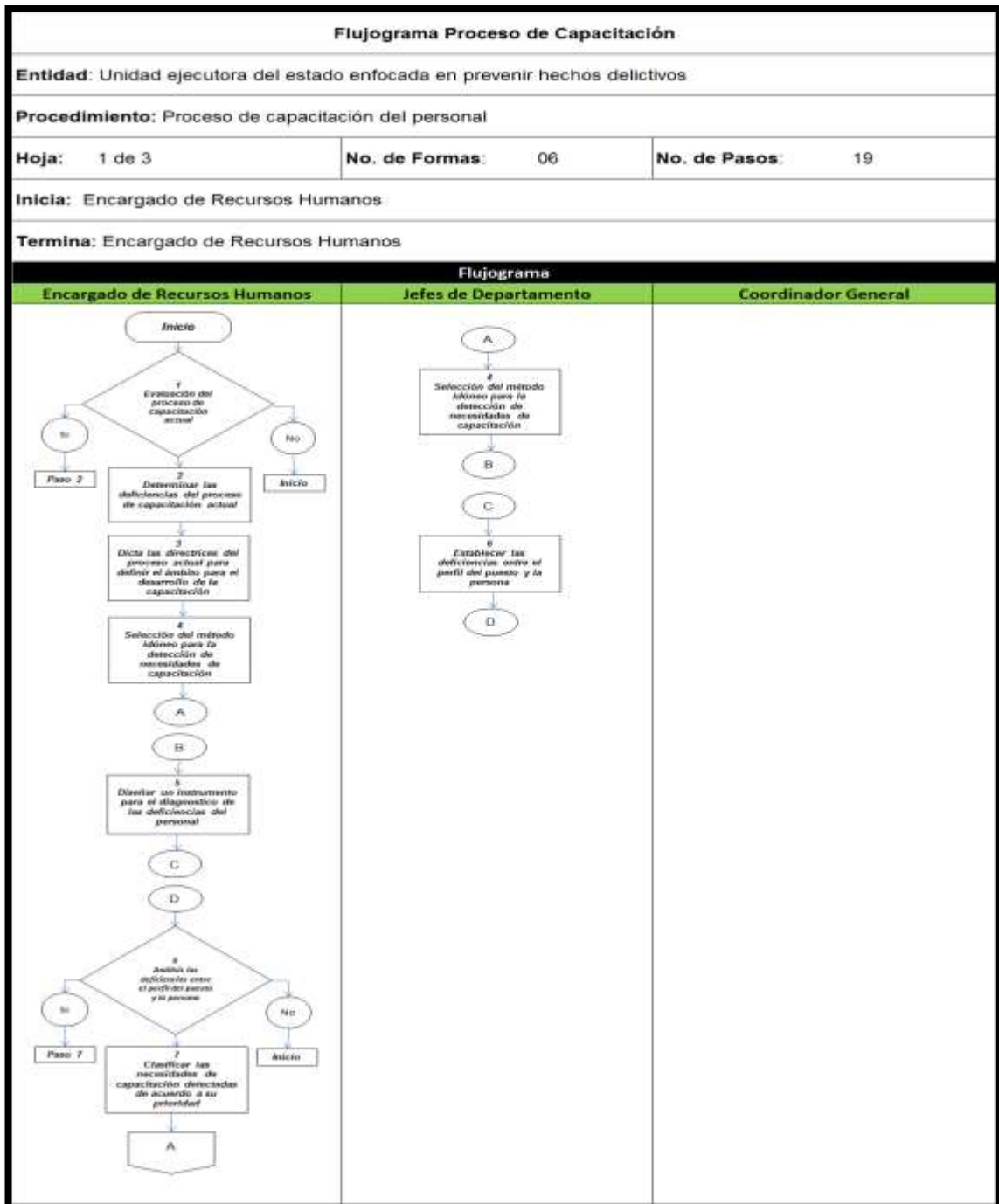
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	16	Evalua los resultados de la implementación del plan de capacitación par comprobar que lo que se alcanzo es acorde con lo que se planifico
		17	Presenta el informe de los resultados alcanzados en la implementación del plan de capacitación al coordinador general de la institución
Coordinación General	Coordinador General	18	Analiza los beneficios alcanzados en la implementación del plan de capacitación y establece medidas correctivas para eventos futuros
Departamento de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos	19	Brinda seguimiento respectivo a los cursos de capacitación impartidos al personal de la institución

**Simbología utilizada en el diagrama de flujo del proceso de capacitación
propuesto**

Inicio / Fin: Indica el inicio o finalización del proceso	
Decisión: Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios cambios alternativos	
Conector: Representa una conexión entre las partes que forman el diagrama de flujo	
Conector de página: Representa la conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo	
Documentos: Representa cualquier tipo de documento que se genere en el procedimiento	
Traslado: Implica el traslado de documentos	

Formato 2

Flujograma del proceso de capacitación propuesto Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Flujograma Proceso de Capacitación

Entidad: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Procedimiento: Proceso de capacitación del personal

Hoja: 2 de 3

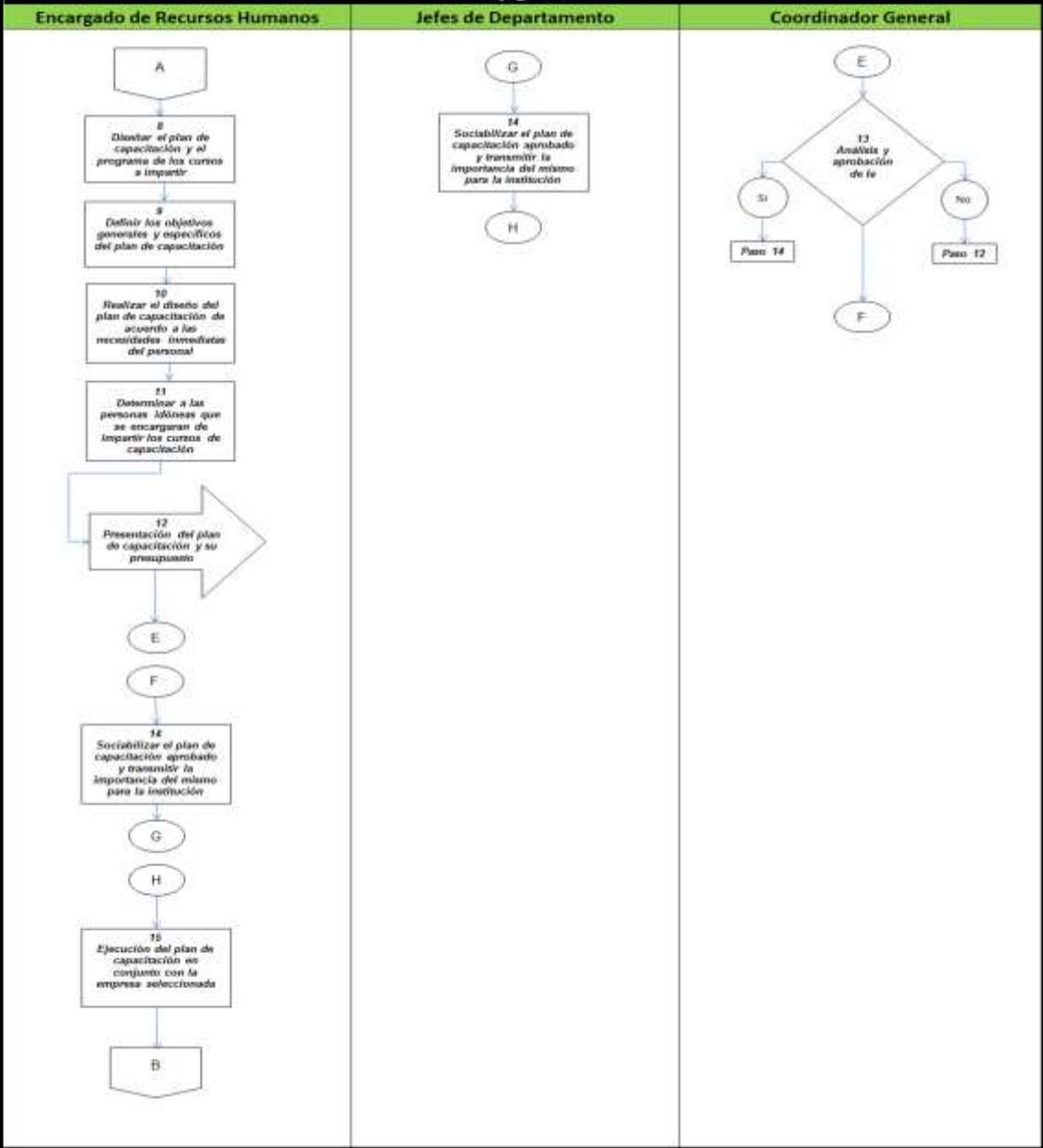
No. de Formas: 06

No. de Pasos: 19

Inicia: Encargado de Recursos Humanos

Termina: Encargado de Recursos Humanos

Flujograma



Flujograma Proceso de Capacitación

Entidad: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Procedimiento: Proceso de capacitación del personal

Hoja: 3 de 3

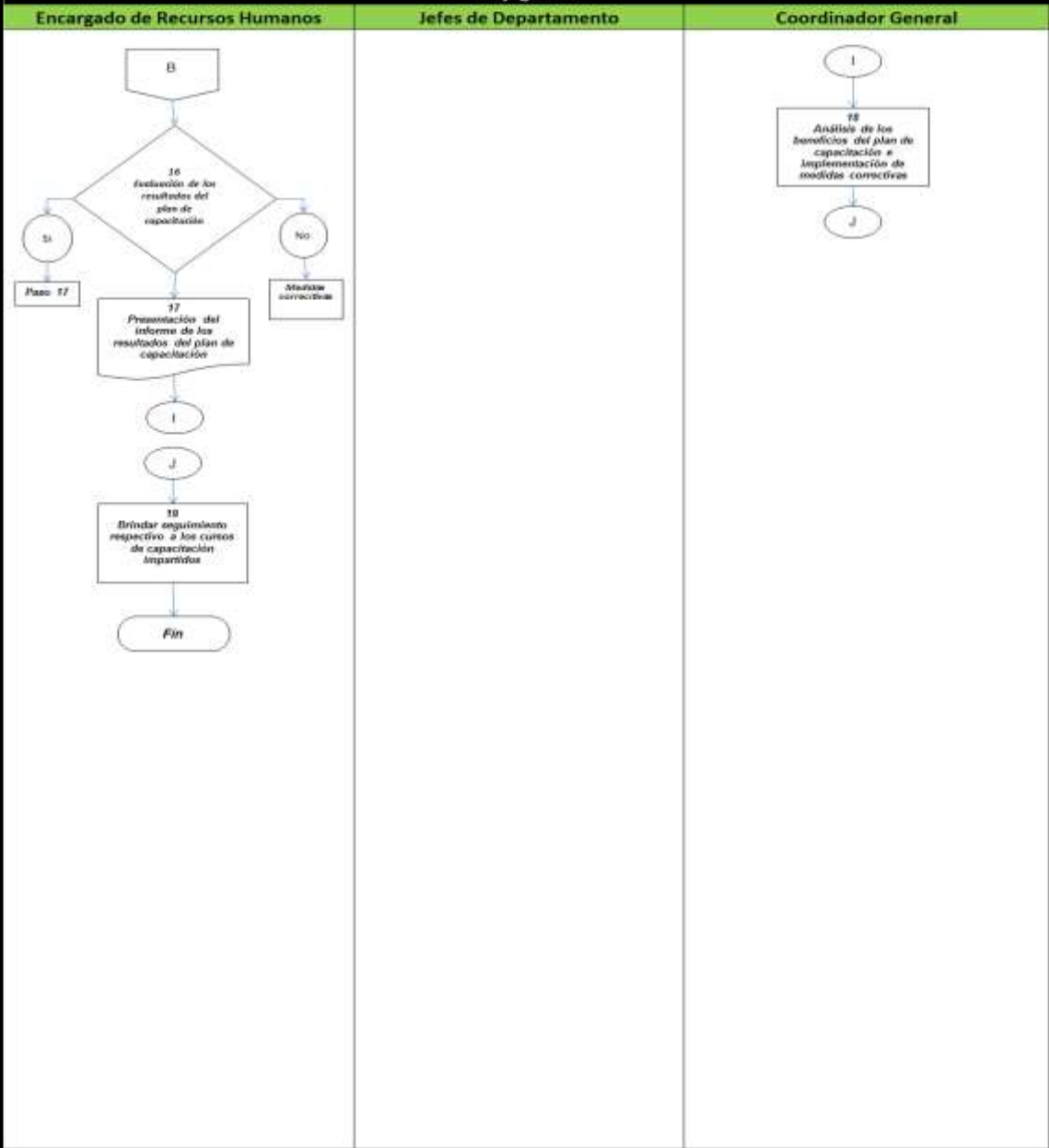
No. de Formas: 06

No. de Pasos: 19

Inicia: Encargado de Recursos Humanos

Termina: Encargado de Recursos Humanos

Flujograma



3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

En cuanto al diagnóstico de necesidades de capacitación en la unidad se toma como base el presentado en el capítulo II de este informe.

3.4.2 Diseño del proceso de capacitación

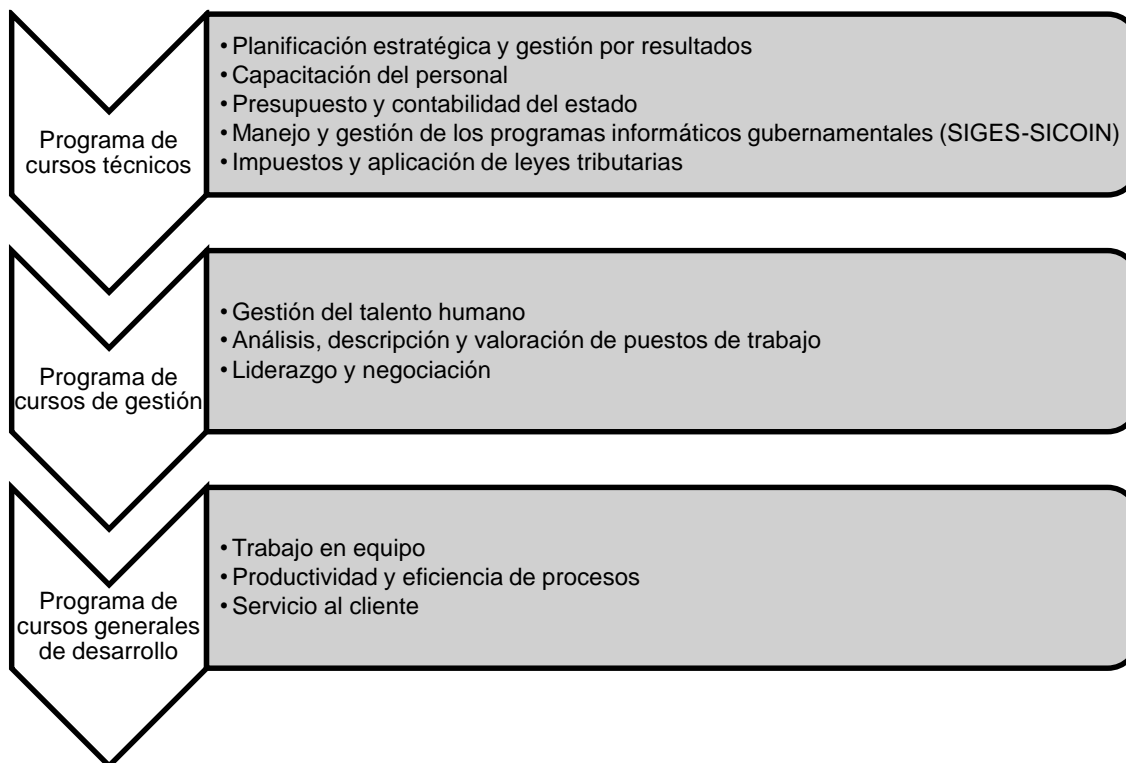
En esta etapa se presenta el proceso de capacitación propuesto para la unidad tomando como base las necesidades detectadas a través del diagnóstico y así mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos institucionales, los cursos que se propondrán se determinan de acuerdo a las currículas de capacitación de los puestos analizados en dicho diagnóstico, estos cursos satisfacen las necesidades existentes y cubren los niveles de prioridad que se presentan en las brechas de capacitación.

Los cursos se dividen en tres diferentes programas los cuales son:

- **Cursos técnicos:** estos cursos tienen como finalidad satisfacer los requerimientos de aprendizaje en las funciones específicas a cada puesto.
- **Cursos de gestión:** estos dan solución a las necesidades presentadas en las funciones genéricas que ejecutan los mandos medios en la organización.
- **Cursos generales de desarrollo:** son los que se pueden aplicar tanto a los supervisores como a los colaboradores.

A continuación se presenta una gráfica que describe los cursos que componen los tres diferentes programas los cuales se ejecutarán en el proceso de capacitación propuesto:

Gráfica 24
Programas de cursos del proceso de capacitación propuesto
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos



Fuente: Elaboración propia. Año 2014.

3.4.2.1 Presentación del plan de capacitación

El proceso de capacitación propuesto se realiza con base en la aplicación del diagnóstico de las necesidades de capacitación detallado en el capítulo II de este informe, de allí se desprenden tres programas mencionados anteriormente, los cursos que se programan responden a las necesidades existentes en el departamento administrativo financiero de la institución que es en donde se presentan constantemente las dificultades en los procesos administrativos.

Los programas propuestos están encaminados a resolver las necesidades con las que cuenta el personal al momento de desempeñar las tareas que están a su cargo, se especifican los cursos que contienen dichos programas, las personas que participan, los objetivos que se pretenden alcanzar, el tiempo estimado de ejecución, la persona designada para facilitarlos y el costo estimado para su implementación, el cual está sujeto a cambios de acuerdo con las instituciones que los brindan.

Se debe definir con las autoridades de la institución los horarios y la cantidad de personas que asistirán a los cursos esto con el fin de no afectar el desarrollo de las actividades administrativas de la entidad. La ejecución y evaluación posterior del proceso propuesto estará a cargo del departamento de recursos humanos de la institución y demás autoridades que estén involucradas dentro del proceso de capacitación.

- **Objetivo general del plan de capacitación**

Proporcionar a los mandos medios y personal operativo que labora en la entidad un instrumento que incremente las habilidades y conocimientos con los que cuentan los colaboradores con el fin de promover actitudes que se requieren para resolver las dificultades que se presentan en los procesos administrativos realizados y de esa forma aumentar la eficiencia de la institución.

- **Objetivos específicos del plan de capacitación**

- ✓ Implementar los cursos de capacitación en un lapso de seis meses con base en la aplicación y los resultados del diagnóstico de las necesidades de capacitación con el fin de erradicar las brechas de capacitación encontradas y aumentar el dominio de los colaboradores en las actividades que realizan.

- ✓ Incrementar los conocimientos y habilidades de los colaboradores con los cursos de capacitación y así mejorar la eficiencia de los procesos institucionales en un lapso de tiempo de seis meses.

- **Metas del plan de capacitación**

- ✓ Implementar en un 90% los cursos de capacitación de los programas propuestos, optimizando los recursos con los que cuenta la institución para dar cumplimiento a los objetivos planteados.
- ✓ Aumentar en un 80% las competencias de los mandos medios de la institución con el fin de que se erradiquen las necesidades de capacitación detectadas.

- **Indicadores del plan de capacitación**

- ✓ Horas per cápita de los participantes de los cursos de capacitación a través de estadísticas y porcentajes que se obtendrán de los listados de participación de dichos cursos.
- ✓ Efectividad de los cursos de capacitación por medio de la evaluación de las funciones específicas de cada puesto acerca del nivel de aplicación de los conocimientos y habilidades obtenidas por el personal.
- ✓ Cobertura del 80% de los cursos de capacitación a través del seguimiento constante del avance de los programas.
- ✓ Porcentajes de ahorro del 50% en el consumo de los recursos materiales y financieros utilizados en la realización de los procesos institucionales por

medio de reportes proporcionados por el departamento financiero de la institución.

A continuación se presentan los formatos en los cuales se detallan los cursos de capacitación propuestos y sus respectivos programas, además se especifican los objetivos de estos, la temática, los participantes, la metodología, los recursos a utilizar y el costo estimado de dichos cursos:

Formato 3

Programa general de cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Proceso de capacitación					
Programa general de cursos					
Número	Curso de capacitación	Dirigido a:	Programa del curso	Facilitador	Costo estimado
1	Planificación estratégica y gestión por resultados	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Técnicos	Externo (Instituto de estudios estratégicos en seguridad -INEES)	Q1,000.00
2	Capacitación del personal	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Técnicos	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q6,000.00
3	Presupuesto y contabilidad del estado	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Técnicos	Externo (Ministerio de finanzas públicas)	Q1,000.00
4	Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Técnicos	Externo (Dirección de informática, Ministerio de Gobernación)	Q1,000.00

Proceso de capacitación					
Programa general de cursos					
Número	Curso de capacitación	Dirigido a:	Programa del curso	Facilitador	Costo estimado
5	Impuestos y aplicación de leyes tributarias	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Técnicos	Externo (Superintendencia de Administración tributaria -SAT-)	Q1,000.00
6	Gestión del talento humano	Jefes de sección	De gestión	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q4,000.00
7	Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo	Jefes de sección	De gestión	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q3,500.00
8	Liderazgo y negociación	Jefes de sección del departamento administrativo financiero	De gestión	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q2,000.00
9	Trabajo en equipo	Jefes de departamento y de sección	Generales de desarrollo	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q5,000.00
10	Productividad y eficiencia de procesos	Jefes de departamento y de sección	Generales de desarrollo	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q6,000.00
11	Servicio al cliente	Jefes de departamento y de sección	Generales de desarrollo	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q4,500.00
Total:					Q35,000.00

Formato 4

Programa de cursos técnicos
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Proceso de capacitación							
Programa de cursos técnicos							
Número	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Tiempo (hrs)	No. De participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Planificación estratégica y gestión por resultados	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Desarrollar los conocimientos de los jefes de departamento y demás personal para que planifiquen y desarrollen los procesos enfocados en los resultados que pretende alcanzar la institución en el periodo gubernamental	16	30	Externo (Instituto de estudios estratégicos en seguridad -INEES)	Q1,000.00
2	Capacitación del personal	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Incrementar los conocimientos acerca del proceso de capacitación a los encargados de supervisar la ejecución de los procesos institucionales y demás personal para que puedan conocer la forma en que se aplicará el proceso de capacitación que se	20	30	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q6,000.00
3	Presupuesto y contabilidad del estado	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Dar a conocer la forma en como se trabajan los temas presupuestarios de las diversas entidades del estado así como la forma correcta de llevar la contabilidad gubernamental eficientemente	10	40	Externo (Ministerio de finanzas públicas)	Q1,000.00
4	Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo de los programas informáticos de gobierno con el fin de hacer eficientes los procesos inherentes a la gestión de dichos programas	20	50	Externo (Dirección de informática, Ministerio de Gobernación)	Q1,000.00
5	Impuestos y aplicación de leyes tributarias	Todo el personal (Jefes y demás colaboradores)	Conocer los impuestos a los que puedan estar sujetos los proveedores con los que trabaja el gobierno, así como de la aplicación de las leyes tributarias vigentes y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los colaboradores	15	50	Externo (Superintendencia de Administración tributaria -SAT-)	Q1,000.00
Total:							Q10,000.00

Formato 5

Planificación estratégica y gestión por resultados

PROGRAMA CURSOS TÉCNICOS	
NOMBRE DEL CURSO:	
Planificación estratégica y gestión por resultados	
OBJETIVO DEL CURSO:	
Desarrollar los conocimientos de los jefes de departamento y demás personal para que planifiquen y desarrollen los procesos enfocados en los resultados que pretende alcanzar la institución en el periodo gubernamental.	
TEMÁTICA DEL CURSO:	
<ul style="list-style-type: none">• Declaración de la visión• Declaración de la misión y establecimiento de valores• Análisis interno y externo de la institución• Establecimiento de los objetivos generales• Diseño, evaluación y selección de estrategias• Diseño de planes estratégicos	
PARTICIPANTE (S):	
<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal tanto jefes como colaboradores, en grupos determinados por los responsables de la institución.	
METODOLOGÍA:	
<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de información y resolución de casos aplicados• Charla y discusión de resultados• Elaboración de un ejemplo de planificación estratégica• Clausura del curso	
RECURSOS A UTILIZAR:	
<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio	
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
Q. 1,000.00	

Formato 6

Capacitación del personal

PROGRAMA CURSOS TÉCNICOS	
NOMBRE DEL CURSO:	
Capacitación del personal	
OBJETIVO DEL CURSO:	
Incrementar los conocimientos acerca del proceso de capacitación a los encargados de supervisar la ejecución de los procesos institucionales y demás personal para que puedan conocer la forma en que se aplicara el proceso de capacitación que se implementará.	
TEMÁTICA DEL CURSO:	
<ul style="list-style-type: none">• Beneficios de la capacitación• Definición de necesidades de capacitación• Detección de las necesidades a través del diagnóstico• Diseño del proceso de capacitación• Ejecución del proceso de capacitación• Evaluación del proceso de capacitación• Seguimiento y retroalimentación de los cursos	
PARTICIPANTE (S):	
<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal tanto jefes como colaboradores, en grupos determinados por los responsables de la institución.	
METODOLOGÍA:	
<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de información y detección de necesidades actuales• Charla y discusión de resultados• Elaboración de un proceso de capacitación• Clausura del curso	
RECURSOS A UTILIZAR:	
<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio	
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
Q. 6,000.00	

Formato 7

Presupuesto y contabilidad del estado

PROGRAMA CURSOS TÉCNICOS	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Presupuesto y contabilidad del estado
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Dar a conocer la forma en cómo se trabajan los temas presupuestarios de las diversas entidades del estado así como la forma correcta de llevar la contabilidad gubernamental eficientemente
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Definición de presupuesto y contabilidad gubernamental• Ámbitos de aplicación del presupuesto y contabilidad en el gobierno• Enfoque actual del presupuesto orientado a resultados• Obligaciones presupuestarias y contables de los funcionarios públicos• Formulación y evaluación de proyectos anuales y multianuales• Normas contables y financieras del presupuesto
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal tanto jefes como colaboradores, en grupos determinados por los responsables de la institución.
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de presupuestos y proyectos• Charla y discusión de resultados• Aplicación de la contabilidad gubernamental y el presupuesto a proyectos anuales o multianuales• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 1,000.00

Formato 8

Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)

PROGRAMA CURSOS TÉCNICOS
NOMBRE DEL CURSO:
Manejo y gestión de los programas informáticos gubernamentales (SIGES-SICOIN)
OBJETIVO DEL CURSO:
Reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo de los programas informáticos de gobierno con el fin de hacer eficientes los procesos inherentes a la gestión de dichos programas.
TEMÁTICA DEL CURSO:
<ul style="list-style-type: none">• Introducción a los sistemas informáticos gubernamentales• Generación de reportes e información analítica por medio de los sistemas informáticos• Restricciones de los diferentes usuarios a los programas• Formulación de presupuestos anuales y multianuales• Manejo del fondo rotativo institucional• Registro de información contable para los procesos de pago de las entidades de gobierno
PARTICIPANTE (S):
<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal tanto jefes como colaboradores, en grupos determinados por los responsables de la institución.
METODOLOGÍA:
<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conformación de grupos de trabajo• Análisis y registro de información contable y financiera• Charla y discusión de resultados• Utilización de las herramientas informáticas y ejemplos del registro adecuado de la información a los sistemas• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:
<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles y de escritorio, Proyector, Impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso (Laboratorio de computación)• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:
Q. 1,000.00

Formato 9

Impuestos y aplicación de leyes tributarias

PROGRAMA CURSOS TÉCNICOS	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Impuestos y aplicación de leyes tributarias
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Conocer los impuestos a los que puedan estar sujetos los proveedores con los que trabaja el gobierno, así como de la aplicación de las leyes tributarias vigentes y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los colaboradores.
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Introducción al sistema tributario• Análisis de las funciones del ente encargado de la recaudación fiscal• Forma en que afecta el sistema fiscal a las entidades de gobierno• Ámbito de aplicación de las leyes tributarias• Sanciones a entidades gubernamentales por el no cumplimiento de las disposiciones fiscales• Retenciones de impuestos y aplicación de leyes en los procesos de pagos
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal tanto jefes como colaboradores, en grupos determinados por los responsables de la institución.
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de las leyes fiscales y aplicación de las mismas• Charla y discusión de resultados• Aplicación de las leyes tributarias en el proceso de pagos de las instituciones de gobierno• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 1,000.00

Formato 10

Programa de cursos de Gestión
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Proceso de capacitación							
Programa de cursos de gestión							
Número	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Tiempo (Hrs)	No. De participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Gestión del talento humano	Jefes de sección	Proporcionarles a los jefes de sección las herramientas y técnicas necesarias para la adecuada gestión del personal a su cargo para hacer mas efectivos los procesos institucionales	15	25	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q4,000.00
2	Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo	Jefes de sección	Brindar conocimientos e instrumentos para la valoración de los puestos de trabajo que están a su cargo con el fin de que sean mas efectivos los descriptores y así reforzar la detección de necesidades de capacitación y su respectivo diagnóstico	10	25	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q3,500.00
3	Liderazgo y negociación	Jefes de sección del departamento administrativo financiero	Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios a las personas encargadas de supervisar los procesos administrativos con el fin de aplicar estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales	7	10	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q2,000.00
Total:							Q9,500.00

Formato 11

Gestión del talento humano

PROGRAMA CURSOS DE GESTIÓN
NOMBRE DEL CURSO:
Gestión del talento humano
OBJETIVO DEL CURSO:
Proporcionarles a los jefes de sección las herramientas y técnicas necesarias para la adecuada gestión del personal a su cargo para hacer más efectivos los procesos institucionales.
TEMÁTICA DEL CURSO:
<ul style="list-style-type: none">• Definición de la gestión del talento humano• Planeación del recurso humano• Procesos institucionales para la gestión del talento humano• Programas de desarrollo de carrera• Escalas salariales y otras remuneraciones al personal
PARTICIPANTE (S):
<ul style="list-style-type: none">• Jefes de las secciones que conforman los diferentes departamentos de la institución
METODOLOGÍA:
<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Exposición breve del contenido del curso• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de la gestión del talento humano y la aplicación en entidades gubernamentales• Charla y discusión de resultados• Aplicación del proceso de gestión del talento humano a la institución y departamentos que la conforman• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:
<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:
Q. 4,000.00

Formato 12

Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo

PROGRAMA CURSOS DE GESTIÓN
NOMBRE DEL CURSO:
Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo
OBJETIVO DEL CURSO:
Brindar conocimientos e instrumentos para la valoración de los puestos de trabajo que están a su cargo con el fin de que sean más efectivos los descriptores y así reforzar la detección de necesidades de capacitación y su respectivo diagnóstico
TEMÁTICA DEL CURSO:
<ul style="list-style-type: none">• Introducción de los descriptores de los puestos de trabajo• Escalas y valoración de los puestos de trabajo• Análisis de las funciones y responsabilidades de los cargos• Eficiencia en los procesos institucionales• Forma en que las entidades gubernamentales valoran su puestos de trabajo
PARTICIPANTE (S):
<ul style="list-style-type: none">• Jefes de las secciones que conforman los diferentes departamentos de la institución
METODOLOGÍA:
<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Exposición breve del contenido del curso• Conformación de grupos de trabajo• Análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo en entidades de gobierno• Charla y discusión de resultados• Aplicación de los descriptores de puestos y valoración de los puestos de trabajo• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:
<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:
Q. 3,500.00

Formato 13

Liderazgo y negociación

PROGRAMA CURSOS DE GESTIÓN	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Liderazgo y negociación
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios a las personas encargadas de supervisar los procesos administrativos con el fin de aplicar estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Definición de liderazgo• Características de un líder• Tipos de líderes• Poder de convencimiento• Toma de decisiones• Capacidad de negociación y liderazgo en entidades gubernamentales
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de las secciones que conforman el departamento administrativo financiero de la institución.
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Exposición breve sobre el liderazgo• Conformación de grupos de trabajo• Análisis de las capacidades de negociación y liderazgo dentro de las entidades gubernamentales y los tipos de líderes existentes en las mismas• Charla y discusión de resultados• Forma en que los líderes gestionan a su personal en entidades de gobierno y su aplicación• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyectoras, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 2,000.00

Formato 14

Programa de cursos generales de desarrollo

Proceso de capacitación							
Programa de cursos generales de desarrollo							
Número	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Tiempo (Hrs)	No. De participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Trabajo en equipo	Jefes de departamento y de sección	Brinda las herramientas necesarias para fomentar una cultura de trabajo en equipo con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la institución	10	30	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q5,000.00
2	Productividad y eficiencia de procesos	Jefes de departamento y de sección	Este curso pretende transmitir las técnicas por medio de las cuales se agilizan los procesos institucionales promoviendo la eficiencia en dichos procesos, velando así por la correcta utilización de los recursos de la entidad	15	30	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q6,000.00
3	Servicio al cliente	Jefes de departamento y de sección	Transmitir conocimientos, técnicas y habilidades para el trato que se debe tener tanto a las personas que visitan la institución así como el servicio entre las personas que trabajan en la entidad	10	25	Externo (Capacitación y desarrollo, S. A.)	Q4,500.00
Total:							Q15,500.00

Formato 15

Trabajo en equipo

PROGRAMA CURSOS GENERALES DE DESARROLLO	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Trabajo en equipo
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Brinda las herramientas necesarias para fomentar una cultura de trabajo en equipo con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la institución.
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Definición de trabajo en equipo• Beneficios por el trabajo en conjunto• Cultura de colaboración y trabajo en equipo dentro de una organización gubernamental• Estrategias encaminadas a fomentar el trabajo en conjunto• Acciones a implementar para la mejora de las relaciones interpersonales
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de departamento y jefes de sección
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Exposición sobre el trabajo en equipo y los beneficios que ello representa• Conformación de grupos de trabajo• Análisis del trabajo en equipo y los logros institucionales de entidades gubernamentales• Desarrollo de una cultura sobre el trabajo en equipo en la entidad por parte de los jefes y colaboradores que pertenecen a la misma.• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 5,000.00

Formato 16

Productividad y eficiencia de procesos

PROGRAMA CURSOS GENERALES DE DESARROLLO	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Productividad y eficiencia de procesos
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Este curso pretende transmitir las técnicas por medio de las cuales se agilizan los procesos institucionales promoviendo la eficiencia en dichos procesos, velando así por la correcta utilización de los recursos de la entidad.
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Productividad y eficiencia• Utilización de los recursos escasos• La efectividad en el tiempo de trabajo• Factores que repercuten negativamente en la productividad de los procesos• Estrategias para fomentar la productividad y reducción de errores los procesos.
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de departamento y jefes de sección
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Conferencia sobre productividad y eficiencia de los procesos• Análisis y discusión de la eficiencia de los procesos institucionales en entidades de gobierno• Aplicación de estrategias para hacer más productivos los procesos administrativos de la institución por parte de los jefes y colaboradores.• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 6,000.00

Formato 17

Servicio al cliente

PROGRAMA CURSOS GENERALES DE DESARROLLO	
NOMBRE DEL CURSO:	
	Servicio al cliente
OBJETIVO DEL CURSO:	
	Transmitir conocimientos, técnicas y habilidades para el trato que se debe tener tanto a las personas que visitan la institución así como el servicio entre las personas que trabajan en la entidad.
TEMÁTICA DEL CURSO:	
	<ul style="list-style-type: none">• Definición de servicio al cliente• Importancia del servicio al cliente en entidades gubernamentales• Manejo y resolución de conflictos con clientes internos y externos• Acciones encaminadas a incrementar la calidad del servicio al cliente prestado• Evaluación del servicio al cliente de la institución.
PARTICIPANTE (S):	
	<ul style="list-style-type: none">• Jefes de departamento y jefes de sección
METODOLOGÍA:	
	<ul style="list-style-type: none">• Bienvenida a los participantes• Presentación acerca de la importancia y aplicación del servicio al cliente.• Análisis y discusión del servicio al cliente que prestan las instituciones gubernamentales• Aplicación de acciones que den como resultado la mejora del servicio al cliente en la institución.• Clausura del curso
RECURSOS A UTILIZAR:	
	<ul style="list-style-type: none">• Conferencista (s)• Equipo de cómputo y audiovisual (Computadoras portátiles, Proyector, impresoras, etc.)• Mobiliario (Escritorios, mesas, sillas, etc.)• Materiales didácticos (Libretas, bolígrafos, fotocopias, material de apoyo, resmas de papel, diplomas, etc.)• Espacio físico para el desarrollo del curso• Refrigerio
COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN:	
	Q. 4,500.00

3.4.3 Ejecución del proceso de capacitación

La ejecución del proceso de capacitación estará a cargo del personal que designen las autoridades de la institución para realizar las actividades descritas en el proceso, por lo tanto quedará a criterio de los responsables de la entidad como de la empresa o institución que imparta los cursos, el uso de las diversas técnicas existentes para transmitir los conocimientos a los participantes de los cursos.

3.4.3.1 Métodos para la implementación del proceso de capacitación

Es necesario definir los métodos y técnicas que se utilizarán en la implementación de los cursos de capacitación, entre las técnicas propuestas para capacitar al personal se encuentran:

Capacitación en clase: Se aplicará fuera de las instalaciones de la entidad, reuniendo a los participantes en un salón, contando con la guía del instructor designado para el tema el cual les transmitirá el contenido del curso a las personas.

Capacitación por computadora: Esta técnica se aplicará en cursos de capacitación requieran la utilización de equipo de cómputo para su desarrollo, se reunirá a las personas en salón adecuado con el equipo requerido fuera de la instalaciones de la entidad, el cual será designado por las autoridades de la unidad conjuntamente con la institución que estará a cargo de dichos cursos.

Además de las anteriores también se considera la utilización de métodos de capacitación tales como: las conferencias, los seminarios o congresos para el desarrollo de los cursos previstos

Por otra parte se utilizarán como apoyo a la ejecución del proceso de capacitación los listados de asistencia a los cursos de capacitación propuestos

en los diferentes programas y también listas de verificación de las condiciones del espacio físico, el equipo electrónico, los insumos utilizados y la alimentación proporcionada a los participantes todo ello con el fin de evaluar posteriormente el desarrollo de dichos cursos, a continuación se presentan los formatos:

Formato 18

**Listado de asistencia a los cursos de capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos**

Nombre del curso:	
Nombre del instructor del curso:	
Lugar donde se realiza la capacitación:	
Duración del curso:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:

NO.	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO O SECCIÓN	DPI	FIRMA
01				
02				
03				
04				
05				

Formato 19

Listado de verificación del espacio físico, equipo electrónico e insumos y alimentación de los cursos de capacitación

LISTADO DE VERIFICACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO, EQUIPO ELECTRÓNICO E INSUMOS Y ALIMENTACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACION			
CANTIDAD	CONCEPTO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
1. ESPACIO FÍSICO			
	Sonido		
	Iluminación		
	Mesas de trabajo		
	Escritorios		
	Aire acondicionado		
	Acceso a internet		
	Sanitarios		
2. EQUIPO ELECTRÓNICO E INSUMOS			
CANTIDAD	CONCEPTO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
	Proyector		
	Pantalla de proyección		
	Computadora		
	Cables de conexión del equipo		
	Bocinas para computadora		
	Micrófono		
	Gronometro		
	Módems inalámbricos		
	Impresoras		
	Lapiceros		
	Libretas		
	Papel		
	Material de apoyo		
3. ALIMENTACIÓN			
CANTIDAD	CONCEPTO	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
	Café		
	Té		
	Aperitivos (Refacciones, galletas, etc.)		
	Servicio		

3.4.3.2 Recursos a utilizar

Debido a que es importante determinar cuáles son los recursos a utilizar en la ejecución de los cursos de capacitación con base en los programas anteriormente descritos, dichos recursos son los siguientes:

- **Recursos humanos:** incluye la contratación de capacitadores profesionales expertos en los temas designados, personal de apoyo y logística de los cursos, las personas responsables del proceso de capacitación y por supuesto las personas participantes a los cursos.
- **Recursos físicos:** incluyen las instalaciones en donde se llevaran a cabo los cursos de capacitación propuestos, la institución podrá optar por adecuar un espacio físico dentro de sus instalaciones o bien coordinar a través de las entidades que impartirán el curso el lugar donde se realizaran las capacitaciones, además de ellos es necesario contar con mobiliario de oficina, sillas, mesas, etc.
- **Recursos tecnológicos:** está contemplado contar con equipo audiovisual como es el caso de las computadoras portátiles o de escritorio, televisiones, proyectores, cámaras digitales, cámaras de video, scanners y además contar con una conexión a internet de acuerdo a las necesidades de los cursos.
- **Materiales y suministros:** En este apartado se hará uso de algunos materiales indispensables para la ejecución de los cursos de capacitación tal es el caso de lapiceros, lápices, papel, fotocopias, libretas de apuntes, libros, revistas, materiales didácticos entre otros.

- **Servicios de alimentación:** Para la comodidad de las personas se les proporcionara un refrigerio el cual podrá variar entre un desayuno, una refacción, almuerzo o cena dependiendo la planificación de cada curso.

El gasto a efectuarse por cada rubro mencionado anteriormente está contemplado dentro de los dos escenarios de presupuesto de este capítulo.

3.4.4 Evaluación del proceso de capacitación

La evaluación del proceso de capacitación es importante porque permite conocer si los resultados de dicho proceso fueron satisfactorios y si las acciones ejecutadas son acordes a lo planeado.

El proceso de evaluación se realizará en cuatro diferentes niveles tales como: la reacción de los participantes, el aprendizaje obtenido, el nivel de cambio de conducta logrado y finalmente los resultados conseguidos.

3.4.4.1 Nivel 1 Evaluación de la reacción

En este nivel se evaluará la reacción de los participantes y su grado de satisfacción con respecto a la formación que recibirán en los cursos de capacitación, la evaluación de este nivel servirá para valorar los aspectos positivos y negativos de la ejecución de las capacitaciones con la finalidad de mejorar los cursos futuros.

Para la evaluación de este nivel se presenta el siguiente cuestionario en donde se valorará el contenido del curso, la calificación que los participantes le brindan al instructor, el material de apoyo y el equipo utilizado, la organización del evento y las recomendaciones que proporcionan los participantes respecto del evento.

Formato 20

Evaluación del curso de capacitación Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de interrogantes para que usted emita sus opiniones de forma clara, acerca de los diferentes aspectos observados en el desarrollo del curso, el fin de los cuestionamientos es obtener información para mejora de los cursos a desarrollar en un futuro.

Marque con una "X" en el costado de la respuesta que considere adecuada.

Nombre del curso:	
Nombre del instructor del curso:	
Lugar donde se realiza la capacitación:	
Duración del curso:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:

a) Contenido del curso

¿El curso cumplió con sus expectativas?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

¿Puede aplicar lo que aprendió del curso en las actividades de su puesto de trabajo?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

¿Considera que el contenido del curso puede mejorar sus procesos de trabajo?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

b) Persona encargada de impartir el curso

¿Cómo califica el dominio del tema del curso por parte del capacitador?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

¿Considera que la comunicación y el vocabulario utilizado por parte del capacitador es el adecuado?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

¿Cómo califica la habilidad del capacitador para mantener la atención y el interés del grupo?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

¿Cómo califica la habilidad del capacitador para la utilización de técnicas de capacitación?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

¿Cómo califica la puntualidad y el manejo del tiempo del curso por parte del capacitador?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

c) Material de apoyo

¿Se le entregó material de apoyo al inicio del curso?

Sí_____ No_____

¿Por qué?

¿Cómo califica el material de apoyo utilizado? :

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

d) Organización el curso

¿Cómo califica la coordinación y programación del curso?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

¿Cómo califica las condiciones del lugar en donde se llevó a cabo el curso?:

Excelente_____ Buena_____ Mala_____ Deficiente_____

e) Recomendaciones

¿Qué recomendaciones sugiere para mejorar el curso de capacitación impartido?

3.4.4.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje

En este nivel se evaluarán los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes a lo largo del curso, el objetivo primordial de esta evaluación será determinar el grado de asimilación de los participantes acerca del contenido que se les impartió.

Para la evaluación de este nivel se presenta el siguiente ejemplo de una prueba del curso técnico de planificación estratégica y gestión por resultados, es recomendable en este nivel realizar una prueba inicial y luego de impartido el curso una prueba final para evaluar si los conocimientos aprendidos han logrado modificar la conducta de los participantes y por tanto satisfacer sus necesidades de capacitación.

Se evaluará nuevamente el contenido del curso, dos semanas después de finalizados los cursos de capacitación, para determinar si realmente las personas asimilaron dicho contenido.

Formato 21

Evaluación del aprendizaje del curso de capacitación Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Instrucciones: En la siguiente prueba encontrará 8 definiciones y 11 conceptos correspondientes al contenido del curso. A continuación deberá colocar en el paréntesis el número del concepto que corresponda a su definición.

Nombre del curso: Planificación estratégica y gestión por resultados	
Nombre del instructor del curso:	
Lugar donde se realiza la capacitación:	
Duración del curso:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Estrategia 3. FODA 4. Indicadores 5. Líneas estratégicas 6. Misión 7. Plan operativo 8. Planeación 9. Planificación estratégica 10. Planificación operativa 11. Visión 	<p>() Acción y efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivo a cumplir, junto con las acciones requeridas para que este objetivo pueda ser alcanzado</p> <p>() Variables cuantitativas cuya finalidad es dar información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>() Enunciado que indica la existencia de la organización y cuál es su finalidad última, expresa su razón de ser.</p> <p>() Proceso consciente y sistemático que define y desarrolla los cursos de acción futura.</p> <p>() Representación de lo que debe ser en el futuro la organización.</p> <p>() Aborda los asuntos fundamentales de la organización o institución como la misión, la visión, los objetivos generales y las estrategias.</p> <p>() Proceso que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico de la organización y tiene como propósito organizar y ordenar su accionar y trabajo en el corto plazo.</p> <p>() Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se lleva para orientar el camino a seguir en la búsqueda del logro de los objetivos estratégicos.</p>
--	---

Luego de realizadas, tanto la prueba previa como la posterior al curso se procederá a comparar los resultados obtenidos para determinar el porcentaje de cambio en los conocimientos por parte de los participantes del curso, todo ello se realizará a través del siguiente formato:

Formato 22

Tabla de resumen de resultados de la evaluación del aprendizaje del curso Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Nombre del curso: Planificación estratégica y gestión por resultados	
Nombre del instructor del curso:	
Lugar donde se realiza la capacitación:	
Duración del curso:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:

Instrucciones: En el siguiente formato encontrará una serie de datos del curso de capacitación impartido en donde deberá colocar los resultados obtenidos de las pruebas realizadas antes y después de impartir dicho curso y detallar el porcentaje de cambio que obtuvieron los participantes de los mismos

Nombre del participante	Resultados		Porcentaje de cambio
	Pre prueba	Post prueba	
Participante 1			
Participante 2			
Participante 3			
Participante 4			

3.4.4.3 Nivel 3 Evaluación del cambio de conducta

En esta evaluación se medirá el grado de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos por parte del personal al trabajo que realizan en sus diferentes puestos de trabajo, cabe mencionar que este proceso requiere tiempo por lo tanto, hay que esperar entre un periodo de tres a seis meses después de realizado el curso para poder aplicar la evaluación, ya que se debe observar el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, se realizará una evaluación la cual se presenta a continuación:

Formato 23

Evaluación cambio de conducta Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

Formato de evaluación del cambio de conducta					
I. Datos de la persona evaluada:			Fecha:		
Nombres:		Puesto:			
Área:		Ubicación física:			
II. Datos de la persona que evalúa: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)					
Evaluator	Jefe inmediato	Autoevaluación	Colega	Cliente interno	
III. Factores a evaluar					
<p>Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar las sugerencias o comentarios que usted considere.</p> <p>La escala para la calificación es la siguiente:</p> <p>1= Excelente 2= Bueno 3= Malo 4= Deficiente</p>					
Factores a evaluar	Calificación				Sugerencias o comentarios
	1	2	3	4	
1. Responsabilidad: Acepta y conoce la responsabilidad de todas las áreas de trabajo. No inventa excusas ni culpa a otros por sus errores					
2. Trabajo en equipo: Trabaja de forma cooperativa, asume la responsabilidad por los resultados del equipo, respeta las decisiones y comentarios del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles al interior del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo					
3. Eficiencia y eficacia en el trabajo: Aplica los conocimientos teórico prácticos que posee en la solución de problemas específicos de su campo de trabajo, utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para desarrollar y cumplir sus actividades					
4. Control interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia					
5. Relación costo beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de su área de trabajo.					
6. Toma de decisiones y resolución de conflictos: Identifica los problemas y reconoce sus características, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles, en tiempo y de forma apropiada.					
7. Servicio al cliente: Se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente, enfocándose en las necesidades y en los resultados obtenidos. Busca continuamente oportunidades de mejorar el servicio al cliente externo e interno.					

IV. Habilidades y destrezas

Marcar con una X la calificación que usted le proporciona a los factores e indicar las sugerencias o comentarios que usted considere.

Habilidades y destrezas a evaluar	Calificación				Sugerencias o comentarios
	1	2	3	4	
1. Iniciativa y excelencia: Toma la iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus conocimientos, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
2. Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos					
3. Comunicación: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes, solicita y brinda retroalimentación					
4. Supervisión y acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y proporciona soporte al personal y colegas					
5. Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los respeta. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos					

V. Indique fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia

Fortalezas	Debilidades

VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño actual?

--

3.4.4.4 Nivel 4 Evaluación de los resultados

En este nivel se medirán si los objetivos planteados en los cursos se cumplen en forma efectiva y eficiente, por lo que es necesario considerar un cierto periodo de tiempo como en el nivel anterior para efectuar dicha evaluación, el tiempo considerado para efectuar dicha evaluación es de seis meses, el objetivo de la misma es evaluar el beneficio que han producido los cursos de capacitación para la institución.

3.5 Plan de acción de la propuesta

Formato 24

Plan de acción de la propuesta Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

INSTITUCIÓN: Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos		FECHA: Julio 2014						
NOMBRE DEL PLAN: Implementación de la propuesta "Proceso de capacitación para el personal de una unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos".								
ÁREA: Toda la Organización								
DEPARTAMENTO: Toda la organización								
No.	FASE DEL PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	RESULTADOS
					INICIO	FINAL		
1	Situación actual del proceso de capacitación	1) Establecer la forma en que se ejecuta el proceso de capacitación en la institución y los problemas que se presentan en la realización de los procesos administrativos por parte del personal, para establecer el ámbito en que se realizará el nuevo proceso de capacitación	Jefe del departamento de recursos humanos	Conocer el proceso de capacitación actual y como se encuentra estructurado	Noviembre del 2014	Noviembre del 2014	300.00	1) Establecer la forma en que se realiza el proceso de capacitación. 2) Detectar la existencia de problemas
2	Planificación del proceso de capacitación propuesto	1) Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del proceso. 2) Establecer los recursos a utilizar para la ejecución del proceso de capacitación.	Jefe del departamento de recursos humanos	Definir las directrices acerca de la planificación y programación de los nuevos cursos de capacitación	Noviembre del 2014	Noviembre del 2014	200.00	1) Establecimiento de objetivos 2) Establecimiento de los recursos a utilizar
3	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	1) Elaboración de un instrumento para el efectivo diagnóstico de las necesidades de capacitación actuales 2) Análisis y descripción de los puestos de trabajo actuales	Coordinador General, Jefes de departamento, y Jefes de sección	Determinar las necesidades de capacitación actuales con las que cuenta el personal	Diciembre del 2014	Enero del 2015	500.00	1) Establecimiento del instrumento para la detección de necesidades 2) Análisis y valoración de puestos

4	Diseño del proceso de capacitación	1) Elaboración del proceso de capacitación que se ejecutará 2) Aprobación del proceso de capacitación 3) Divulgación del proceso aprobado	Coordinador General, Jefes de departamento, y Jefes de sección	Estructurar el plan de capacitación de acuerdo a los programas de cursos que satisfagan las necesidades detectadas	Enero del 2015	Febrero del 2015	500.00	1) Presentar y aprobar el proceso de capacitación propuesto 2) Conocimiento general del proceso de capacitación aprobado.
5	Ejecución del proceso de capacitación	1) Desarrollo de los programas de capacitación propuestos 2) Monitoreo sistemático del avance de los programas de capacitación	Instituciones encargadas de impartir los cursos Departamento de recursos humanos	Implementar el proceso de capacitación propuesto y determinar los métodos para capacitar al personal	Marzo del 2015	Mayo del 2015	2500.00	1) Ejecución de todos y cada uno de los cursos de capacitación previstos 2) Reportes y análisis de las actividades que conllevan la ejecución de los cursos programados
5	Evaluación del proceso de capacitación	1) Desarrollo de las evaluaciones al personal acerca de los cursos impartidos 2) Obtener retroalimentación del proceso de capacitación y propuestas de mejora 3) Evaluación presupuestaria e identificación de los beneficios de los cursos impartidos	Instituciones encargadas de impartir los cursos Departamento de recursos humanos	Evaluar el proceso de capacitación y los resultados del mismo para proponer mejoras a los programas de cursos a implementarse en el futuro	Junio del 2015	Junio del 2015	1000.00	1) Aplicación de evaluación 2) Retroalimentación del proceso e implementación de mejoras 3) Presentación de informes de resultados financieros y beneficios obtenidos
TOTAL:								5000.00
Costo estimado de implementación: El costo de la implementación de la propuesta es de Q. 5.000.00								

Las cantidades descritas están sujetas a cambios a cambios al igual que las fechas con base en el criterio de las autoridades de la institución.

3.6 Presupuesto de la propuesta

Para la implementación de la propuesta se hace necesario que la institución incurra en gastos para la efectiva ejecución del proceso de capacitación, para ello se presentan dos escenarios, para que las autoridades de la institución evalúen cuál de los dos es el que más le conviene a la organización.

Una vez determinados los recursos necesarios para ejecutar el proceso de capacitación tal como: recursos humanos, físicos, tecnológicos, materiales y suministros, así como los servicios por alimentación.

3.6.1 Escenario 1 del presupuesto de la propuesta

En el primer escenario se plantea un presupuesto en donde la institución incurra en gastos por concepto honorarios para las personas encargadas de brindar capacitación y el pago por los eventos de capacitación a través del renglón de gasto 185 “Servicios de capacitación” y por aparte el gasto por alimentación de los participantes de los cursos a través del renglón 211 “Alimentos para personas” además de algunos gastos imprevistos en los eventos cargados al renglón 199 “Otros servicios no personales”; el resumen de gastos para dicho presupuesto se presenta a continuación:

Cuadro 1

**Honorarios a las personas encargadas de brindar capacitación
Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos**

CAPACITADORES	RENLÓN DE GASTO	HONORARIOS EN Q.
Programa de cursos técnicos	185	5,000.00
Programa de cursos de gestión	185	6,000.00
Programa de cursos generales de desarrollo	185	10,000.00
MONTO TOTAL=		Q 21,000.00

El cuadro anterior incluye únicamente el gasto por concepto de honorarios que se les debe cancelar a las personas encargadas de impartir los cursos de capacitación propuestos los cuales serán cargados al renglón de gasto 185 “Servicios de capacitación”, se debe considerar que el gasto por honorarios en el programa de cursos técnicos corresponde al curso de capacitación de personal el cual será impartido por una empresa externa, en los demás no se consideran erogaciones debido a la cooperación interinstitucional de las entidades gubernamentales consideradas.

Cuadro 2

Gastos por la realización de los eventos de capacitación Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

PROGRAMAS	RENLÓN DE GASTO	GASTOS POR EVENTO EN Q.
Programa de cursos técnicos	185	1,000.00
Programa de cursos de gestión	185	2,000.00
Programa de cursos generales de desarrollo	185	3,000.00
MONTO TOTAL=		Q 6,000.00

Se toman en cuenta los gastos en los que la institución incurrirá para la realización de los diferentes eventos contemplados en el proceso de capacitación propuesto en donde se incluyen gastos por la logística de los eventos, los cuales serán cargados al renglón 185 “Servicios de capacitación”.

Además se presenta la estimación de gastos por alimentación en que se incurrirá para brindarles el refrigerio a las personas asistentes a los cursos, los cuales serán cargados al renglón 211 “Alimentos para personas”.

Cuadro 3

Gastos por alimentación Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

PROGRAMAS	RENLÓN DE GASTO	GASTOS POR ALIMENTACIÓN EN Q.
Programa de cursos técnicos	211	4,000.00
Programa de cursos de gestión	211	1,500.00
Programa de cursos generales de desarrollo	211	2,500.00
MONTO TOTAL=		Q8,000.00

Cuadro 4

Presupuesto general escenario 1 Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	RENLÓN DE GASTO	MONTO TOTAL EN Q.
Honorarios a los capacitadores	185	21,000.00
Gastos por eventos	185	6,000.00
Gastos por Alimentación	211	8,000.00
Otros gastos	199	5,000.00
MONTO TOTAL		Q 40,000.00

El gasto total en el que incurrirá la institución en caso de elegir el escenario de gastos número uno será de Q. 40,000.00, cabe mencionar que las cantidades están sujetas a cambios de acuerdo a la fecha y lugar en donde se lleven a cabo los cursos de capacitación, además se debe consultar al encargado de

presupuestos de la entidad, acerca de la disponibilidad presupuestaria y financiera para cubrir los gastos en los que se incurran por la realización de dichos eventos.

Adicionalmente la institución puede contactar al ministerio del cual depende para informarse acerca de la utilización de espacios físicos, uso de mobiliario y equipo, además de otros insumos que puedan disminuir los costos por la ejecución del proceso propuesto.

3.6.2 Escenario 2 del presupuesto de la propuesta

En el segundo escenario se plantea un presupuesto en donde la institución incurra en gastos por concepto honorarios para las personas encargadas de brindar capacitación, a través del renglón de gasto 185 “Servicios de capacitación”, además del gasto por la adquisición de equipo tecnológico para impartir los cursos cargados a diversos renglones pertenecientes al grupo de gasto 300 “Propiedad, planta, equipo e intangibles”.

Por otra parte se estima el gasto por la adecuación y alquiler de espacios físicos para llevar a cabo los programas de cursos cargados de igual forma a diversos renglones, adicionalmente se contempla la compra de los materiales y suministros que afectan al grupo 200 “Materiales y suministros, también se debe considerar el costo por alimentación de los participantes de los cursos a través del renglón 211 “Alimentos para personas” y por ultimo algunas erogaciones imprevistas en los eventos cargados al renglón 199 “Otros servicios no personales”.

El resumen de gastos para dicho presupuesto se presenta a continuación:

Cuadro 5

Honorarios a las personas encargadas de brindar capacitación Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

CAPACITADORES	RENLÓN DE GASTO	HONORARIOS EN Q.
Programa de cursos técnicos	185	5,000.00
Programa de cursos de gestión	185	6,000.00
Programa de cursos generales de desarrollo	185	10,000.00
MONTO TOTAL=		Q 21,000.00

El cuadro anterior incluye únicamente el gasto por concepto de honorarios que se les debe cancelar a las personas encargadas de impartir los cursos de capacitación propuestos los cuales serán cargados al renglón de gasto 185 “Servicios de capacitación” los cuales no varían de acuerdo al escenario 1.

Cuadro 6

Presupuesto arrendamiento y adecuación de salones Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

CANTIDAD	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO UNITARIO	RENLÓN DE GASTO	TOTAL EN Q.
1	Servicio de adecuación y reparación de instalaciones	Q8,000.00	171	8,000.00
7	Arrendamiento de salones (Salones de conferencias o laboratorios computacionales)	Q9,000.00	151	63,000.00
MONTO TOTAL=				Q71,000.00

El cuadro anterior se estima el gasto por la adecuación de salones dentro de la institución y el arredramiento de salones en otras empresas o entidades para impartir los cursos de capacitación contemplados en los diferentes programas.

Cuadro 7

Presupuesto de materiales y suministros Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

CANTIDAD	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO UNITARIO	RENLÓN DE GASTO	TOTAL
200	Folder tamaño carta	Q1.00	291	200.00
200	Fastener	Q0.50	291	100.00
10	Cajas de bolígrafos de diferentes colores	Q50.00	291	500.00
10	Cajas de lápices	Q20.00	291	200.00
2	Cientos de sobres de papel manila	Q50.00	291	100.00
5	Memorias USB	Q50.00	291	250.00
10	Cajas de CD para almacenamientos de datos	Q60.00	291	600.00
300	Libretas de apuntes	Q6.50	291	1,950.00
20	Resmas de papel	Q30.00	241	600.00
MONTO TOTAL=				Q4,500.00

En este apartado se detallan los gastos previstos por concepto de los diferentes materiales y los suministros necesarios para ejecutar los cursos de capacitación propuestos los cuales servirán como apoyo a las personas participantes a los cursos, las erogaciones están cargadas al grupo de gastos 200 “Materiales y suministros”.

Cuadro 8

Presupuesto de equipo audiovisual y computacional Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

CANTIDAD	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	PRECIO UNITARIO	RENLÓN DE GASTO	TOTAL
1	Computadora portátil	Q6,500.00	328	6,500.00
1	Computadora de escritorio	Q5,500.00	328	5,500.00
1	Scanner	Q600.00	328	600.00
1	Proyector	Q400.00	324	400.00
1	Televisor Smart TV LED	Q5,000.00	324	5,000.00
1	Fotocopiadora multifuncional	Q4,000.00	329	4,000.00
2	Impresoras	Q500.00	328	1,000.00
MONTO TOTAL=				Q23,000.00

En el caso del equipo se contempla la compra de varios aparatos que servirán para impartir los cursos de capacitación previstos, dichas compras servirán como apoyo para las personas encargadas de impartir los cursos, estas adquisiciones serán cargadas a diferentes renglones del grupo de gastos 300 "Propiedad, planta, equipo e intangibles".

Y por último se presenta el presupuesto general del segundo escenario contemplado, el cual es el siguiente:

Cuadro 9

Presupuesto general escenario 2 Unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos

DESCRIPCIÓN DEL GASTO	GRUPO DE GASTO	MONTO TOTAL EN Q.
Honorarios a los capacitadores	100	21,000.00
Arrendamiento y adecuación de salones	100	71,000.00
Materiales y suministros	200	4,500.00
Equipo de oficina	300	23,000.00
Gastos por Alimentación	200	8,000.00
Otros gastos	100	7,500.00
MONTO TOTAL		Q135,000.00

El gasto total en el que incurrirá la institución en caso de elegir el escenario de gastos número dos será de Q. 135,000.00, cabe mencionar que las cantidades están sujetas a cambios de acuerdo a la fecha y lugar en donde se lleven a cabo los cursos de capacitación, además de ello se debe consultar al encargado de presupuestos de la entidad, acerca de la disponibilidad presupuestaria y financiera para cubrir los gastos en los que se incurran por la realización de dichos eventos.

Las ventajas con las que cuenta este escenario, es que equipo audiovisual ya existe en la unidad lo cual representaría un ahorro de Q. 23,000.00 y también los costos por la implementación de este escenario se reducirían al solicitar salones al ministerio del cual depende la unidad reduciendo el gasto en Q. 52,000.00, por lo cual el monto total del escenario de presupuestos alcanzaría un monto de Q. 60,000.00.

Queda a criterio de las autoridades de la institución la elección del escenario que más se adapte a las condiciones en las que se encuentra la entidad tanto en temas presupuestarios como en el concepto financiero.

CONCLUSIONES

1. La unidad ejecutora del estado enfocada en prevenir hechos delictivos carece de un proceso de capacitación de carácter formal lo que provoca la falta de conocimientos y habilidades de los colaboradores, ya que no existen lineamientos generales que orienten las funciones de los jefes y encargados de supervisar el cumplimiento de los procesos institucionales, acerca de la forma de capacitar efectivamente al personal a su cargo para obtener los resultados que se pretenden alcanzar.
2. La institución no cuenta con una método establecido para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual permita establecer objetivamente las necesidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal actualmente dentro de la organización, así como también se carece de un plan de cursos que permita resolver dichas necesidades y por ende el desarrollo profesional de los colaboradores.
3. Actualmente la ejecución del proceso de capacitación no es la adecuada, ya que no se resuelven las necesidades actuales de capacitación con las que cuenta el personal, derivado a la falta de coherencia de los cursos de capacitación que se imparten y las necesidades de capacitación con las que cuentan las personas.
4. El proceso de evaluación de los cursos de capacitación no se realiza por parte de la institución y por ende no se le da seguimiento a los mismos, además de que no se evalúa la forma en que el contenido contribuye al desarrollo de los procesos institucionales.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el proceso de capacitación propuesto para el personal de la unidad, el cual establece los elementos y lineamientos específicos para impartir cursos de capacitación en la institución para que dicho proceso sea de carácter permanente, contribuyendo así a incrementar los conocimientos y habilidades por parte de los colaboradores y erradicar los inconvenientes que se presentan en los procesos administrativos.
2. Implementar el método propuesto para la detección objetiva de las necesidades de capacitación del personal de la unidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, además de realizar estudios y verificaciones acerca de la efectividad del proceso de detección.
3. La implementación de los cursos contenidos en la propuesta del presente informe ya que los mismos están orientados a reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta el personal, lo cual permitirá incrementar la productividad de la organización y contribuirá a erradicar los atrasos, errores y desperdicio de los recursos con los que cuenta la entidad.
4. Evaluar semestralmente el contenido de los cursos de capacitación impartidos dentro de la organización, con el fin de contar con retroalimentación e información cualitativa de vital importancia para verificar que el contenido de los cursos es de dominio por parte de los colaboradores dentro de las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a ed. México, D.F., McGraw-Hill. 354 p.
2. Borello, Antonio. 1994. **El plan de negocios**. 1a ed. Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 237 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a ed. México, D.F. Mc Graw-Hill. 586 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 114-97. **Ley del Organismo Ejecutivo. Artículo 25**. Diario de Centro América. Guatemala, 12 de Diciembre de 1997. 116 p.
5. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice Mark. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13a ed. México, McGraw-Hill. 667 p.
6. Ortega Castro, Alfonso Leopoldo. 2008. **Planeación financiera estratégica**. 1a ed. México, D.F., Mc Graw-Hill. 320 páginas.
7. Pinto Villatoro, Roberto. 2008. **Planeación estratégica de capacitación empresarial**. Tamaulipas, México. Diseño & Fitolito. 218 p.
8. Sanabria López, Juan José. 2002. **La ciencia de la administración pública: Un enfoque político de la actividad administrativa del estado en el marco de la globalización**. México, Universidad Nacional Autónoma De México. 165 p.

9. Vallhonrat Bou, Josep Maria. 1988. **Introducción a la Ingeniería Industrial**. 2a ed. Barcelona, España, Editorial Reverte, S. A. 356 p.

10. Zelaya Lücke, Julio. 2006. **Clasificación de puestos**. San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia –EUNED-. 255 p.

ANEXOS



ANEXO 1
BOLETA DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA UNIDAD
EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS**

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con el tema anteriormente descrito. Las respuestas que proporcione serán utilizadas únicamente para fines de estudio asegurándole a su persona confidencialidad en la información proporcionada. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Nota: El proceso de capacitación plasmado en este cuestionario se enfoca en los procesos administrativos que se realizan en la entidad y no en el proceso de capacitación de prevención de la violencia llevado a cabo por el departamento de capacitación de la institución, el cual es aparte.

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la entidad?

Menos de 1 año De 1 año a 3 años Más de 3 años

1.2 ¿Cuál es el grado académico que posee?

Primaria Básicos Diversificado Universidad

1.3 ¿Conoce los procedimientos de las diferentes actividades, de su puesto de trabajo?

Sí No



2. PROCESO DE CAPACITACIÓN

2.1 ¿Ha recibido capacitación por parte de la entidad?

Sí No

(Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 2.5)

2.2 ¿Cuál es el número de capacitaciones recibidas en el año?

Ninguna De 1 a 3 veces 4 veces o más

2.3 ¿Cómo califica la capacitación recibida?

Mala Regular Buena Excelente

2.4 ¿Por qué razón cree que la institución le brinda capacitación?

2.5 ¿Qué problemas considera que provoca que no se le imparta capacitación?

2.6 ¿Considera que debería recibir capacitación?

Sí No

¿Por qué?



ANEXO 2

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA UNIDAD EJECUTORA DEL ESTADO ENFOCADA EN PREVENIR HECHOS DELICTIVOS

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con el tema anteriormente descrito. Las respuestas que proporcione serán utilizadas únicamente para fines de estudio asegurándole a su persona confidencialidad en la información proporcionada. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Nota: El proceso de capacitación plasmado en este cuestionario se enfoca en los procesos administrativos que se realizan en la entidad y no en el proceso de capacitación de prevención de la violencia llevado a cabo por el departamento de capacitación de la institución.

1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

1.1 ¿Conoce todas las actividades que realiza el personal a su cargo?

Sí No

1.2 ¿La institución cuenta con un plan de capacitación para el desarrollo del personal?

Sí No

1.3 ¿Está usted de acuerdo con el contenido de los cursos que se imparten?

Sí No



1.4 ¿Es tomada en cuenta su opinión, en la planificación de dichos cursos?

Sí No

Si su respuesta es negativa, indique cual es la razón por la que su opinión no es tomada en cuenta

1.5 ¿Considera usted que es importante un proceso de capacitación para la institución?

Sí No

¿Por qué?

1.6 ¿Ha detectado usted que existen retrasos, repetición de errores o desperdicio de recursos en los procesos administrativos realizados por el personal?

Sí No

Si su respuesta es positiva, indique las causas por las que considera que se presentan dichos retrasos, repetición de errores o desperdicio de recursos



1.7 ¿Considera usted que el personal a su cargo cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo?

Sí No

¿Por qué?

1.8 ¿Considera usted que a través de un proceso de capacitación se incrementarían los conocimientos y habilidades del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones?

Sí No

¿Por qué?

1.9 ¿Cuál es el método que usted emplea para determinar si las personas a su cargo necesitan capacitación?

1.10 ¿Cómo se planifican los cursos de capacitación a impartir?



1.11 ¿Cuáles considera que son los objetivos de los cursos?

1.12 ¿Cuál es el número de personas que participan en los cursos?

De 1 a 20 personas De 21 a 50 personas Más de 50 personas

1.13 ¿La institución cuenta con instalaciones adecuadas para impartir los cursos de capacitación?

Sí No

1.14 ¿Cuáles son las técnicas que utiliza la institución para llevar a cabo los cursos de capacitación?

- a) Capacitación en el puesto de trabajo
- b) A través de lecturas
- c) A través de computadora
- d) Por medio de internet
- e) Otras

1.15 ¿Cuál es el proceso que utiliza la institución para evaluar la capacitación?

1.16 ¿Cuántas veces en el año se evalúan los procesos de capacitación?

Ninguna De 1 a 3 veces 4 veces o más



1.17 ¿Se le da el seguimiento respectivo al contenido de los cursos de capacitación impartidos?

Sí

No

¿Por qué?

1.18 ¿Considera usted que los cursos impartidos resuelven las dificultades con las que cuenta el personal en la realización de sus procesos administrativos?

Sí

No

¿Por qué?

1.19 ¿Qué mejoras propondría usted al proceso de capacitación existente?
