UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL"

JESSICA SCARLETT ESPAÑA FORONDA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

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

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JESSICA SCARLETT ESPAÑA FORONDA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Lic. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Adballa
Vocal V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.2 del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de julio de 2016.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 02 de abril 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha veintiséis de julio del dos mil diecisiete, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido de trabajo de tesis denominado **"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL"** elaborado por la estudiante Jessica Scarlett España Foronda con carné estudiantil 201110770 quien se identifica con el número de DPI 2244 15751 0101.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de administradora de empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente,

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1804
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECIOCHO.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 21-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN AEPT-3-021-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JESSICA SCARLETT ESPAÑA FORONDA,** autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SECRETARIO

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DECANO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por el don de la vida por ser mi fortaleza y sabiduría durante mi carrera universitaria y por hacer este sueño realidad.

A MIS PADRES

Ligia Foronda y Juan Carlos España por estar en cada etapa de mi vida, brindándome amor y apoyo incondicional, gracias por el sacrificio que han realizado en darme una educación de calidad son el pilar fundamental en mi vida, de ustedes es este logro. Los amo.

A MI HERMANO Y CUÑADA

José España y Karla Yaquián por el amor y apoyo incondicional que me han brindado siempre, son mi ejemplo a seguir, son muy importantes en mi vida. Los amo.

A MI NOVIO

Kenin Escribá por tu amor, paciencia y apoyo que me brindas día a día, gracias por ser parte de los mejores momentos de mi vida. Te amo.

A MI FAMILIA

Gracias por el cariño, apoyo y por las

palabras de ánimo recibidas por parte de cada uno. Los quiero.

A MIS AMIGOS

Quienes formaron parte de mi carrera universitaria, con quienes compartí los mejores momentos de ella; desvelos, trabajos, logros y éxitos, gracias por el apoyo y cariño siempre contarán con una amiga que los quiere y aprecia mucho.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Ariel de León, por su enseñanza, asesoría y apoyo en la realización de mi informe final, mil gracias.

A MIS CATEDRÁTICOS

Quienes durante toda la carrera universitaria comparten sus conocimientos y nos ayudan a formarnos para ser profesionales de éxito. Muchas gracias.

A MI CASA DE ESTUDIOS

Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a mi Facultad de Ciencias Económicas por ser la fuente de conocimientos y por brindarme la oportunidad de ser parte de este gremio profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de empresa	2
1.1.1.1. Sector Público Guatemalteco	4
1.1.1.2. Sector Público no financiero	5
1.2. Administración	6
1.2.1. Proceso Administrativo	7
1.2.1.1. Planeación	7
1.2.1.2. Organización	7
1.2.1.3. Integración	8
a) Administración del Recurso Humano	8
a.1) Subprocesos de la Administración del Recurso Humano	8
I. Capacitación	10
I.1. Importancia de la capacitación	10
I.2. Beneficios de la capacitación	11
I.3. Niveles de Capacitación	12
I.4. Programa de capacitación	12
I.5. Proceso de Capacitación	13
1.2.1.4. Dirección	23
1.2.1.5. Control	23

Contenido **Página**

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

2.1. Metodología 24

2.2. Antecedentes 26

2.2.1. Misión 27

2.2.2. Organigrama General 28

2.3. Descripción de la situación actual de la capacitación 30

2.3.1. Información general del personal administrativo 30

2.3.2. Situación actual del trabajo del personal administrativo 34

2.3.3. Proceso de Capacitación 38

2.4. Análisis de los resultados 43

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1. Presentación 45

3.2. Objetivo de la propuesta 46

3.3. Alcance de la propuesta 46

3.4. Programa de capacitación propuesto 46

3.4.1. Políticas generales 46

3.4.2. Normas generales 47

3.4.3. Metas 47

3.4.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) 48

Contenido **Página**

3.4.4.1. Método de detección de necesidades aplicado 48

3.4.4.2. Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación 48

3.4.4.3. Procedimiento para la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) 49

3.4.4.4. Matriz de Brechas 122

3.4.5. Diseño y estructura del plan de capacitación 142

3.4.6. Ejecución del plan de capacitación 160

3.4.7. Evaluación de la capacitación 164

3.4.7.1. Evaluación de la Reacción 164

3.4.7.2. Evaluación de Aprendizaje 166

3.4.7.3. Evaluación de Aplicación 169

3.5. Plan de acción 171

CONCLUSIONES 176

RECOMENDACIONES 177

BIBLIOGRAFÍA 178

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Empresas según el tamaño	03
2	Empresas según la propiedad	04
3	Subprocesos básicos de la Administración de Recurso Humano	09
4	Beneficios de la capacitación	11
5	Tipos de necesidades de capacitación	14
6	Métodos para diagnóstico de necesidades de capacitación	15
7	Técnicas de capacitación	20
8	Escala para la calificación de funciones	50
9	Escala para priorizar las necesidades de capacitación	87
10	Resultados DNC Jefe de Servicios Generales	122
11	Resultados DNC Jefe de Compras	123
12	Resultados DNC Jefe de Presupuesto	124
13	Resultados DNC Técnico Especialista Jurídico	125
14	Resultados DNC Técnico Especialista de Comunicación	126
15	Resultados DNC Técnico Profesional Procurador	127
16	Resultados DNC Técnico Profesional de Comunicación Social	128
17	Resultados DNC Asistente Técnico de Activos Fijos	129
18	Resultados DNC Asistente Administrativo Financiero	130
19	Resultados DNC Asistente Administrativo de Compras	131
20	Resultados DNC Asistente Administrativo de Proveeduría	132
21	Resultados DNC Secretaria Asistente Ejecutiva	133
22	Resultados DNC Secretaria Ejecutiva IV	134
23	Resultados DNC Secretaria Ejecutiva III	135
24	Resultados DNC Secretaria Ejecutiva II	136
25	Resultados DNC Secretaria Ejecutiva I	137
26	Resultados DNC Auxiliar de Oficina	138

No.	Título	Página
27	Resultados DNC Habilidades y Actitudes	139
28	Programas de Capacitación	143
29	Ejemplo de tabla resumen	167

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Edad del personal administrativo	30
2	Tiempo que lleva el personal administrativo de laborar	32
3	Nivel académico del personal administrativo	33
4	Conocimiento del personal administrativo de su puesto de trabajo	34
5	Errores que tiene el personal administrativo al ejecutar las tareas diarias de trabajo	35
6	Requiere el puesto de trabajo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas	37
7	Capacitación por parte de la Institución al personal administrativo	38
8	Percepción del personal administrativo de las capacitaciones recibidas	39
9	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	40
10	Ejecución de las capacitaciones	41
11	Evaluación de la capacitación	42

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso de capacitación	13
2	Programación de la capacitación	17
3	Métodos de la capacitación	19

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es una pieza fundamental dentro de las organizaciones, su importancia radica en la habilidad para responder favorablemente a los objetivos de la institución, esto requiere que los colaboradores desarrollen constantemente sus conocimientos, habilidades y destrezas, la capacitación es el medio que se utiliza para el desarrollo de estas competencias.

Hoy en día los puestos en las organizaciones se han vuelto más complejos y las actividades diarias de trabajo presentan cambios e influencias tecnológicas, por lo que la capacitación es una de las formas para enfrentar los cambios y modificar habilidades y actitudes del personal.

El presente trabajo de investigación es un aporte a la Institución Pública, que propone un programa de capacitación para el personal administrativo basado en el diagnóstico de necesidades que requieren los puestos de trabajo, con el objetivo de reducir las brechas existentes en la Institución, debido a que dentro de ella no se tiene un programa de capacitación diseñado.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, conceptos generales sobre la empresa, administración, recursos humanos, detección de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación de la capacitación.

En el capítulo II, se encuentra los antecedentes de la unidad objeto de estudio, organigrama general, misión, visión y principios; además se presentan los resultados de la situación actual del personal administrativo con respecto al tema de capacitación y se conocen los resultados al diagnóstico de necesidades basado en el método puesto-persona.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de un programa de capacitación, se mencionan los objetivos, alcance de la propuesta, políticas y normas generales, metas y los cursos que deben ofrecerse para reducir las brechas de capacitación

en los puestos que tienen un alto nivel de prioridad debido a que el dominio en la ejecución de las tareas es regular o deficiente; estos cursos se presentan en dos escenarios que reflejan distintos montos de inversión. Por último se indica la forma de ejecución del programa, como se evaluará la capacitación utilizando los formatos propuestos y un análisis de costo beneficio.

Se presentan las conclusiones a la investigación que son respuestas a las hipótesis planteadas y recomendaciones que ayudarán a mitigar las deficiencias encontradas en la Institución Pública; finalmente se proporciona la bibliografía con la cual se sustenta la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El recurso humano es la pieza fundamental y el activo más valioso que poseen las organizaciones e instituciones para afrontar los cambios e influencias tecnológicas que día a día surgen en los diferentes puestos de trabajo.

En este capítulo se presentan los conceptos básicos que permitirán el desarrollo de la investigación y el diseño del programa de capacitación.

1.1. Empresa

Para Idalberto Chiavenato, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa es “una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (3:4)

La empresa se considera como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”. (12:41)

Es dentro de las empresas donde el recurso humano desarrolla sus conocimientos, habilidades y destrezas y a través de diversos recursos logra el desarrollo profesional y el alcance de los objetivos de la organización.

1.1.1. Tipos de empresa

Las empresas son diferentes unas de otras y pueden ser clasificadas según la naturaleza de la actividad productiva, tamaño, ámbito de actuación y tipo de propiedad.

i. Según el sector de actividad y naturaleza productiva

En función de la actividad que desarrollan se clasifican en:

- **"Empresas Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias a su vez se clasifican en:

  - **Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales.
  - **Manufactureras:** transforman la materia prima en productos terminados.

- **Empresas de servicios:** constituyen el sector terciario, son aquellas que brindan servicio a la comunidad." (12: 39)

Las empresas de servicio son consideradas elementales para el bienestar social porque mejoran la calidad de vida de las personas. La Institución Pública unidad de análisis contribuye al desarrollo de comunidades indígenas a través del arrendamiento y regularización de tierras.

ii. Según el tamaño

Algunos de los principales indicadores empleados para clasificarlas según el tamaño son: el volumen de ventas y número de trabajadores.

Tabla 1
Empresas según el tamaño

Tipo de empresa	Definición
Microempresa	Si posee diez o menos trabajadores.
Empresas pequeñas	Si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
Empresas medianas	Si tienen entre 50 y 249 trabajadores.
Empresas grandes	Más de 250 trabajadores

Fuente: elaboración propia, con información del autor Montoro Sánchez María, Martín de Castro Gregorio & Díez Vial Isabel. Economía de la Empresa. Primera edición, Paraninfo S.A

iii. Según el ámbito de actuación

Según el ámbito donde realizan las actividades de la empresa pueden ser:

- **"Empresas locales:** el ámbito es en una localidad, región o comunidad autónoma.
- **Empresas nacionales:** el ámbito de actuación es un país.
- **Empresas transnacionales:** la actuación traspasa las fronteras de un país, realizando actividades en dos o más países." (12:40)

iv. Según la propiedad

En función de quién ostente su propiedad, las empresas se clasifican en los siguientes tipos:

Tabla 2
Empresas según la propiedad

Tipo de empresa	Definición
Privada	Es aquella cuyo capital es propiedad de particulares, bien sean personas físicas o personas jurídicas.
Pública	Es aquella en la que el capital pertenece total o mayoritariamente al sector público (administración central, autonómica o local).
Mixta	Es aquella donde el capital de la empresa está repartido entre manos privadas y públicas.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Montoro Sánchez María, Martín de Castro Gregorio & Díez Vial Isabel. Economía de la Empresa. Primera edición, Paraninfo S.A.

La unidad de análisis de la investigación es una Institución del sector público dedicada al servicio de la comunidad guatemalteca que recibe fondos del Gobierno Central y del Fideicomiso de Institución Pública.

1.1.1.1. Sector Público Guatemalteco

El manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala define al sector público como "…todas las instituciones que desarrollan actividades y funciones que corresponden al Estado o son asumidas por éste, así como los órganos y entes que son propiedad del mismo.

Los principales ítems de la clasificación del sector público guatemalteco son:

- ✓ Sector Público no financiero
- ✓ Sector Público financiero
- ✓ Administración Central

- ✓ Gobierno Central
- ✓ Entidades descentralizadas no empresariales
- ✓ Entidades autónomas no empresariales
- ✓ Instituciones de Seguridad Social
- ✓ Empresas Públicas no financieras
- ✓ Entidades Públicas financieras no bancarias
- ✓ Entidades Públicas financieras bancarias" (1:16)

La unidad de análisis de la investigación está clasificada en las entidades descentralizadas no empresariales pertenecientes a la Administración Central que forman el Sector Público no financiero.

1.1.1.2. Sector Público no financiero

"Comprende a las instituciones públicas tanto de la Administración Central como de los Gobiernos Locales que producen bienes y servicios comercializables o no, incluidos los de la seguridad social, que no están dedicadas a efectuar transacciones financieras en el mercado, consistentes en adquirir activos financieros y emitir pasivos." (1:16)

El sector público no financiero está conformado por todas las Instituciones de los tres organismos del Estado, municipalidades y fondos de desarrollo que se dedican al funcionamiento de las actividades ordinarias y propias del país y que no tienen por objetivo la obtención de recursos financieros.

i. Administración Central

"Comprende todos los organismos, entes o instituciones que conforman la administración pública de la administración central. Incluye aquellos entes sin

fines de lucro que se financian parcial o totalmente y estén controlados total o parcialmente por las autoridades públicas centrales.” (1:16)

Entre las entidades que conforman esta clasificación están las del Organismo Legislativo, Organismo Judicial, Presidencia, Ministerios del Estado, Secretarías, Órganos de Control Jurídico-Administrativo y Órganos de Control Público.

- **Entidades descentralizadas no empresariales**

“Este grupo comprende las entidades que actúan bajo la autoridad del Gobierno Central con cierto grado de independencia, en cuanto a su condición jurídica y responsabilidades, en el cumplimiento de funciones gubernamentales especializadas en varios campos, pero cuyo objetivo no es la comercialización de los bienes y servicios que producen.” (1:16)

Para que una Institución pueda clasificarse como entidad descentralizada debe existir un traslado de competencias desde la Administración Central a nuevas personas jurídicas, el Estado dota de personalidad jurídica al órgano descentralizado y solamente ejerce tutela sobre éste.

La Institución Pública, objeto de estudio, es una entidad descentralizada autónoma, que facilita el acceso a la tierra para los campesinos y las campesinas guatemaltecas, se asocia de manera directa a los mandatos institucionales y logra de esa forma una coherencia directa con la ley.

1.2. Administración

Se entiende por administración al “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (9:4)

La administración actúa en dirección hacia la consecución de objetivos mediante actividades planificadas y controladas. En donde exista un organismo social la administración debe estar presente.

Existen dos tipos de administración: pública y privada, para fines de la investigación es importante mencionar que la Institución realiza una administración pública que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado y que tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio de los pobladores.

1.2.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases interrelacionadas a través de las cuales se efectúa la administración y forman un proceso integral.

1.2.1.1. Planeación

La planeación es la base de todas las demás funciones gerenciales y es donde se toman decisiones entre varias alternativas de acción, con el objetivo de cumplir con la misión y los objetivos de la organización.

Planear es decidir lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo, por lo tanto, todo programa que se pretenda ejecutar deberá ser primero planificado por los miembros de la organización.

1.2.1.2. Organización

“Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización.” (6:25)

En la organización se asignan responsabilidades y autoridad para coordinar a los distintos grupos de trabajo, tanto en sentido vertical u horizontal de toda la organización.

1.2.1.3. Integración

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.” (9:284)

La integración permite captar al capital humano idóneo, desarrollarlo a nivel personal y profesional, recompensarlo y retenerlo dentro de la organización.

a) Administración del Recurso Humano

“Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores (como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas) que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (2:9)

La administración de recursos humanos ve a las personas como individuos que activan los recursos de la organización a través de sus competencias y habilidades, así se forma el capital humano de la organización.

Para las organizaciones la aplicación de la administración del recurso humano significa conquistar y mantener a las personas con actitud positiva y favorable para la ejecución de las tareas.

a.1) Subprocesos de la Administración del Recurso Humano

Chiavenato clasifica el proceso de la administración del recurso humano en seis subprocesos básicos, dinámicos e interactivos que forman un sistema integrado.

Tabla 3
Subprocesos básicos de la Administración del Recurso Humano

SUBPROCESO	DEFINICIÓN
Integrar	Actividades para incluir a nuevas personas a las empresas e implica el análisis de puestos, planeación del recurso humano, el reclutamiento y la selección.
Organizar	Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa.
Recompensar	Procedimientos que se utilizan para incentivar al personal, a través de recompensas, remuneración, prestaciones y gratificaciones no económicas que satisfagan las necesidades personales.
Retener	Los procesos para retener a las personas son importantes, porque los empleados que trabajan en condiciones saludables y de seguridad son más productivos y rinden beneficios a largo plazo a la organización.
Auditar	Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.
Desarrollar	Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

La gestión del talento humano constituye un panorama amplio para que la administración del recurso humano se lleve a cabo de manera objetiva y las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos.

Para la investigación es de vital importancia el desarrollo de las personas; subproceso en donde se brinda información para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen, la capacitación es uno de los medios más modernos que se utilizan para el desarrollo de colaboradores.

I. Capacitación

“La capacitación es el conjunto de actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales.” (11:202)

La capacitación debe de ser sistemática, planificada y organizada, a corto plazo, que se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales; es importante que la preparación esté relacionada con el trabajo diario, la misión, visión y objetivos de la Institución.

A las Instituciones y organizaciones siempre les agradará tener personal altamente calificado debido a que esto reduce las curvas de aprendizaje, reduce costos, mejora la efectividad y se logran los objetivos de la empresa; pero para lograr esto es la empresa quién debe propiciar la capacitación e invertir en ella.

I.1. Importancia de la capacitación

Mediante el contenido de un programa de capacitación, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender funciones, actividades y habilidades nuevas,

actualizar sus conocimientos y relacionarse con otras personas; a través de técnicas y métodos que ayudan a aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en sus puestos de trabajo, también permite a las organizaciones alcanzar sus metas.

I.2. Beneficios de la capacitación

Se considera que los colaboradores obtienen beneficios personales y para la organización.

Tabla 4
Beneficios de la capacitación

Beneficios personales	Beneficios para la organización
• Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas. • Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo. • Se obtienen mayores conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes para efectuar sus labores. • Promueve el desarrollo y la confianza del individuo. • Logra metas individuales. • Contribuye a la formación de líderes.	• Incrementa la productividad y calidad de trabajo. • Conduce a la organización a una mayor rentabilidad. • Promueve la comunicación en toda la organización. • Se generan actitudes positivas con las metas de la organización. • Sus activos intelectuales se incrementan.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

I.3. Niveles de Capacitación

Una metodología para la capacitación es proporcionarla de acuerdo a niveles según el puesto de trabajo, funciones y atribuciones. La capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: se orienta al personal que se inicie en el puesto de trabajo y tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño de su función.

Nivel Intermedio: se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos del puesto de trabajo que ocupa, tiene por objeto ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y desempeño del puesto de trabajo.

Nivel Avanzado: se orienta al personal que tiene experiencia y que quiere conocer de una forma integral el puesto de trabajo.

I.4. Programa de capacitación

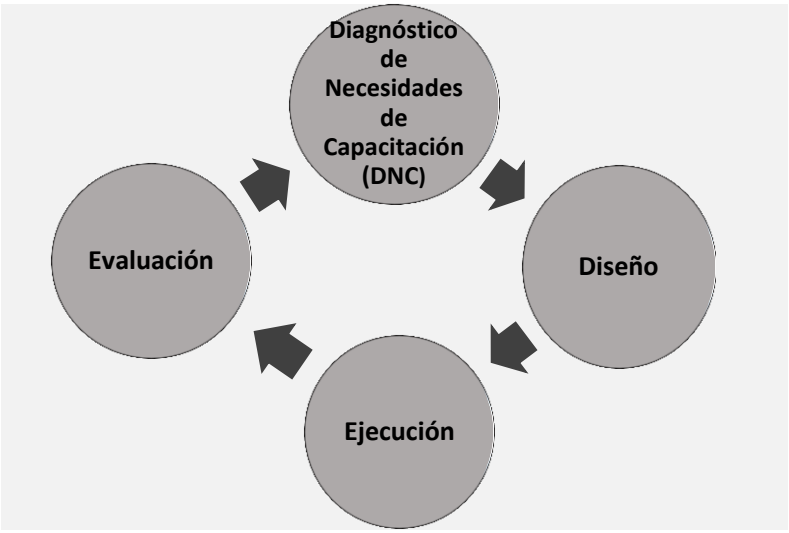
Para Chiavenato un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. (4:418)

El programa de capacitación proporciona a los colaboradores conocimientos necesarios para ejercer las funciones que requieren los distintos puestos de trabajo dentro de una organización. La correcta ejecución del programa permitirá reducir las brechas de capacitación de los colaboradores entre lo que hacen y debería de realizar.

I.5. Proceso de Capacitación

La organización tiene la responsabilidad de asegurar que los criterios de selección para la capacitación se relacionen con el puesto de trabajo y para ello cumple un proceso que consta de cuatro fases: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del contenido de capacitación, ejecución del plan de capacitación y evaluación de los resultados.

Esquema 1
Proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

"Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo." (2:378)

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el punto de partida para el programa de capacitación, proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos y métodos adecuados, elimina la tendencia a capacitar por capacitar y propicia la aceptación de la capacitación. El diagnóstico responde a las preguntas: ¿A quién capacitar?, ¿En qué temas capacitar?, ¿A qué profundidad capacitar?, ¿Qué prioridad se otorgará a cada aprendizaje?, ¿Qué contenidos se deben de impartir?

- **Tipos de necesidades de capacitación**

Alejandro Mendoza Núñez clasifica las necesidades de capacitación en dos: “las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, movilidad del personal o como respuesta a los avances tecnológicos llamadas manifiestas y las necesidades encubiertas en las que el personal ocupa sus puestos y presenta problemas de desempeño, éstas enfrentan comúnmente resistencia al cambio”. (10:49)

Tom H. Boydell clasifica las necesidades en organizacionales, ocupacionales e individuales.

Tabla 5
Tipos de necesidades de capacitación

Tipo de necesidad	Definición
Organizacionales	Se utilizan cuando se está hablando de debilidades generales como es un sistema de cómputo, nuevos procedimientos, cambio de quipo o modificación de políticas.
Ocupacionales	Se refieren a un puesto en particular.
Individuales	Se ubican respecto a cada trabajador o empleado.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Cuarta edición, Editorial Trillas, año 1998.

La tercera clasificación, por Donaldson y Scannell, parte a las necesidades en micro y macro necesidades. “Una micro necesidad de capacitación se da sólo para una persona o para un población muy pequeña. Las macro necesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional.” (10:49)

- **Métodos para diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

Existen varios métodos para determinar necesidades de capacitación dentro de una organización, para ello es importante evaluar factores como el desempeño de las personas, problemas no resueltos, resultados, habilidades y funciones de puestos de trabajo.

Tabla 6
Métodos para diagnóstico de necesidades de capacitación

Método	Definición
DNC con base en problemas	Evidencia problemas del personal en cuanto a su rendimiento, de ser aplicado se tiene la oportunidad de obtener resultados satisfactorios. Se utiliza cuando se encuentran problemas aún no resueltos.
DNC con base en el desempeño	Se utiliza cuando las personas tienen establecido un puesto de trabajo, debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades sino que alcance los objetivos de la organización. Este método toma como base la evaluación de desempeño.
DNC con base en multihabilidades	Se emplea en organizaciones que trabajan por funciones y procesos, donde los resultados son grupales.
DNC con base en la relación puesto-persona	Se enfoca en las actividades de los puestos de trabajo, conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para desempeñarlos. Se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80%

	del total de los puestos en una organización.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

- **Brechas de capacitación**

Es una medida del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen los colaboradores en un momento dado en relación con el nivel óptimo que se necesita para la ejecución del puesto de trabajo.

La razón por la que se realiza un análisis de brechas de capacitación es para ayudar a las organizaciones a descubrir las inconsistencias y determinar las necesidades de capacitación según la prioridad que sea asignado.

b. Diseño o estructura del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda fase del proceso en donde se deciden, reúnen y producen los contenidos del programa de capacitación.

“Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener 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 programa integral y cohesionado.” (2:379)

Esquema 2
Programación de la capacitación

¿Quién debe ser capacitado?	• **Personal en capacitación o educandos**
¿Cómo capacitar?	• **Métodos de capacitación o recursos institucionales**
¿En qué capacitar?	• **Asunto o contenido de la capacitación**
¿Quién capacitar?	• **Instructor o capacitador**
¿Dónde se capacitará?	• **Local de capacitación**
¿Cuándo capacitar?	• **Época u horario de la capacitación**
¿Para qué capacitar?	• **Objetivos de la capacitación**

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

❖ Programación de la capacitación

Para alcanzar los objetivos de la capacitación es necesario programarla según ciertos aspectos que definen el qué, cómo, dónde, cuándo, para qué y a quién se debe capacitar.

- **Participantes:** para cada curso será necesario definir los participantes y los requisitos para asistir a la capacitación. Normalmente los cursos son designados para un nivel jerárquico específico y no se recomienda combinar participantes de otros niveles porque significaría diferentes niveles educativos y distintos temas de interés. Se debe seleccionar a los colaboradores que tienen más capacidad de transmitir los conocimientos obtenidos a sus compañeros de trabajo.

- **Métodos de capacitación:** para que la capacitación mejore la efectividad en la comunicación, existen diferentes métodos y técnicas que brindan dinamismo y mejora en la interrelación de los participantes. Ver esquema 3

- **Asunto o contenido:** el contenido de los cursos debe responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico de capacitación y a los objetivos del programa, los temas deben conformar una secuencia lógica que refuercen o apoyen otras actividades, además de determinar el nivel de profundidad que se manejará de acuerdo a lo requerido.

- **Instructor o capacitador:** para cada curso se requiere de uno o más instructores y deben seleccionarse con base a los temas que se quieran tratar, el nivel de enseñanza, disponibilidad y a la capacidad de transmitir su conocimiento a los participantes. Los instructores pueden ser externos o internos.

- **Aspectos generales:** existen algunos aspectos importantes que deberán tomarse en cuenta al momento de diseñar la capacitación, entre estos se pueden mencionar el lugar de capacitación, época y horario, el material que se utilizará y financiamiento total de la capacitación.

- **Objetivos de la capacitación:** estos deben ser concretos y cuantificables para que permitan medir el grado alcanzado, además de ser factibles con las necesidades previamente determinadas.

Esquema 3
Métodos de la capacitación

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

Conferencia: existen dos tipos, la unilateral y la participativa. La primera se orienta a presentar información y la segunda otorga opción a que el grupo intervenga con preguntas.

Seminario: su finalidad es integrar al grupo y desarrollar su creatividad para analizar y discutir problemas.

Simulación: se discuten los cursos de acción en relación a diversos problemas presentados a través del juego.

Congreso / Simposio: se delibera sobre algún tema o asunto específico en torno al cual se tienen opiniones diversas.

c. Ejecución del programa de capacitación

Es la tercera fase del proceso, aquí se coordina y se ejecuta el programa de capacitación, la logística es el componente más importante durante esta fase. La capacitación puede darse de varias formas.

Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre:

1. La capacitación en el puesto, es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia del puesto. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo.
2. Las técnicas de clase, utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto.

Estas técnicas propician la interacción y generan un ambiente de discusión.

- **Técnicas de capacitación:**

Existen varias técnicas de capacitación que los instructores pueden utilizar en razón del uso, tiempo o del local.

Tabla 7
Técnicas de capacitación

TÉCNICA	DEFINICIÓN
Lectura	Es un medio de comunicación, que implica una situación de mano única, en la cual el capacitado hace lectura activa, resume y escribe con códigos para mejorar la comprensión de lo que lee.
Instrucción programada	El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano, se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Los tipos de respuestas varían pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc.
Capacitación en clase	Se realiza fuera del local de trabajo, en un aula. Los participantes cuentan con la ayuda de un instructor que transmite el contenido del programa de capacitación. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas pér capita para evaluar el tiempo que el participante pasa en el curso.
Capacitación por computadora	Con ayuda de la tecnología se puede hacer por medio de CD, DVD y multimedia (gráficas, animación, películas, video, etc.).
E-learning	Se refiere al uso de tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

Fuente: elaboración propia, con información del autor Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición, Mc Graw Hill, año 2009

- **Plan de acción**

Es un tipo de plan que prioriza las actividades más importantes para cumplir con los objetivos de capacitación propuestos.

d. Evaluación del programa de capacitación

“Es necesario saber si el programa 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, las personas y los clientes.” (2:388)

Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación que permiten determinar la satisfacción del participante, conocimientos adquiridos, aplicación de destrezas y valoración de los objetivos propuestos.

- **Nivel de Reacción**

“La evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa.” (5:43)

Luego de toda capacitación se realiza la evaluación a través de un cuestionario, entrevistas o discusiones; es importante obtener una reacción positiva de los participantes eso indicará que están motivados para aprender, sin embargo estas evaluaciones se ven influenciadas por situaciones externas que generan un alto nivel de complejidad.

Se evalúan aspectos como el facilitador, logística, contenido, resolución de dudas y observaciones generales.

- **Nivel de Aprendizaje**

Entre los aspectos que debe cumplir una capacitación están el cambio de actitudes en los colaboradores, propiciar conocimientos más amplios, mejorar capacidades y destrezas de los participantes. “Algunos formadores afirman que ningún aprendizaje tiene lugar a menos que ocurra un cambio en la conducta.” (5:44)

- **Nivel de Aplicación o Conducta**

“La conducta puede definirse como la medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa.” (5:44)

Para que el cambio ocurra son necesarias cuatro condiciones:

- La persona debe tener el deseo de cambiar.
- La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
- La persona debe trabajar en el clima adecuado.
- La persona debe ser recompensada por el cambio.

- **Nivel de Resultados**

Pueden definirse como los resultados finales que espera la organización debido a que los participantes han asistido a un curso de capacitación.

Algunos de los criterios en el nivel de resultados que se utilizan para evaluar la capacitación son: aumento de la productividad, reducción de costos y rentabilidad.

El objetivo de evaluar las capacitaciones, en cualquiera de sus niveles, es justificar la efectividad del programa, conocer en qué medida contribuye a cumplir los objetivos y metas de la Institución.

1.2.1.4. Dirección

Dirigir es influir en las personas para que estas contribuyan a las metas y objetivos organizacionales; la labor del personal hacia el logro de los objetivos es orientada a través del liderazgo, motivación, comunicación y supervisión.

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado y se verifica que se realicen las tareas correctamente.

1.2.1.5. Control

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (8:640)

El control verifica la manera en la que se ejecutan las tareas para asegurar que se realizan según lo planificado, permite medir resultados de desempeño para compararlos con resultados históricos y toma de medidas correctivas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN PÚBLICA

En la Institución Pública no se tiene un programa profesionalmente elaborado de capacitación para todos los puestos administrativos, los colaboradores no han recibido capacitaciones en donde desarrollen y actualicen conocimientos, habilidades y destrezas que permitan aumentar la eficiencia en las tareas.

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos del censo realizado al personal administrativo de la Institución y de las entrevistas realizadas a los jefes de área, para conocer las razones por las que la Institución no tiene un programa de capacitación establecido y determinar si los conocimientos actuales de los colaboradores no responden a las exigencias de los puestos de trabajo.

Previo a conocer los resultados se hace referencia sobre las generalidades de la unidad de análisis, como lo son sus: antecedentes, misión, visión, principios y organigrama general.

2.1. Metodología

El objetivo de la investigación es establecer la problemática que afronta el personal administrativo de la Institución Pública al no contar con un programa de capacitación que se adecúe a las necesidades de los puestos de trabajo y proponer un programa de capacitación basado en las necesidades existentes.

Para lo cual, se utilizó, el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y explicativa, así como el método deductivo-inductivo.

Se realizó una investigación bibliográfica a través de textos y documentos en donde se obtuvo información de los antecedentes históricos, estructura organizacional, clasificación y descripción de puestos de la Institución Pública con el objetivo de obtener un panorama más amplio de la unidad de análisis y de la gestión administrativa, utilizando para esto fichas bibliográficas.

A través de la técnica de la observación, previo al diagnóstico, se observó el desarrollo y habilidad de los colaboradores para responder a problemas planteados por sus superiores respecto al puesto de trabajo y las habilidades que poseen para responder eficientemente.

Para determinar la situación actual en relación al proceso de capacitación dentro de la Institución se utilizó la técnica del censo a través de un cuestionario dirigido al personal administrativo de la Institución compuesto por 19 preguntas divididos en tres secciones: información general, situación actual del trabajo y proceso de capacitación. La población de la Institución comprende a doscientas cinco personas, de los cuales, se trasladó el cuestionario a ciento setenta y dos colaboradores pertenecientes a mandos medios (el personal no analizado pertenece a la alta gerencia y a servicios varios los cuales no son objeto de estudio para la investigación).

También se obtuvo información por medio de una boleta estructurada que fue dirigida a diez jefes de la Institución, ésta contenía seis preguntas abiertas concernientes al tema de capacitación, el monto que se pierde al momento de efectuar deficientemente las funciones del puesto, los errores que frecuentemente se observan en la ejecución de tareas, realización de diagnósticos de necesidades y la importancia de la capacitación.

Dentro del trabajo de campo se utilizó la herramienta de detección de necesidades de capacitación con base en puesto persona, éste relaciona los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal debe poseer para

desempeñar sus puestos de trabajo y así determinar las brechas de capacitación, diferencia entre lo que un empleado sabe y hace actualmente contra lo que debe de saber y hacer.

Finalizada la fase indagatoria, se procede al análisis y presentación de resultados para dar respuesta a las hipótesis planteadas.

2.2. Antecedentes

La Institución Pública de acuerdo al Decreto Ley 24-99 del Congreso de la República es una institución descentralizada del Estado, participativa y de servicio que cimienta su misión y visión en el marco del cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

Se desarrolla con base a la Agenda Estratégica 2012-2025 que se fundamenta en cuatro ejes: 1. Acceso a la tierra para el desarrollo integral y sostenible. 2. Regularización de procesos de adjudicación de tierras del Estado. 3. Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenible y 4. Fortalecimiento institucional para responder a las aspiraciones sociales y mandatos legales; apoyados por ejes transversales que fortalecen sus acciones. Se organiza internamente con base al Acuerdo Gubernativo Número 435-2013 de fecha 7 de noviembre de 2013.

Actualmente la Institución cuenta con veintiocho puestos de trabajo, integrados por dos ejecutivos, nueve profesionales, uno de asesoría profesional especializada, dos técnicos profesionales, dos asistentes técnicos, dos asistentes administrativos, dos operativos, un auxiliar, dos encargados y cinco secretarias.

2.2.1. Misión

“Facilitar el acceso a la tierra y la regularización de tierras del Estado a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza, que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible en comunidades agrarias”.

- **Visión**

“Comunidades agrarias sostenibles viven con dignidad”.

- **Valores**

Los principios que son aplicados por los colaboradores y jefes de la Institución para el correcto desempeño de sus funciones son:

- **Equidad:** este principio es fundamental para el que hacer del Institución Pública, en este contexto el acceso a los beneficios de los bienes y servicios que presta la Institución, no son excluyentes sino incluyentes, dando igual oportunidad a toda la población objetivo, a ser sujetas del apoyo en las diferentes líneas de acción, de los ejes estratégicos contenidos en esta Agenda Estratégica, acorde a sus demandas y necesidades identificadas.
- **Transparencia:** Todo el desarrollo del trabajo del Fondo, se realiza dando a cumplimiento a los mandatos legales referentes al eficiente y eficaz uso de los recursos institucionales, esto significa que las actividades relacionadas al manejo financiero y los procesos se hacen de manera abierta y dando acceso a la población en general la revisión de la información que se genera producto de los procesos de selección y financiamiento de las diferentes actividades apoyadas por la institución.

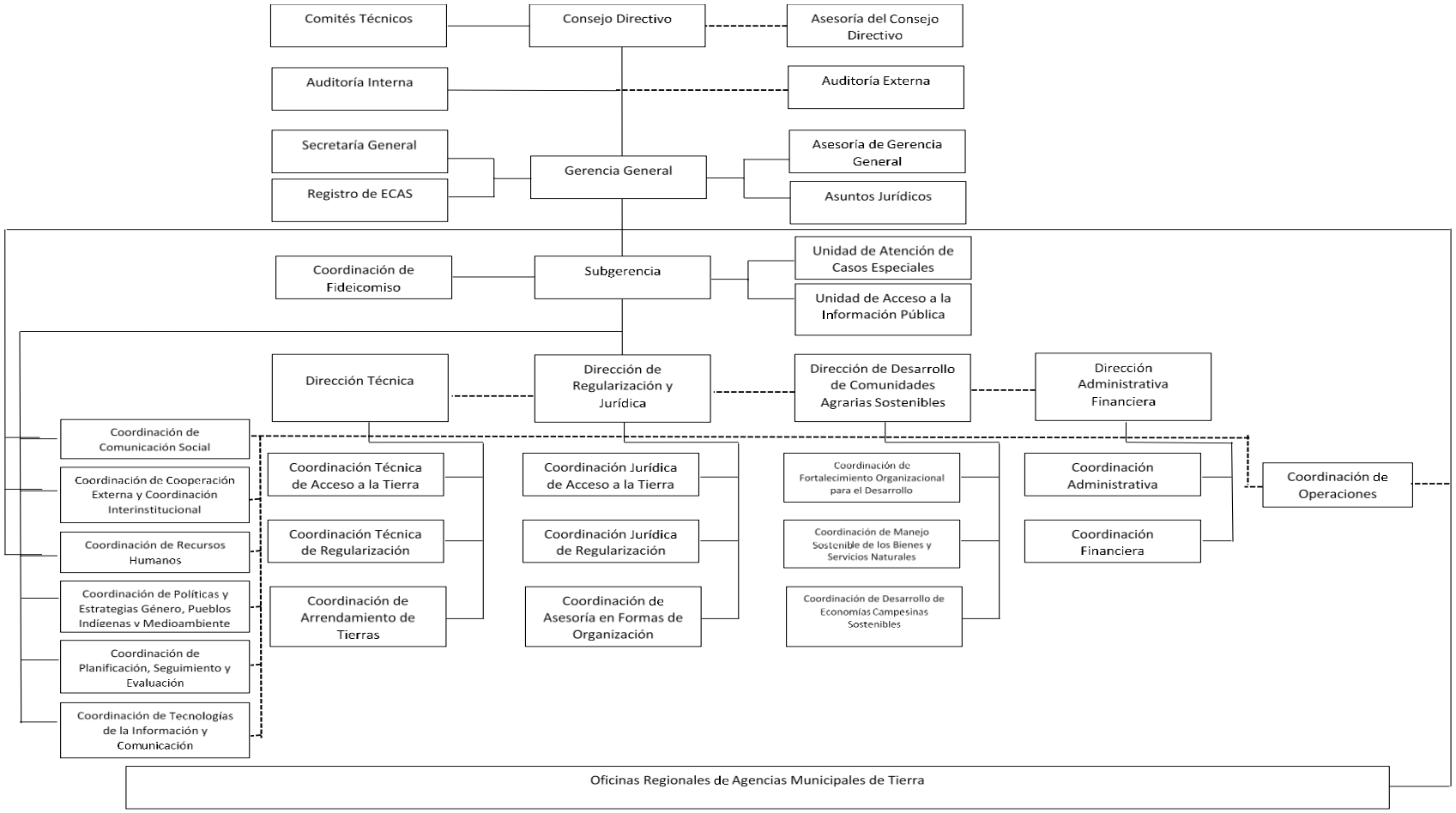
- **Pertinencia Cultural:** Guatemala es un país con una riqueza cultural invaluable, la cual debe de concebirse como una fortaleza como nación; los valores culturales de los pueblos, en esta línea de pensamiento el trabajo que el Fondo desarrolla, tiene una relación directa con facilitar a las diferentes culturas en acceso a los beneficios del Fondo, respetando las diferentes formas de organización y de expresión cultural que deben de potenciarse como sinergias para el logro de los impactos previstos contenidos en la misión y visión institucionales.

- **Justicia Social:** La justicia social se refiere a la necesidad de lograr un reparto equitativo de los bienes sociales como la tierra. La aspiración del Institución Pública es que el acceso a la tierra se otorgue con justicia social, en donde los derechos humanos sean respetados y que las y los campesinos más desfavorecidos cuenten con oportunidades de desarrollo integral y sostenible.

2.2.2. Organigrama General

La Institución tiene definida desde sus inicios una estructura organizacional situación que actualmente sigue vigente y que a continuación se muestra:

Organigrama 1
Institución Pública
Año 2017



Fuente: Ley de Acceso a la Información Pública, Institución Pública

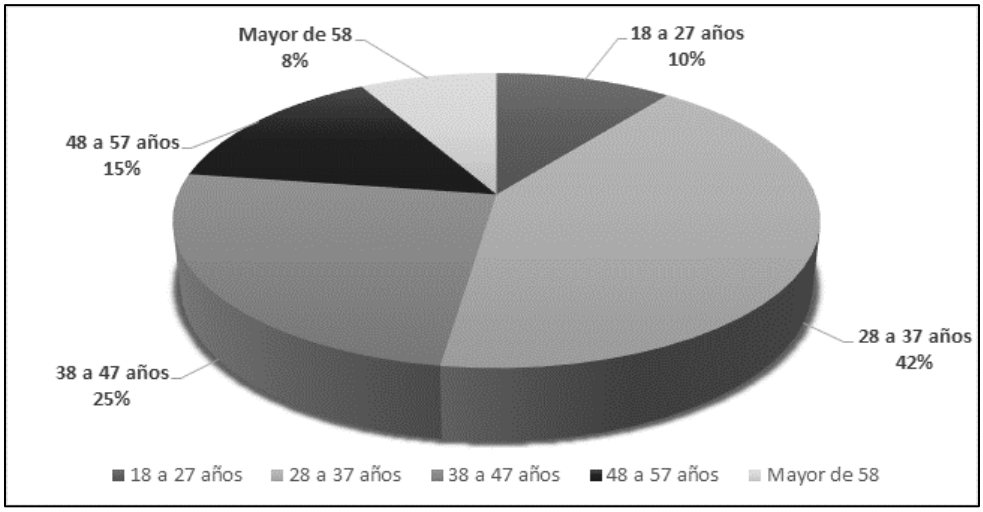
2.3. Descripción de la situación actual de la capacitación

Derivado de la investigación, se obtuvo información cuantitativa y cualitativa, que refleja los resultados a las técnicas de investigación implementadas y que se presenta a continuación:

2.3.1. Información general del personal administrativo

Esta variable tiene por objetivo conocer al personal administrativo en aspectos de edad, nivel académico y años que llevan laborando en la Institución, para relacionarlos con la frecuencia con que se les ha brindado capacitación y el interés que tiene el personal de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para su desarrollo profesional.

Gráfica 1
Edad del personal administrativo
Institución Pública 2017



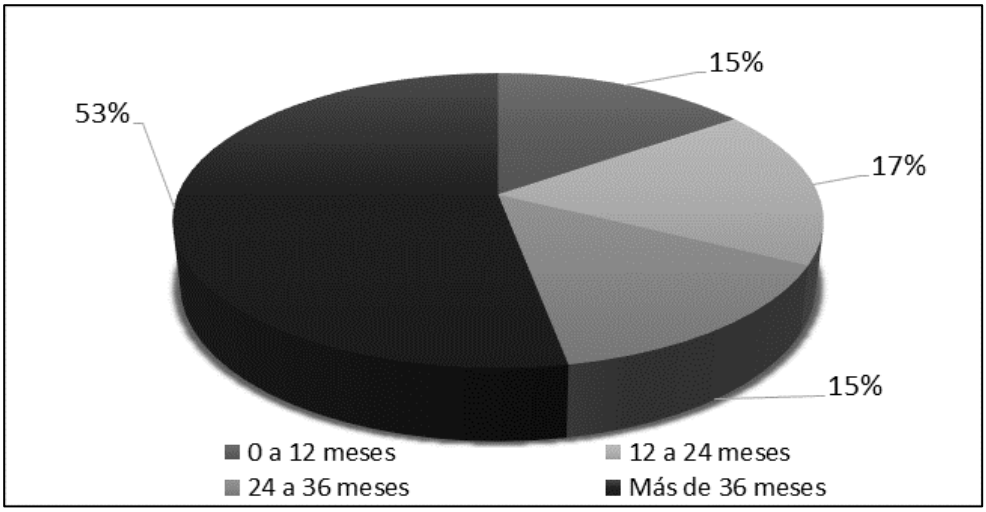
El primer aspecto para analizar del personal administrativo es la edad, según resultados a la encuesta el 52% de colaboradores oscilan entre las edades de 18 a 37 años, este rango de edades representa a personas nacidas entre

los años 1981 a 1999 que constituyen la generación de los millennials llamada también generación “Y”. Según investigaciones este tipo de personas se caracterizan por una preferencia a la cultura corporativa, al equilibrio trabajo-vida y a la conciencia social, los millennials hacen hincapié en producir un trabajo significativo, encontrar soluciones creativas y tener por preferencia la retroalimentación inmediata, este tipo de personas no se sienten satisfechos con permanecer durante un largo período en el mismo trabajo con los mismos conocimientos, habilidades y destrezas, por lo tanto se establece que en la Institución la mayoría de colaboradores requieren actualizar los conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y destrezas influenciadas por el desarrollo tecnológico.

Un 25% de los encuestados oscilan entre las edades de 38 a 47 años de edad los cuales representan a la generación “X”, estas personas son las que mueven al mundo a nivel laboral y económico, son responsables, trabajadores y con alta referencia a la familia, sin embargo, les resulta difícil la transición a la tecnología y muchos de ellos se resisten a utilizarlo, en la Institución existen puestos en donde la tecnología, uso de equipo de cómputo y de sistemas operativos es base para el desarrollo de las actividades y por lo tanto se requiere que los colaboradores conozcan cómo utilizarlos y aplicarlos en su puesto de trabajo.

Un 23% de colaboradores representan a personas mayores de 48 años de edad, quienes se clasifican en la generación de los baby boomers, y es importante resaltar que estas personas toman el trabajo como modo de ser y de existir, a largo plazo, adictivo que no desperdician el tiempo en actividades de ocio, por lo tanto, se establece que estas personas están interesadas en formar una trayectoria profesional estable que requiera de medios para el desarrollo de sus competencias laborales.

Gráfica 2
Tiempo que lleva el personal administrativo de laborar
Institución Pública 2017

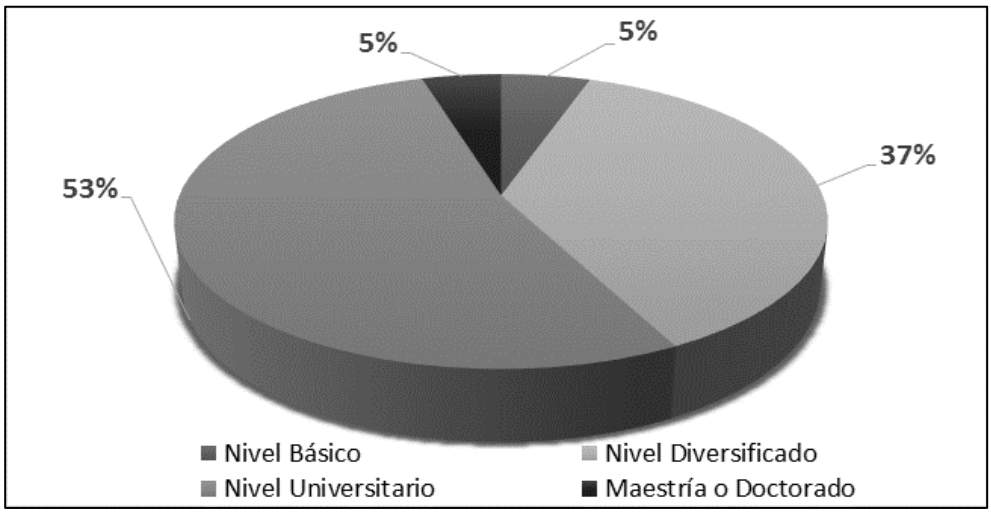


Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

El segundo aspecto analizado es el tiempo que lleva el personal administrativo laborando dentro de la Institución y que de acuerdo a los resultados el 53% lleva laborando más de 3 años.

La estabilidad laboral garantiza los ingresos al colaborador en forma directa y éste a su vez garantiza a la organización o institución índices satisfactorios en la consecución de objetivos, pero para que un colaborador mantenga el estatus laboral debe de realizar eficientemente las actividades de su puesto de trabajo y que en una parte es deber de la organización o institución proveer de los conocimientos, habilidades y destrezas que requiera el puesto de trabajo.

Gráfica 3
Nivel académico del personal administrativo
Institución Pública 2017



Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

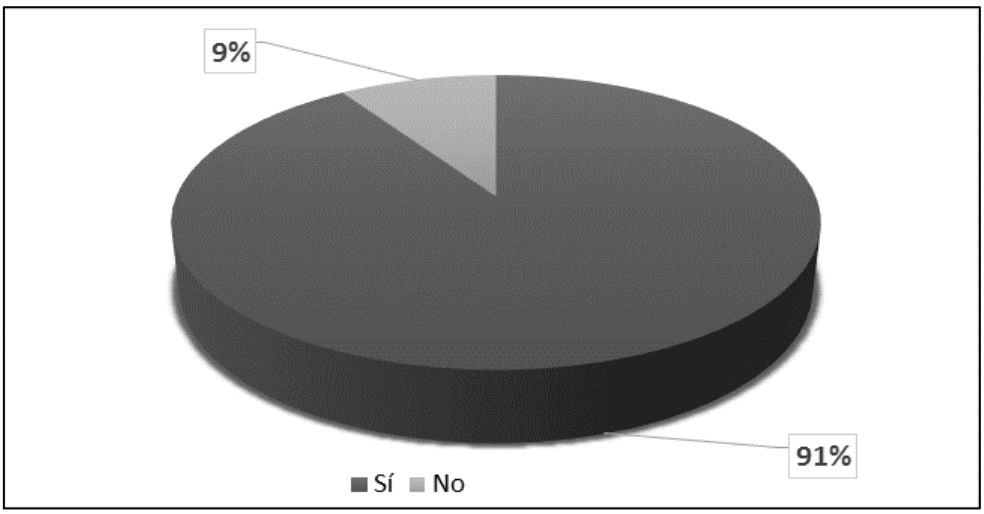
Luego de obtener información sobre el grado académico que tiene el personal administrativo se concluyó que solo el 5% tiene estudios a nivel básico, 37% a nivel diversificado, 53% estudios a nivel universitario y el 5% restante tiene estudios de maestría o doctorado.

Por lo que se puede observar que más de la mitad del personal administrativo se ha interesado en aprender y obtener nuevos conocimientos, lo que permite a la Institución tener colaboradores eficientes interesados en el desarrollo profesional.

2.3.2. Situación actual del trabajo del personal administrativo

Los resultados que a continuación se muestran permitirán identificar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que tiene el personal administrativo para la ejecución de sus tareas y poder así relacionar la importancia de aplicar la capacitación dentro de la Institución.

Gráfica 4
Considera que tiene los conocimientos necesarios para desarrollar el puesto de trabajo
Institución Pública 2017



Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Al cuestionar al personal administrativo de la Institución, el 91% de colaboradores consideró que tienen los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto de trabajo; es importante mencionar que se observó en algunas boletas anotaciones donde indicaban que el conocimiento básico adquirido del puesto de trabajo fue por la capacitación brindada al inicio de la relación laboral pero que el seguir aprendiendo y adquiriendo nuevos conocimientos siempre es importante.

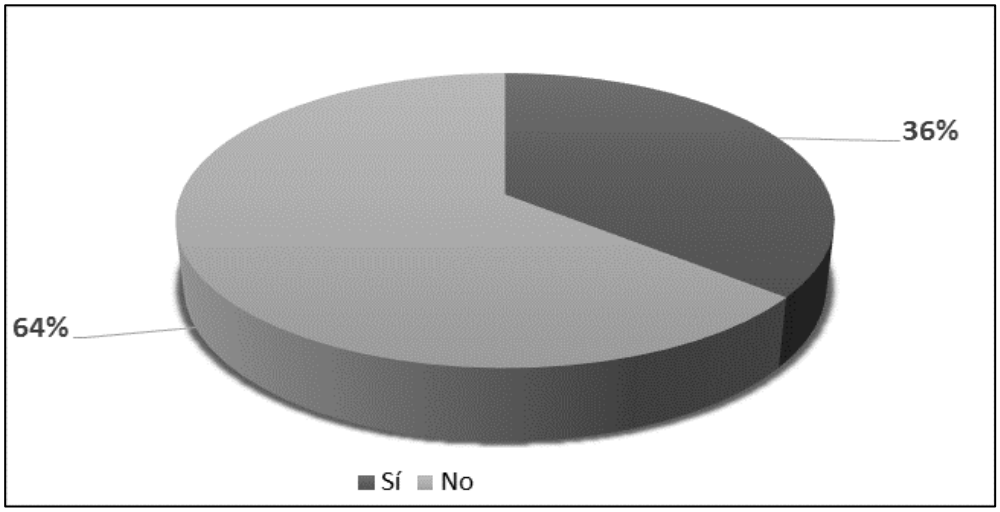
Según entrevistas realizadas a los distintos jefes y coordinadores de áreas afirman que los colaboradores tienen los conocimientos mínimos para el desempeño del trabajo, sin embargo, cada año hay procedimientos que cambian, se actualizan nuevos programas y se implementan nuevas herramientas por lo que consideran importante la capacitación que se adecúe a las necesidades existentes.

Únicamente el 9% consideró no tener los conocimientos para las funciones que tienen a cargo, de ellos el 100% opina que la capacitación es la mejor opción para adquirir los conocimientos necesarios que requiera el puesto de trabajo.

Gráfica 5

Errores que tiene el personal administrativo al ejecutar las tareas diarias de trabajo

Institución Pública 2017



Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Al cuestionar al personal administrativo si considera que tiene errores al ejecutar las tareas diarias de trabajo el 36% del personal respondió afirmativamente entre los cuales se pueden mencionar: consignar información incorrecta o incompleta en documentos y formularios, errores de redacción, uso inadecuado de sistemas, pérdida de información y ejecución de actividades sin planificación; provocando así pérdida de recursos materiales y de tiempo.

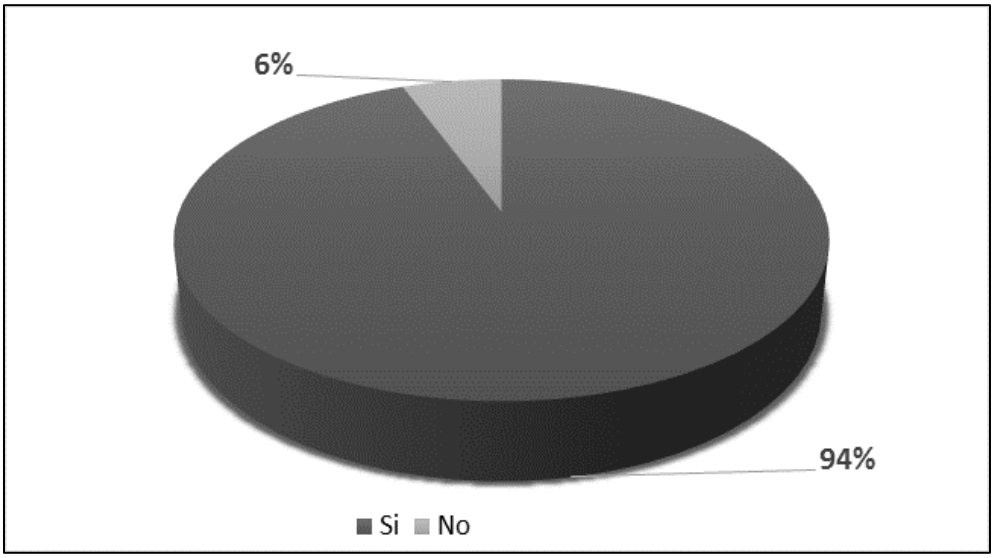
Según entrevistas, efectivamente al momento de la ejecución de las tareas los jefes han encontrado deficiencias como las mencionadas anteriormente, por lo que se determina que el personal no desempeña con efectividad el trabajo porque presenta deficiencias en la entrega de informes, no optimizan recursos materiales ni de tiempo, además existen problemas de comunicación y de alineación horizontal entre las distintas áreas y vertical con la meta de la Institución.

Del total del personal que respondió al cuestionamiento, el 27% conoce el monto económico que representa el ejecutar las tareas deficientemente.

A través de un análisis empírico realizado por los mismos colaboradores calcularon que se pierden entre Q15.00 a Q35.00 en materiales (hojas, impresiones, lapiceros, tinta) diarios. El cálculo del monto económico que representa la ejecución de las tareas de manera deficiente en los puestos de trabajo supone la capacidad de traducir a valores monetarios los errores que se cometen en la actividad diaria lo cual es importante porque el aspecto económico tiene mayor énfasis para la alta gerencia y con ello se evidencia la necesidad de invertir en capacitación.

Gráfica 6

Requiere el puesto de trabajo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas



Institución Pública 2017

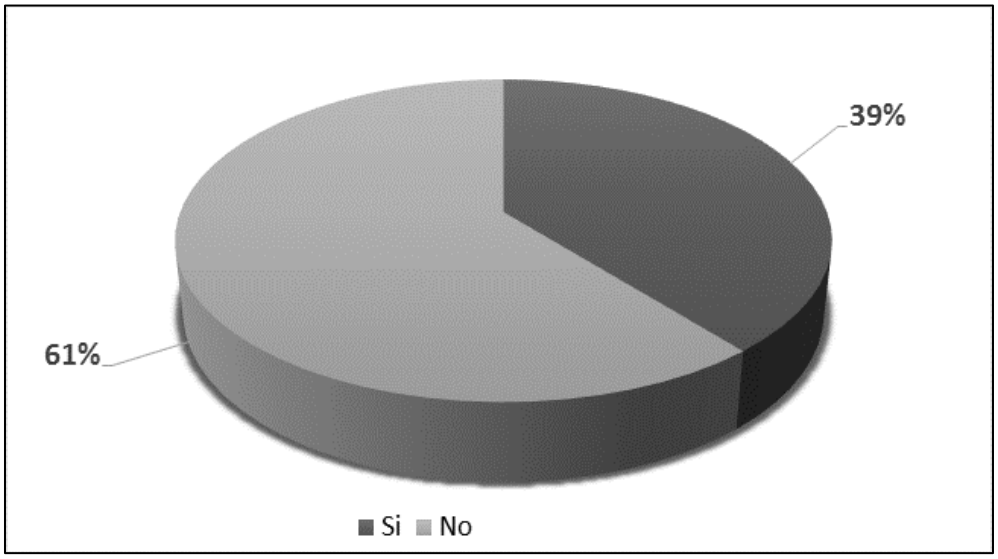
Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Al cuestionar al personal sobre si su puesto de trabajo requiere que obtenga nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de sus funciones el 94% opina que sí, los cuales han conseguido a través de apoyo con los compañeros de trabajo, autoaprendizaje y algunas capacitaciones brindadas por entes externos a la Institución, lo que afirma que los colaboradores necesitan que se les imparta actualización de conocimientos y se les enseñen nuevas técnicas para desarrollar de una manera eficaz y eficiente sus funciones.

2.3.3. Proceso de Capacitación

El objetivo de esta variable es determinar si la Institución Pública imparte capacitaciones que se adecúen a las necesidades del personal que permitan complementar la preparación de cada colaborador y crear un capital humano de calidad obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfica 7
Capacitación por parte de la Institución al personal administrativo
Institución Pública 2017



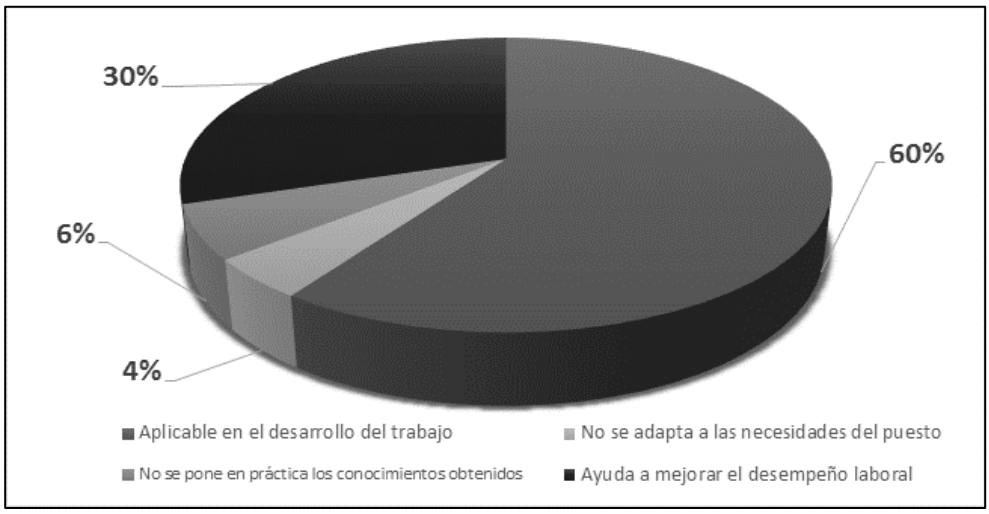
Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Como se observa en la gráfica el 61% de colaboradores indican no haber recibido capacitación por parte de la Institución que se adecúe a las necesidades de su puesto de trabajo y el 39% indica que si ha recibido capacitación, de este porcentaje 38 colaboradores la recibieron hace seis meses. Según la información que se extrajo de los jefes de área las capacitaciones que se reciben son invitaciones de entidades externas que apoyan a la Institución.

Cabe mencionar que esporádicamente la coordinación de Recursos Humanos apoya en logística para poder brindar algún curso pero por problemas de financiamiento no siempre son aprobados. Lo que evidencia que la Institución a través de la coordinación correspondiente no tiene un programa de capacitación planificado de acuerdo a las necesidades de los puestos de trabajo.

Gráfica 8

Percepción del personal administrativo de las capacitaciones recibidas Institución Pública 2017

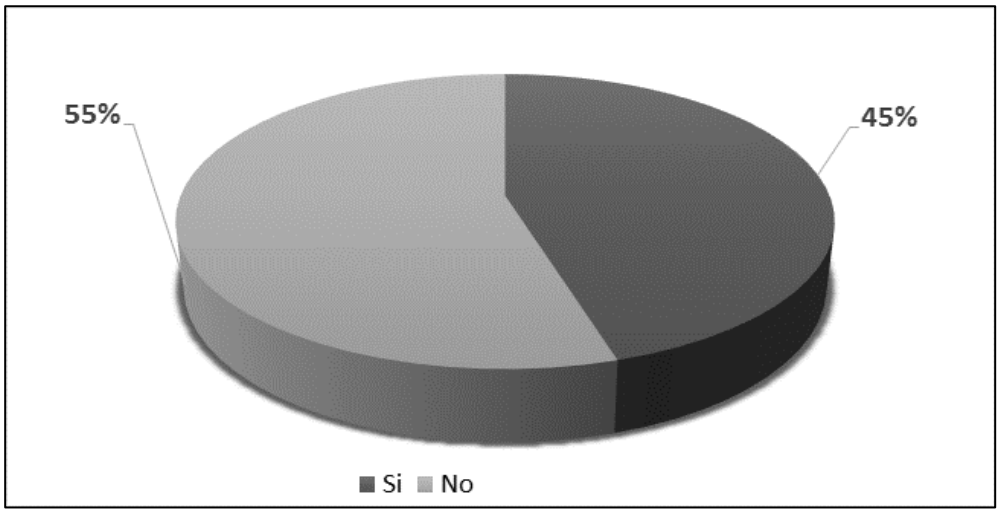


Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Según los resultados obtenidos al cuestionar la percepción que tienen los colaboradores sobre las capacitaciones recibidas el 60% consideran que son aplicables en el desarrollo del trabajo, el 30% considera que ayuda a mejorar el desempeño laboral, el 6% indica que no se pone en práctica los conocimientos obtenidos y otro 4% dice que no se adapta a las necesidades de los puestos de trabajo.

Por lo tanto se concluye que los colaboradores consideran importante y necesario las capacitaciones en donde lo que aprendan puedan aplicarlo en el trabajo y reducir la brecha entre lo que se hace y lo que se debería de realizar; para ello es necesario conocer las necesidades de capacitación que requieran las áreas de la Institución.

Gráfica 9
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Institución Pública 2017



Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

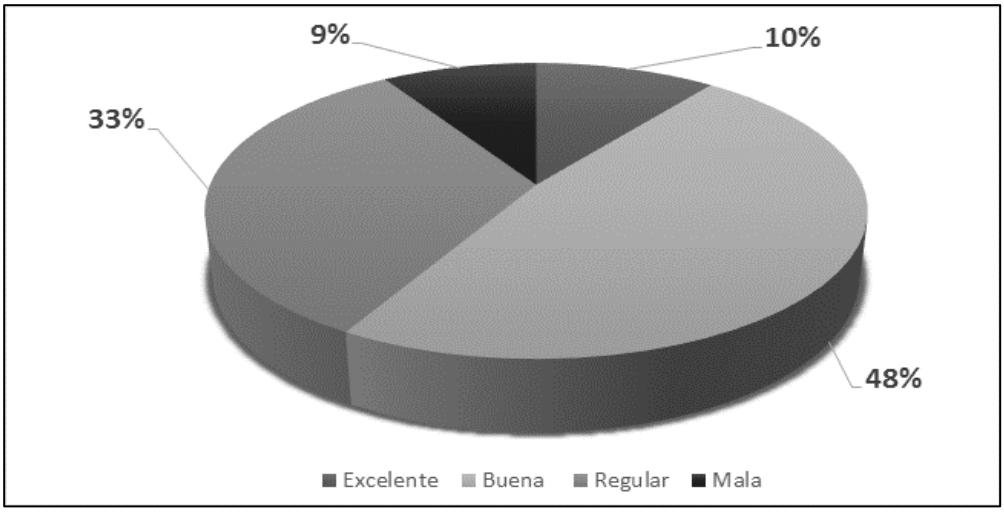
El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es la herramienta necesaria para conocer qué temas se deben incluir en el programa de capacitación que se adecúen a las necesidades que requieren los puestos de trabajo.

Dentro de la Institución el 55% de colaboradores afirma no conocer si se realiza un DNC y un 45% afirma conocer sobre este diagnóstico, el cual se traslada a los encargados de áreas por medio de correo electrónico.

Según jefes y coordinadores de área pocas veces se han realizado diagnósticos de necesidades de capacitación, pero de ellos no se ha visto resultados debido a que no ha implementado ningún curso.

Como en la Institución Pública no se tiene planificado y diseñado un programa de capacitación, el diagnóstico de necesidades de capacitación no se fundamenta en un método que permita validar las necesidades reales de los puestos de trabajo para establecer las brechas de capacitación y enfocarse en esos puntos para proponer un programa de capacitación.

Gráfica 10
Ejecución de las capacitaciones
Institución Pública 2017

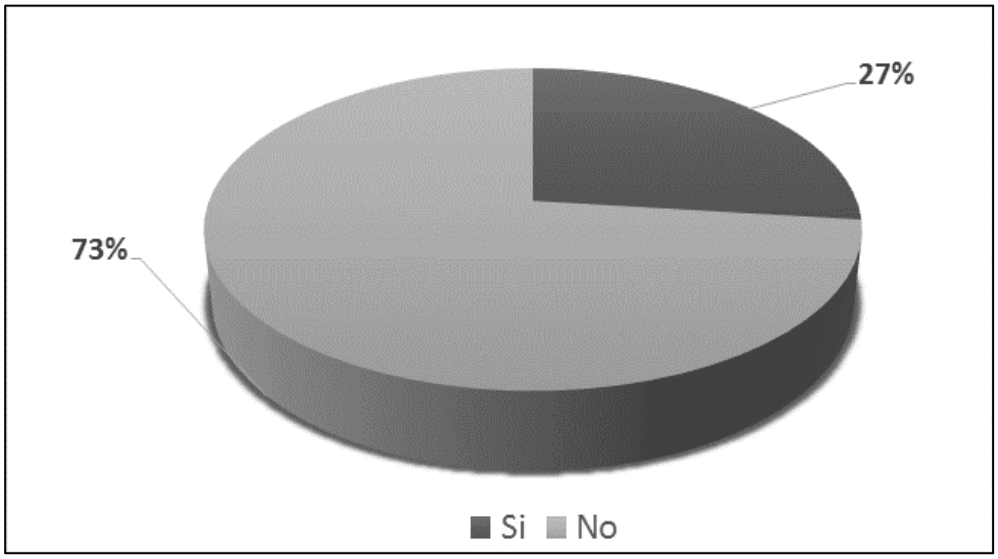


Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Al consultar sobre la ejecución de las capacitaciones que en algún momento ha recibido el personal administrativo se encontró que el 48% del personal las califica como buenas, el 33% regulares, el 9% malas y solamente el 10% las considera excelentes.

Los resultados muestran que las capacitaciones recibidas no cumplen con las expectativas del personal debido a la falta de un programa de capacitación planificado y diseñado correctamente.

Gráfica 11
Evaluación de la capacitación
Institución Pública 2017



Fuente: Investigación de campo, informe final de tesis, octubre 2017

Al consultar a los colaboradores si después de las capacitaciones les han realizado evaluaciones el 73% indicó que no y un 27% menciona que si se les ha evaluado, de este porcentaje 14 personas indican que se han implementado mejoras luego de conocer los resultados de las evaluaciones y han mejorado el uso de Microsoft Excel, análisis de la información, desempeño laboral, control de procedimientos y optimización de recursos.

2.4. Análisis de los resultados

Con base en lo anteriormente expuesto se concluye que la Institución no tiene un programa de capacitación formalmente planificado y diseñado.

Las razones, según entrevistas, por las que no se tiene un programa de capacitación primordialmente son: falta de planificación y organización del diseño del programa de capacitación, desinterés por el desarrollo del capital humano y limitación presupuestaria.

La Institución por ser una entidad del Estado está sujeta a un presupuesto anual conformado por ingresos del Gobierno Central y del Fideicomiso de la Institución Pública el cual es aprobado por el Consejo Administrativo, en donde se registra un monto a la Coordinación de Recursos Humanos para servicios de capacitación, área encargada de planear y diseñar el programa de capacitación.

De acuerdo a la Coordinadora de Recursos Humanos, el tema de capacitación no es primordial dentro de las actividades que normalmente realizan, como se señaló anteriormente el departamento brinda apoyo en la gestión de algunos cursos que las áreas solicitan con el Consejo Superior para que éste sea aprobado.

Al consultar sobre los diagnósticos de necesidades de capacitación la Coordinadora afirmó la información brindada por los colaboradores, en la cual se menciona que el diagnóstico es trasladado vía correo electrónico a los encargados de áreas, sin embargo la respuesta es casi nula y no se logra obtener la información necesaria para planear y diseñar las capacitaciones. Cabe mencionar que no se utiliza un método formal que permita determinar las necesidades reales del personal administrativo.

Adicional es importante señalar que más del 50% de colaboradores llevan laborando más de 3 años en la Institución y no han recibido capacitación en

un período no menos de seis meses (ver gráfica 3), por lo tanto se considera necesario la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas para eliminar y/o minimizar la carencia de conocimientos del personal administrativo de la Institución.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación la propuesta de un “Programa de Capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital” para mejorar el proceso de capacitación en la Institución.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEDICADA AL ACCESO DE TIERRAS Y DESARROLLO DE COMUNIDADES AGRARIAS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD CAPITAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presenta la siguiente propuesta de un programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública, que incluirá la metodología para la detección de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación del programa de capacitación.

3.1. Presentación

La presente propuesta tiene como finalidad minimizar la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en los puestos de trabajo y proporcionar los lineamientos necesarios para implementar un programa de capacitación basado en necesidades reales para apoyar a la Institución en el logro de sus objetivos y metas.

La capacitación es una inversión para reducir la diferencia entre el desempeño actual y el deseado y mantener un capital humano de alta calidad adecuándolo a las exigencias cambiantes del entorno.

Con los datos obtenidos en la investigación, se identificaron las brechas de capacitación en las funciones, habilidades y actitudes de los colaboradores como resultado de la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación basado en el método de puesto-persona, lo que dio origen a la siguiente propuesta.

3.2. Objetivo de la propuesta

Proporcionar a la Institución un programa de capacitación que minimice en un 95% la carencia de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de mandos medios para apoyar a la Institución en el logro de sus objetivos y metas a mediano plazo.

3.3. Alcance de la propuesta

La presente propuesta es de aplicación para todo el personal administrativo que represente a los mandos medios de la Institución Pública.

3.4. Programa de capacitación propuesto

A continuación se presenta el programa de capacitación para los colaboradores de la Institución Pública.

3.4.1. Políticas generales

- La capacitación estará respaldada por un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación debe llevarse a cabo una vez al año y estará a cargo de la Coordinación de Recursos Humanos.
- El método a utilizar para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación será el de puesto-persona.
- La Coordinación de Recursos Humanos velará por el desarrollo de los programas de capacitación, proporcionando todos los recursos necesarios y brindando apoyo en logística cuando sea necesario.

- La Coordinación de Recursos Humanos deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y certificados de los cursos.
- El programa no sustituye futuras capacitaciones que se puedan recibir por parte de otras entidades externas.
- Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación.
- Es responsabilidad del empleado (a), agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a su puesto.
- El plan de capacitación se presentará a las autoridades correspondientes para su aprobación.

3.4.2. Normas generales

- Al finalizar las capacitaciones se deberá realizar la evaluación correspondiente.
- Cumplir con el 80% de asistencia en las capacitaciones técnicas.
- Cuando sean capacitaciones externas el facilitador deberá entregar un informe de resultados.

3.4.3. Metas

- Capacitar al 100% de colaboradores del mando medio desde el mes de octubre 2018 al mes de abril 2019.
- Obtener 30 horas de capacitación anual por colaborador para el 100% del personal administrativo.
- Evaluar al 100% del personal capacitado, 3 meses después de la implementación del plan de capacitación.

3.4.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Como punto de partida para la propuesta del presente informe de tesis, **"Programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital",** es la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, éste proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos y métodos adecuados, elimina la tendencia de capacitar por capacitar y propicia la aceptación de la capacitación.

3.4.4.1. Método de detección de necesidades aplicado

El método aplicado para la detección de necesidades de capacitación fue el método puesto-persona, ideal para iniciar la cultura del diagnóstico en la Institución porque asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas administrativas sin necesidad de invertir en demasiados recursos y tiempo, además tiene su fundamento en el análisis de lo que se quiere para cada uno de los puestos. El método es aplicable a puestos donde existe gran número de empleados y su resultado es la capacitación correctiva.

Según los datos obtenidos del personal administrativo era necesario evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores deben tener para desempeñar correctamente las funciones del puesto de trabajo y asegurar así la detección de necesidades reales; por lo que el método es idóneo para la situación actual de la Institución.

3.4.4.2. Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación

Se decidió seleccionar diecisiete puestos de trabajo para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación los cuales contienen a la mayor cantidad del personal administrativo y son los que permiten que la Institución cumpla con sus funciones y objetivos planificados.

Los puestos que fueron evaluados son:

- Jefe de servicios generales
- Jefe de compras
- Jefe de presupuesto
- Técnico Especialista Jurídico
- Técnico Especialista de comunicación
- Técnico Profesional procurador
- Técnico Profesional de comunicación social
- Asistente Técnico de activos fijos
- Asistente Administrativo financiero
- Asistente Administrativo de compras
- Asistente Administrativo de proveeduría
- Secretaria Asistente Ejecutiva
- Secretaria Ejecutiva IV
- Secretaria Ejecutiva III
- Secretaria Ejecutiva II
- Secretaria Ejecutiva I
- Auxiliar de oficina

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

Para iniciar con el proceso de detección de necesidades, se obtuvo por medio de la Coordinadora de Recursos Humanos los descriptores de puestos, para fines

de la investigación se procedió a realizar un nuevo formato de descriptor con información que identifique de mejor forma los requerimientos y funciones del puesto. Por lo cual se procedió a realizar las modificaciones correspondientes proponiendo un modelo de descriptor de puestos con base a INTECAP en donde se pueda identificar las funciones esenciales del puesto de trabajo.

Un puesto de trabajo puede tener muchas funciones y tareas pero no todas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la Institución por eso es importante identificar las actividades primordiales, con base en el Teorema de Pareto que en su forma más general dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas” se identificaron el 20% de las actividades críticas que generan el 80% de los resultados.

Para elegir las funciones se solicitó que se calificara cada actividad sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, impacto de los errores y complejidad como indica la siguiente tabla:

Tabla 8
Escala para la calificación de funciones

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves, pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
4	Una vez por semana	Consecuencias graves, pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
3	Una vez cada quince días	Consecuencias considerables, repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al	Consecuencias menores,	Baja complejidad: la

	mes	cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	función requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (Bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas, poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Fuente: INTECAP, Gestión por Competencia Laboral, 2da edición, año 2003

Luego de asignar un grado a cada función se aplicó la siguiente fórmula:

TOTAL= frecuencia + (impacto x complejidad)

Las funciones esenciales que se determinaron para cada puesto de trabajo fueron las que tenían la puntuación más alta, en el caso que se encontraron varias con la misma puntuación el coordinador identificó la más importante.

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Jefe de Servicios Generales

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ejecutiva III – Logística Eventos
Asistente de Archivo General
Auxiliar Administrativo
Auxiliar de Servicios Generales
Secretaria Ejecutiva I

PROPÓSITO
Planificar y dirigir las actividades relacionadas al mantenimiento y logística de las instalaciones, vehículos, maquinaria y equipo de la Institución, recepción, reproducción de documentos y archivo.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Planificar las actividades relacionadas al mantenimiento y logística de las instalaciones y activos propiedad de la Institución.	**4**	**5**	**5**	**29**
2.	Proporcionar apoyo logístico a las Regionales, Agencias Municipales de Tierra y demás unidades o Departamentos en reparación de maquinaria y equipo.	**4**	**3**	**5**	**19**
3.	Supervisar las funciones de mantenimiento y reparaciones de las instalaciones y activos propiedad de la Institución, recepción, reproducción de documentos y archivo.	**5**	**5**	**5**	**30**
4.	Revisar los informes relacionados a los mantenimientos, reparaciones y cambios de vehículos, maquinaria y equipo de la Institución.	**3**	**3**	**3**	**12**
5.	Analizar y verificar nuevas adquisiciones de activos para la Institución.	**1**	**4**	**3**	**13**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Ciencias Económicas o carrera afín. Colegiado activo. **Experiencia:** Un año de experiencia en área administrativa, mantenimiento y logística de instalaciones. Normas y procedimientos de la institución.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fotocopiadora, fax
Leyes/Otros	Relacionadas con funciones administrativas

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Incidencia y negociación • Visión estratégica • Liderazgo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: trabajo de oficina y visita a instalaciones de la Institución en diferentes departamentos para inspección. **Esfuerzo físico:** 20% **Esfuerzo mental:** 80%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Jefe de Compras

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador Administrativo

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Auxiliar de Proveeduría
Auxiliar Administrativo

PROPÓSITO
Administrar las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios, de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado y procedimientos establecidos por Fontierras.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Administrar el sistema de precalificación de compras de la Institución.	**2**	**4**	**4**	**18**
2.	Elaborar Bases de Cotización y Licitación de la Dirección Administrativa y Financiera y apoyo a las demás Direcciones que requieran compras en la elaboración de las bases.	**2**	**5**	**5**	**27**
3.	Coordinar el montaje de eventos de apertura de ofertas de cotización y/o licitación.	**2**	**3**	**3**	**11**
4.	Coordinar el nombramiento y funcionamiento de las distintas comisiones que se establezcan según los procedimientos legales (recepción, apertura, evaluación y adjudicación de ofertas).	**2**	**3**	**3**	**11**
5.	Elaborar los planes de compras por fuente de financiamiento conjuntamente con la Coordinación Administrativa para elaborar los presupuestos respectivos.	**1**	**5**	**5**	**26**
6.	Facilitar la entrega de documentación a los participantes de los eventos de cotización o licitación.	**2**	**2**	**2**	**6**
7.	Preparar la documentación necesaria y enviarla a las instancias correspondientes.	**2**	**4**	**3**	**14**
8.	Velar por el archivo de los documentos que amparan los procesos de adquisiciones y contrataciones, garantizando la seguridad de la documentación de respaldo.	**3**	**3**	**3**	**12**

9.	Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/SIAF) la aprobación de Órdenes de Compra por pagos de proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.	**2**	**5**	**4**	**22**
10.	Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) la aprobación de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP).	**2**	**5**	**4**	**22**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título universitario a nivel de licenciatura en Administración de Empresas, Ciencias Económicas o carrera afín. Colegiado activo. **Experiencia:** Un año de experiencia en conocimientos específicos en normas y procedimientos de compras en instituciones públicas. Eventos de cotización y licitación.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax
Leyes/Otros	Ley de contrataciones del estado y afines.

COMPETENCIAS

- Comunicación eficaz
- Integridad
- Planificación y organización
- Orientación a los resultados con calidad
- Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Incidencia y negociación
- Visión estratégica
- Liderazgo
- Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES

Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución.
Interpersonal: por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones: trabajo de oficina.
Esfuerzo físico: 10%
Esfuerzo mental: 90%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Jefe de Presupuesto

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador Financiero

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Coordinar, supervisar y administrar las funciones financieras relacionadas con el presupuesto institucional.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Coordinar proceso de formulación, ejecución y liquidación presupuestaria anual de ingresos y egresos de la Institución.	**1**	**5**	**5**	**26**
2.	Conciliar con el encargado contable la ejecución presupuestaria.	**1**	**4**	**4**	**17**
3.	Elaborar y presentar todos los reportes e informes relacionados con presupuesto.	**1**	**5**	**5**	**26**
4.	Gestionar y darle seguimiento a la obtención de los recursos provenientes del Gobierno Central.	**3**	**4**	**4**	**19**
5.	Prever gastos a ejecutarse, elaborar proyecciones y preparar aprobación de transferencias.	**1**	**4**	**4**	**17**
6.	Registrar y documentar las variaciones financieras de los resultados reales en relación a los programas.	**4**	**5**	**4**	**24**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título universitario a nivel de licenciatura en Ciencias Económicas. Colegiado activo. **Experiencia:** Un año de experiencia en controles administrativos contables y evaluación, manejo de presupuesto de entidades del sector público.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax
Leyes/Otros	Leyes en general y conceptos relacionados con el campo a nivel de Estado.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Incidencia y negociación • Visión estratégica • Liderazgo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina y eventualmente gestiones interinstitucionales. **Esfuerzo físico:** 5% **Esfuerzo mental:** 95%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Técnico Especialista Jurídico

Nombre del puesto al que reporta directamente
Director Jurídico

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Brindar asesoría jurídica a las Coordinaciones de Acceso a la Tierra y de Regularización del Institución Pública.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Analizar y emitir dictámenes u opiniones en los expedientes de las fincas que tenga a su cargo.	**5**	**3**	**4**	**17**
2.	Asistir a reuniones para tratar de los casos de las fincas que se están atendiendo, fincas nuevas, con asistencia técnica vigente y/o de reactivación productiva.	**2**	**1**	**2**	**4**
3.	Avalar con su firma el o los informes que rindan los Especialistas jurídicos con quienes se trabaje conjuntamente.	**5**	**1**	**1**	**6**
4.	Programar conjuntamente con el personal a su cargo, las comisiones mensuales, así como definir el resultado que se espera de las mismas definiendo los productos.	**3**	**3**	**3**	**12**
5.	Supervisar los proyectos que elaboren los especialistas que se encuentre a su cargo, de los documentos legales que procedan según sea el caso, así como darle continuidad a los procedimientos notariales y judiciales que se lleven a cabo en la Asesoría Jurídica de Acceso a la Tierra.	**5**	**4**	**3**	**17**
6.	Notificación de autos declaratorios de herederos emitidos dentro de los expedientes de las fincas que le están asignadas.	**1**	**3**	**3**	**10**
7.	Solicitar y remitir informes, y tener control de los procesos de la Asesoría Jurídica que tiene a su cargo la Dirección de Acceso a la Tierra.	**2**	**3**	**3**	**11**
8.	Analizar, actualizar y priorizar conjuntamente con el equipo de regularización, el inventario de expedientes en proceso.	**3**	**2**	**3**	**9**

9.	Apoyar la elaboración de reglamentos, instructivos y manuales que regulen las contrataciones de bienes y servicios.	**2**	**3**	**3**	**11**
10.	Emitir dictámenes y proyectos de resolución de regularización.	**4**	**3**	**3**	**13**
11.	Emitir informes circunstanciados de los expedientes.	**3**	**3**	**3**	**12**
12.	Examinar la legitimidad de los documentos de los expedientes de calidades.	**4**	**2**	**2**	**8**
13.	Dictaminar sobre la tenencia legal de los inmuebles propuestos.	**4**	**2**	**2**	**8**
14.	Participar en reuniones internas y externas.	**4**	**1**	**1**	**5**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título universitario a nivel de licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario. Colegiado activo. **Experiencia:** Un año de experiencia en trabajos relacionados con política agraria a nivel nacional, proceso de regularización.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax
Leyes/Otros	Legislación Agraria y manuales operativos.

COMPETENCIAS

- Comunicación eficaz
- Integridad
- Planificación y organización
- Orientación a los resultados con calidad
- Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES

Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina y expedientes de los casos de acceso a la tierra o regularización.
Interpersonal: por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones: Trabajo de oficina.
Esfuerzo mental: 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Técnico Especialista de Comunicación

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador de Comunicación Social

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar a la Coordinación en la generación de vínculos entre la institución, los públicos relacionados con el tema agrario, medios de comunicación que facilite el posicionamiento de la imagen y mensajes institucionales, en el marco de la estrategia de comunicación institucional.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Gestionar información estratégica.	**2**	**4**	**4**	**18**
2.	Procesamiento y análisis de información estratégica.	**2**	**4**	**4**	**18**
3.	Generar bases de datos de medios de comunicación y actores institucionales.	**3**	**5**	**5**	**28**
4.	Sondeo de opinión pública.	**2**	**3**	**3**	**11**
5.	Mapeo de Actores Institucionales.	**2**	**3**	**3**	**8**
6.	Redacción de informes de situación.	**4**	**3**	**4**	**16**
7.	Cobertura y apoyo en eventos públicos institucionales.	**2**	**3**	**3**	**11**
8.	Monitorear medios de comunicación y elaborar un informe ejecutivo sobre noticias relacionadas con el Institución Pública.	**5**	**5**	**2**	**15**
9.	Cobertura periodística de actividades institucionales.	**5**	**4**	**2**	**13**
10.	Cobertura gráfica de actividades institucionales.	**2**	**4**	**2**	**10**
11.	Apoyar en la planificación, coordinación y ejecución de actividades.	**1**	**5**	**4**	**21**
12.	Elaborar notas periodísticas.	**4**	**3**	**4**	**16**
13.	Seguimiento a proveedores de servicios editoriales y otros inherentes al trabajo de la coordinación de comunicación social para garantizar la adecuada elaboración de los diferentes productos de la institución.	**3**	**2**	**4**	**11**
14.	Elaboración de productos comunicacionales.	**2**	**2**	**3**	**8**
15.	Cumplir las normas y procedimientos establecidos en la institución.	**5**	**5**	**5**	**30**
16.	Realizar otras funciones inherentes al puesto.	**-**	**-**	**-**	**-**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Poseer título a nivel licenciatura en la carrera de Comunicación y otras afines Colegiado activo. **Experiencia:** Un año de experiencia en medios de comunicación, agencias de publicidad, Free Lance.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Ambiente Windows y Office. Preferentemente con estudios y/o especialización en manejo de programas de diseño (photoshop, Ilustrator) conocimiento básico de html3, lenguaje CSS.
Uso de equipo de oficina	Scanner, fotocopiadora, Cámaras de video y fotográfica, grabadora de reportero.
Lectura	Diarios de mayor circulación

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina y expedientes de los casos de acceso a la tierra o regularización. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo Físico:** 50% **Esfuerzo mental:** 50%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Técnico Profesional procurador

Nombre del puesto al que reporta directamente
Director de Regularización y Jurídico

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar en las actividades administrativas y técnicas de la Dirección de Regularización y Jurídica.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Archivar y fotocopiar documentos.	**5**	**2**	**2**	**9**
2.	Atender a adjudicatarios y notarios vía telefónica.	**5**	**2**	**1**	**7**
3.	Elaborar informes, oficios, providencias, solicitudes de proveeduría.	**5**	**2**	**2**	**9**
4.	Ingresar comisiones y elaborar nombramientos.	**5**	**2**	**2**	**9**
5.	Llevar control de correlativos y diferentes tipos de escrituras.	**5**	**2**	**2**	**9**
6.	Llevar control, registro, distribución y liquidación de pagos por IVA y Honorarios Registrales.	**5**	**3**	**3**	**14**
7.	Preparar documentación para entregar a adjudicatarios en comunidades.	**5**	**2**	**2**	**9**
8.	Registrar escrituras de lotificaciones.	**5**	**3**	**3**	**14**
9.	Trasladar expedientes a diferentes áreas a través del sistema.	**5**	**3**	**3**	**14**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Pensum cerrado de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales. **Experiencia:** Un año de experiencia en asistencia en actividades legales y notariales.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax
Lectura y elaboración de documentos	Expedientes y elaboración de documentos legales. Generalidades de asistencia notarial.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Técnico Profesional de comunicación social

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador de comunicación social

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar la elaboración de instrumentos y montaje de eventos para la divulgación de imagen de la institución, a nivel interna y externa.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Actualizar base de datos, entidades de gobierno, locales, organismos nacionales, internacionales y otros.	**2**	**3**	**4**	**14**
2.	Actualizar carteleras informativas.	**5**	**4**	**4**	**21**
3.	Apoyar en las visitas de campo que se realizan con la prensa.	**1**	**3**	**4**	**13**
4.	Atender al público interesado en aspectos generales de la institución.	**5**	**2**	**4**	**13**
5.	Convocar a rueda de medios.	**1**	**3**	**4**	**13**
6.	Coordinar montaje de actividades públicas de la institución.	**1**	**3**	**5**	**16**
7.	Elaborar boletines, reportajes, comunicados, informes.	**4**	**4**	**4**	**20**
8.	Elaborar y producir spots de radio, prensa y televisión.	**3**	**4**	**4**	**19**
9.	Monitorear los medios de comunicación social y elaborar informe ejecutivo sobre noticias relacionadas con Fontierras.	**5**	**4**	**4**	**21**
10.	Participar en reuniones de planificación y monitoreo.	**4**	**4**	**5**	**24**
11.	Registrar y clasificar los archivos fotográficos y de notas periodísticas de actividades públicas de la institución.	**5**	**2**	**3**	**11**
12.	En regiones: Coordinar actividades regionales con personal de sedes y Agencias de Tierras.	**1**	**3**	**3**	**10**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Pensum cerrado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. **Experiencia:**

Año y medio de experiencia en comunicaciones, relaciones públicas, producción, diseño, publicidad, estrategias en comunicación.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax

COMPETENCIAS

- Comunicación eficaz
- Integridad
- Planificación y organización
- Orientación a los resultados con calidad
- Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES

Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución.
Interpersonal: por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones: Trabajo de oficina y visitas a fincas para actos protocolarios.
Esfuerzo físico: 25%
Esfuerzo mental: 75%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Asistente Técnico de activos fijos

Nombre del puesto al que reporta directamente
Jefe de Contabilidad

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Auxiliar Financiero

PROPÓSITO
Mantener registros actualizados y un efectivo control del mismo, la ubicación exacta y estado real de bienes muebles e inmuebles que conforman el inventario de Fontierras, tanto a nivel de la sede central como de las oficinas regionales y departamentales.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Llevar un registro actualizado y documentado de las altas, bajas y cambios de los bienes muebles de Fontierras, siguiendo los procedimientos establecidos y cumpliendo con los requisitos mínimos que exige la Contraloría General de Cuentas de la Nación.	**2**	**4**	**5**	**22**
2.	Dar ingreso al inventario de los bienes muebles de la Institución, codificarlos según la nomenclatura autorizada.	**5**	**4**	**3**	**17**
3.	Supervisar la actualización de los registros en las tarjetas de responsabilidad, con la colaboración de los jefes de las distintas unidades.	**4**	**4**	**3**	**16**
4.	Realizar inventarios físicos de bienes inmuebles, en forma periódica y aleatoria.	**3**	**3**	**3**	**12**
5.	Realizar inventario de bienes muebles, de conformidad con las normas legales y procedimientos correspondientes.	**3**	**3**	**3**	**12**
6.	Informar a su jefe inmediato sobre las necesidades de mantenimiento o reparación de bienes muebles.	**4**	**4**	**3**	**16**
7.	Atender a la delegación de Contraloría General de Cuentas de la Nación en materia de control de inventarios de activos fijos y/o tarjetas de responsabilidad.	**3**	**5**	**5**	**28**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título a nivel de diversificado de Perito Contador. Deseable cursos de capacitación en el manejo de inventarios y activos fijos. **Experiencia:**

Un año de experiencia en administración de inventarios.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Máquinas de escribir, teléfono, fotocopiadora, fax

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina, vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina y parte de su tiempo debe caminar dentro de las fincas en estudio. **Esfuerzo físico:** 30% **Esfuerzo mental:** 70%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Asistente Administrativo financiero

Nombre del puesto al que reporta directamente
Encargado de Contabilidad

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Auxiliar Financiero

PROPÓSITO
Asistir la ejecución de funciones financieras relacionadas con revisión y operaciones contables.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Revisar documentos de legítimo abono, liquidaciones de viáticos, nóminas para pago de empleados de Fontierras y Fideicomiso, órdenes de compra y respaldo de documentación legal.	**3**	**4**	**4**	**19**
2.	Calcular multas por atraso en contratos administrativos de consultorías.	**3**	**4**	**4**	**19**
3.	Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas de Oficinas Centrales del Institución Pública.	**2**	**4**	**3**	**14**
4.	Revisar expedientes de prestaciones laborales e indemnizaciones.	**2**	**4**	**4**	**18**
5.	Realizar gestiones en bancos del sistema con relación a Notas de Crédito, notas de débito, depósitos no documentados convenientemente, para su operatoria en contabilidad.	**3**	**3**	**3**	**12**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título de nivel medio con pensum cerrado en una carrera universitaria de Economía, Administración de Empresas o Auditoría. **Experiencia:** Un año de experiencia en revisión de documentos de legítimo abono de la Administración Pública, aspectos legales sobre: cálculo de prestaciones laborales e indemnización, descuentos laborales IGSS, ISR, descuentos judiciales, timbres y otros relacionados con la contabilidad del sector público.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora
Leyes	Código de comercio, Leyes fiscales y bancarias.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Asistente Administrativo de compras

Nombre del puesto al que reporta directamente
Jefe de compras

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Auxiliar de Adquisiciones
Auxiliar de Proveeduría

PROPÓSITO
Realizar actividades de apoyo a las áreas administrativas relacionadas con los Servicios Generales y Compras de la Institución.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Apoyar a la Jefatura de la Unidad a conformar Eventos de Cotización y Licitación.	**5**	**5**	**4**	**25**
2.	Realizar las compras de la Institución bajo los procedimientos de compra directa según lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 57-92 y su Reformas) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo 1056-92).	**2**	**5**	**5**	**27**
3.	Efectuar compras por Contrato Abierto en el sistema GUATECOMPRAS con la aprobación de la Coordinación Administrativa.	**2**	**5**	**5**	**27**
4.	Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/SIAF) el registro de Órdenes de Compra por pagos de proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.	**2**	**5**	**5**	**27**
5.	Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) el registro de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP).	**2**	**5**	**5**	**27**
6.	Solicitar Firma de Coordinador Administrativo en Orden de Compra en sus diferentes etapas.	**2**	**4**	**3**	**14**
7.	Fotocopiar y archivar órdenes de compra.	**3**	**1**	**1**	**4**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título a nivel diversificado en Perito Contador, idealmente con pensum cerrado en carrera universitaria en Administración de Empresas o Economía. **Experiencia:** Un año de experiencia en trabajos relacionados con la prestación de servicios generales de mantenimiento de instalaciones, vehículos y otros. Conocimientos básicos de Contabilidad, controles administrativos y financieros, inventario y almacén, Sistema de Gestión SIGES, Sistema GUATECOMPRAS, Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN)

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora
Leyes	Código de comercio, Leyes fiscales y bancarias.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina y vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina y recorrer las instalaciones para supervisión de trabajos de ornato y servicios generales. **Esfuerzo físico:** 80% **Esfuerzo mental:** 20%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Asistente Administrativo de proveeduría

Nombre del puesto al que reporta directamente
Jefe del Área de Servicios Generales
Jefe de Compras/Proveeduría

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar las funciones administrativas de servicios generales y proveeduría general.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Recepción de Materiales y Suministros.	**3**	**3**	**2**	**9**
2.	Entrega de Materiales y Suministros.	**3**	**3**	**2**	**9**
3.	Entrega de Formularios de Pedido y Remesa.	**3**	**3**	**2**	**9**
4.	Elaboración de Constancias de Ingreso al Almacén e Inventarios.	**3**	**3**	**2**	**9**
5.	Operar en el Sistema ingresos y egresos de Materiales y Suministros.	**3**	**3**	**2**	**9**
6.	Impresión de Tarjetas de Materiales y Suministros.	**2**	**2**	**1**	**4**
7.	Llevar Control y resguardo de los Materiales y Suministros.	**4**	**3**	**3**	**13**
8.	Elaborar informes estadísticos de Materiales y Suministros.	**4**	**3**	**3**	**13**
9.	Atención a todo el personal del Institución Pública en cuanto a la entrega de Materiales y Suministros.	**4**	**3**	**2**	**10**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título de nivel diversificado y cursos aprobados equivalentes al sexto semestre de una carrera universitaria en Economía, Auditoría o Administración de Empresas. **Experiencia:** Un año de experiencia en funciones de apoyo administrativo.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, software Windows y

	Office
Uso de equipo de oficina	Scanner, fotocopiadora, máquina de escribir, fax
Leyes	Ley de contrataciones del estado
Base de datos	Bases de datos institucionales y otros, según la dependencia, SIGES, Guatecompras, SICOIN

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Secretaria Asistente Ejecutiva

Nombre del puesto al que reporta directamente
Gerente General
Subgerente

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Realizar, dirigir, coordinar actividades de asistencia ejecutiva de alto nivel en la Gerencia General y la Subgerencia.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Analiza solicitudes de audiencia con el Gerente o Subgerente y canaliza según corresponda en importancia y tema.	**5**	**2**	**3**	**11**
2.	Asiste al Gerente o Subgerente en la realización y conducción de audiencias.	**5**	**5**	**4**	**25**
3.	Elabora informes.	**3**	**4**	**4**	**19**
4.	Revisa y edita informes presentado por otras unidades a la Gerencia o Subgerencia.	**3**	**3**	**4**	**15**
5.	Coordina la preparación y entrega de planes, presupuesto e informes de ejecución antes entidades del Estado.	**2**	**5**	**4**	**22**
6.	Coordina agendas de fechas clave de presentación de planes, presupuestos e informes institucionales ante entidades del estado.	**5**	**3**	**3**	**14**
7.	Mantiene constante comunicación con instituciones privadas y públicas que coordinan acciones con el Institución Pública.	**3**	**3**	**4**	**15**
8.	Realizar otras funciones inherentes al puesto.	**-**	**-**	**-**	**-**
9.	Recibir y efectuar llamadas telefónicas.	**5**	**2**	**2**	**9**
10.	Requerir información relevante para la Gerencia o Subgerencia con otras personas o instituciones.	**4**	**5**	**2**	**14**
11.	Transcribir y elaborar ayudas de memoria de reuniones.	**3**	**2**	**1**	**5**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: **Opción A**: Título de Secretaria Bilingüe o Comercial y/o Secretaria Oficinista, preferentemente con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Derecho, Sociología y Ciencias Económicas. **Opción B**: Título a nivel medio con 3 años de experiencia acreditable para el puesto. **Experiencia:** Mínimo de 3 años de experiencia en actividades secretariales y de asistencia ejecutiva de alta gerencia.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, laptops, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora, fotocopiadora, planta telefónica.
Destrezas secretariales	Redacción, taquigrafía, ortografía y archivo.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina y vehículos de la Institución. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo físico:** 95% **Esfuerzo mental:** 5%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Secretaria Ejecutiva IV

Nombre del puesto al que reporta directamente
Secretaria General
Director de Asuntos Jurídicos
Director Técnico
Director de Regularización y Jurídico
Director de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles
Director Administrativo Financiero

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Realizar y coordinar labores secretariales y actividades de asistencia administrativa y ejecutivas en la Gerencia General, Secretaría General y Direcciones de la Institución.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Brindar apoyo secretarial y de logística al Gerente General, Secretaria General o Directores de la institución.	**3**	**3**	**2**	**7**
2.	Atender a personal de la Institución y usuarios de la Institución.	**5**	**2**	**1**	**7**
3.	Custodiar documentos y expedientes de alta confidencialidad.	**5**	**2**	**1**	**7**
4.	Elaborar documentos de trámite.	**5**	**2**	**2**	**9**
5.	Elaborar cuadros, presentaciones y documentos requeridos por jefe inmediato.	**4**	**3**	**3**	**13**
6.	Llevar el control de correspondencia digital y documentación física.	**5**	**2**	**2**	**9**
7.	Apoyar a jefe inmediato en administración de agenda de compromisos.	**5**	**2**	**2**	**9**
8.	Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.	**5**	**2**	**2**	**9**
9.	Realizar otras funciones inherentes al puesto.	**-**	**-**	**-**	**-**
10.	Recibir y efectuar llamadas telefónicas.	**5**	**1**	**1**	**6**
11.	Registrar, distribuir y archivar correspondencia y documentación.	**5**	**2**	**2**	**9**
12.	Requerir información a las demás unidades de la Institución.	**5**	**2**	**2**	**9**

13.	Requerir información relevante para la unidad con personas o instituciones ajenas.	**5**	**2**	**2**	**9**
14.	Solicitar y coordinar reuniones según solicitud del jefe inmediato.	**3**	**1**	**1**	**4**
15.	Transcribir y elaborar ayudas de memoria de reuniones.	**3**	**1**	**1**	**4**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: **Opción A**: Título de Secretaria Bilingüe o Comercial y/o Secretaria Oficinista, preferentemente con estudios universitarios en las carreras de Administración de Empresas, Derecho, Sociología y Ciencias Económicas. **Opción B**: Título a nivel medio con 3 años de experiencia acreditable para el puesto. **Experiencia:** Mínimo de 3 años de experiencia en actividades secretariales y de asistencia ejecutiva de alta gerencia.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, laptops, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora, fotocopiadora, planta telefónica.
Destrezas secretariales	Redacción, taquigrafía, ortografía y archivo.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Secretaria Ejecutiva III

Nombre del puesto al que reporta directamente
Coordinador de Arrendamiento de Tierras de la Dirección Técnica
Coordinador de Acceso a la Tierra de la Dirección Técnica
Coordinador de Regularización de la Dirección Técnica
Coordinador de Acceso de la Tierra de la Dirección Jurídica
Coordinador de Atención a Casos Especiales
Coordinador Administrativo de la Dirección Administrativa Financiera
Coordinador Financiero de la Dirección Administrativa Financiera
Coordinador de Recursos Humanos
Coordinador de Comunicación Social
Coordinador de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Realizar y coordinar labores secretariales y actividades de asistencia administrativa y ejecutiva en las Coordinaciones centrales y regionales de la Institución.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Apoyar a jefe inmediato en administración de agenda de compromisos.	**5**	**4**	**4**	**25**
2.	Apoyar a personal en gestiones, consultas y transmisión de documentos.	**5**	**4**	**4**	**25**
3.	Apoyar en análisis y ordenamiento de documentos de los expedientes.	**5**	**3**	**3**	**14**
4.	Apoyar en sistemas de control de documentos.	**5**	**3**	**3**	**14**
5.	Atender a personal de la Institución y usuarios de la Institución.	**5**	**2**	**2**	**9**
6.	Coordinar reuniones de trabajo.	**5**	**2**	**2**	**9**
7.	Custodiar documentos y expedientes de alta confidencialidad.	**5**	**5**	**4**	**25**
8.	Elaborar documentos de trámite.	**5**	**4**	**3**	**17**
9.	Elaborar cuadros, presentaciones y documentos requeridos por jefe inmediato.	**5**	**5**	**3**	**20**
10.	Mantener un inventario de útiles y materiales de oficina adecuada para las necesidades del personal y llevar los	**3**	**2**	**2**	**7**

	controles correspondientes para asegurar su buen uso.				
11.	Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.	**5**	**5**	**4**	**25**
12.	Organizar y mantener actualizados los archivos administrativos y técnicos, que resulten de las operaciones diarias de su dependencia.	**5**	**3**	**2**	**11**
13.	Orientar a usuarios sobre seguimiento de procesos, personalmente o vía telefónica.	**4**	**2**	**1**	**6**
14.	Realizar las liquidaciones de gastos, tramitar los reintegros y rendir los informes correspondientes.	**2**	**3**	**2**	**8**
15.	Realizar tareas de impresión y reproducción de material de oficina mediante el manejo de fotocopiadoras y llevar los controles necesarios para velar por el adecuado uso del equipo.	**4**	**3**	**1**	**7**
16.	Recibir y efectuar llamadas telefónicas.	**5**	**2**	**1**	**7**
17.	Redactar y mecanografiar documentos.	**5**	**2**	**2**	**9**
18.	Registrar, distribuir y archivar correspondencia y documentos.	**5**	**2**	**1**	**7**
19.	Revisar y actualizar guía de teléfonos, de usuarios o clientes de la dependencia.	**2**	**2**	**2**	**6**
20.	Tomar dictados, transcribirlos y presentarlos para aprobación.	**5**	**2**	**3**	**11**
21.	Transcribir y elaborar ayudas de memoria de reuniones.	**4**	**2**	**3**	**10**
22.	Velar por la correcta y oportuna tramitación de los asuntos de orden administrativo que son sometidos a consideración de su superior.	**4**	**2**	**3**	**10**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: **Opción A**: Título de Secretaria Bilingüe o Comercial y/o Secretaria Oficinista. **Opción B**: Título a nivel medio con 3 años de experiencia acreditable para el puesto. **Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en uso de Software ambiente Windows y Office. Uso de equipo de cómputo, uso de otro equipo de oficina, habilidad mecanográfica, redacción, archivo y relaciones interpersonales positivas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, laptops, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora, fotocopiadora, planta telefónica.
Destrezas secretariales	Lectura y elaboración constante de documentos, redacción, ortografía, taquigrafía, archivo y destrezas mecanográficas.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Secretaria Ejecutiva II

Nombre del puesto al que reporta directamente
Encargados – Jefes de Área

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Coordinar y realizar labores secretariales y actividades de asistencia administrativa y en funciones de recepción las áreas de jefaturas de la Institución y en las unidades donde el Departamento de Recursos Humanos le asignare.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Actualizar bases de datos automatizadas.	**3**	**2**	**2**	**7**
2.	Actualizar guía de teléfonos, de usuarios o clientes de la dependencia.	**3**	**1**	**1**	**4**
3.	Archivar, custodiar y entregar expedientes, previa autorización completando tarjeta de responsabilidad.	**3**	**2**	**2**	**7**
4.	Atender público.	**5**	**1**	**1**	**6**
5.	Atender requerimientos de realizar llamadas telefónicas del personal.	**5**	**1**	**1**	**6**
6.	Elaborar pedidos de papelería y útiles de escritorio de su dependencia.	**3**	**1**	**1**	**4**
7.	Elaborar reportes administrativos.	**3**	**2**	**2**	**7**
8.	Mecanografiar documentos requeridos.	**4**	**2**	**2**	**8**
9.	Notificar documentos varios a beneficiarios.	**5**	**1**	**1**	**6**
10.	Realizar llamadas telefónicas solicitadas por personal de la oficina.	**5**	**1**	**1**	**6**
11.	Registrar, distribuir y archivar correspondencia y documentos.	**4**	**2**	**1**	**6**
12.	Tomar dictados, trascribirlos y presentarlos para aprobación.	**3**	**2**	**2**	**7**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: **Opción A**: Título de Secretaria Comercial, Secretaria Oficinista (o Secretaria Contadora para área administrativa). **Opción B**: Título a nivel medio con 3 años de experiencia acreditable para el puesto. **Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en uso de Software ambiente Windows y Office. Uso de equipo de cómputo, uso de otro equipo de oficina, habilidad mecanográfica, redacción, archivo y relaciones interpersonales positivas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, laptops, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora, fotocopiadora, planta telefónica.
Destrezas secretariales	Lectura y elaboración constante de documentos, redacción, ortografía, taquigrafía, archivo y destrezas mecanográficas.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Secretaria Ejecutiva I

Nombre del puesto al que reporta directamente
Jefe de Servicios Generales
Coordinador de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar en funciones secretariales, de recepción y de atención al público.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Actualizar bases de datos automatizadas.	**3**	**2**	**1**	**5**
2.	Actualizar guía de teléfonos, de usuarios o clientes de la dependencia.	**3**	**2**	**1**	**5**
3.	Archivar, custodiar y entregar expedientes, previa autorización completando tarjeta de responsabilidad.	**3**	**2**	**1**	**5**
4.	Atender público.	**5**	**2**	**1**	**7**
5.	Atender requerimientos de realizar llamadas telefónicas del personal.	**5**	**1**	**1**	**6**
6.	Elaborar reportes administrativos.	**4**	**2**	**2**	**8**
7.	Mecanografiar documentos requeridos.	**4**	**2**	**2**	**8**
8.	Realizar llamadas telefónicas solicitadas por personal de la oficina.	**4**	**2**	**1**	**6**
9.	Registrar, distribuir y archivar correspondencia y documentos.	**3**	**2**	**1**	**5**
10.	Tomar dictados, trascribirlos y presentarlos para aprobación.	**3**	**2**	**2**	**7**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: **Opción A**: Título de Secretaria Comercial y/o Secretaria Oficinista. **Opción B**: Título a nivel medio con 3 años de experiencia acreditable para el puesto. **Experiencia:** Mínimo 3 años de experiencia en uso de Software ambiente Windows y Office. Uso de equipo de cómputo, uso de otro equipo de oficina, habilidad mecanográfica, redacción, archivo y relaciones interpersonales positivas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, impresoras, scanner, laptops, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Fax, calculadora, fotocopiadora, planta telefónica.
Destrezas secretariales	Lectura y elaboración constante de documentos, redacción, ortografía, taquigrafía, archivo y destrezas mecanográficas.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad • Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica

RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo y equipos de oficina. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Institución Pública

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN

Auxiliar de Oficina

Nombre del puesto al que reporta directamente
Jefe-Encargado de Compras/Proveeduría

Nombre de los puestos que supervisa directamente
Ninguno

PROPÓSITO
Apoyar las funciones de proveeduría general.

FUNCIONES					
No.	**Función**	**F**	**IE**	**C**	**TOTAL**
1.	Elaborar informes estadísticos de Materiales y Suministros (reporta directamente a Coordinador Administrativo).	**4**	**4**	**5**	**24**
2.	Ingresar, inventariar, custodiar y despachar materiales y suministros.	**5**	**4**	**3**	**17**
3.	Elaborar e imprimir Constancias de Ingreso y tarjetas al Almacén e Inventarios.	**4**	**2**	**2**	**8**
4.	Operar en el Sistema ingresos y egresos de Materiales y Suministros.	**5**	**4**	**3**	**17**
5.	Realizar otras funciones inherentes al puesto.	**-**	**-**	**-**	**-**

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Título de nivel diversificado. **Experiencia:** Un año de experiencia en funciones de apoyo administrativo.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Uso de equipo de cómputo	Equipo de cómputo, software Windows y Office
Uso de equipo de oficina	Scanner, Fax, fotocopiadora, máquina de escribir.
Destrezas	Redacción, mecanografía y archivo.

COMPETENCIAS
• Comunicación eficaz • Integridad • Planificación y organización • Orientación a los resultados con calidad

• Orientación hacia los beneficiarios y los colaboradores • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Capacidad técnica
RESPONSABILIDADES
Económica: por el uso de equipo de cómputo, equipos de oficina e inventario de proveeduría. **Interpersonal:** por la relación de atención a clientes internos y externos de la Institución.

CONDICIONES DE TRABAJO
Condiciones: Trabajo de oficina. **Esfuerzo mental:** 100%

Al identificar las funciones o actividades esenciales no se están desechando las demás sino priorizando el orden en que se debe ocupar de ellas con fines de capacitación.

Obtenida la información se comparó el perfil del puesto con el perfil del colaborador que lo ocupa, para esto se elaboró un formato de boleta de DNC en donde se colocaron las cuatro actividades esenciales de cada descriptor, habilidades y actitudes que requiere el puesto de trabajo y se solicitó a coordinadores y jefes de área evaluar a los colaboradores colocando en la boleta el nivel de dominio que poseen estos con respecto a las funciones, habilidades y actitudes que desempeñan en el puesto de trabajo, según la siguiente escala de calificación: **A**= el nivel de dominio del colaborador es excelente, **B**= el nivel de dominio del colaborador es bueno, **C**= el nivel de dominio del colaborador es regular y **D**= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Una vez finalizada la actividad se procedió al análisis y detección de necesidades de capacitación las cuales se priorizaron según la siguiente escala:

Tabla 9
Escala para priorizar las necesidades de capacitación

	Nivel	**Concepto**
N1	Prioridad alta	Los conocimientos, habilidades y actitudes fueron evaluados con un nivel de dominio regular o deficiente.
N2	Prioridad media	Los conocimientos, habilidades y actitudes fueron evaluados con un nivel de dominio bueno.
N3	Prioridad baja	Los conocimientos, habilidades y actitudes fueron evaluados con un nivel de dominio excelente.

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis, año 2018

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Jefe de Servicios Generales
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Supervisar las funciones de mantenimiento y reparaciones de las instalaciones y activos propiedad de la Institución, recepción, reproducción de documentos y archivo.				
2	Planificar las actividades relacionadas al mantenimiento y logística de las instalaciones y activos propiedad de la Institución.				
3	Proporcionar apoyo logístico a las regionales, agencias municipales de tierra y demás				

	unidades o departamentos en reparación de maquinaria y equipo.				
4	Analizar y verificar nuevas adquisiciones de activos para la Institución.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Incidencia y negociación					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Planificación y Organización									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Jefe de Compras
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Elaborar bases de cotización y Licitación de la Dirección Administrativa y Financiera y apoyo a las demás Direcciones que requieran compras en la elaboración de las bases.				
2	Elaborar los planes de compras por fuente de financiamiento conjuntamente con la Coordinación Administrativa para elaborar los presupuestos respectivos.				
3	Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/SIAF) la aprobación de órdenes de compra por pagos de				

	proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.				
4	Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) la aprobación de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP)				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Incidencia y negociación					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Liderazgo									
Numérica									
Planificación y Organización									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Jefe de Presupuesto
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Coordinar proceso de formulación, ejecución y liquidación presupuestaria anual de ingresos y egresos de la Institución.				
2	Elaborar y presentar todos los reportes e informes relacionados con presupuesto.				
3	Registrar y documentar las variaciones financieras de los resultados reales en relación a los programas.				

4	Gestionar y darle seguimiento a la obtención de los recursos provenientes del Gobierno Central.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Incidencia y negociación					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Liderazgo									
Numérica y contable									
Planificación y Organización									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Técnico Especialista Jurídico
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Analizar y emitir dictámenes u opiniones en los expedientes de las fincas que tenga a su cargo.				
2	Supervisar los proyectos que elaboren los especialistas que se encuentre a su cargo, de los documentos legales que procedan según sea el caso, así como darle continuidad a los procedimientos notariales y judiciales que se lleven a cabo en la Asesoría Jurídica de Acceso a la Tierra.				

3	Emitir dictámenes y proyectos de resolución de regularización.				
4	Emitir informes circunstanciados de los expedientes.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "**X**" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Negociación					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Redacción									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Técnico Especialista de Comunicación
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Cumplir las normas y procedimientos establecidos en la Institución.				
2	Generar bases de datos de medios de comunicación y actores institucionales.				
3	Apoyar en la planificación, coordinación y ejecución de actividades.				
4	Gestionar información estratégica.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Lectura					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Manejo de programas de diseño (Photoshop, Illustrator)									
Creatividad e iniciativa									
Planificación y Organización									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Técnico Profesional Procurador
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Llevar control, registro, distribución y liquidación de pagos por IVA y honorarios registrales.				
2	Registrar escrituras de lotificaciones.				
3	Trasladar expedientes a diferentes áreas a través del sistema.				
4	Preparar documentación para entregar a adjudicatarios en comunidades.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Lectura					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo					Lealtad				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Técnico Profesional de Comunicación Social
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Participar en reuniones de planificación y monitoreo.				
2	Monitorear los medios de comunicación social y elaborar informe ejecutivo sobre noticias relacionadas con Fontierras.				
3	Actualizar carteleras informativas.				
4	Elaborar boletines, reportajes, comunicados e informes.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Lectura					Honradez				
Manejo de equipo de cómputo									
Relaciones Públicas									
Creatividad e Innovación									
Planificación y Organización									
Redacción									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Asistente Técnico de Activos Fijos
FECHA DE APLICACIÓN: 05/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Atender a la Delegación de Contraloría General de Cuentas de la Nación en materia de control de inventarios de activos fijos y/o tarjetas de responsabilidad.				
2	Llevar un registro actualizado y documentado de las altas, bajas y cambios de los bienes muebles de Fontierras, siguiendo los procedimientos establecidos y cumpliendo con los requisitos mínimos que exige la Contraloría General de Cuentas de la Nación.				

3	Dar ingreso al inventario de los bienes muebles de la Institución, codificarlos según la nomenclatura autorizada.				
4	Supervisar la actualización de los registros en las tarjetas de responsabilidad, con la colaboración de los jefes de las distintas unidades.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo					Honradez				
Planificación y organización									
Manejo de archivo									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Asistente Administrativo Financiero
FECHA DE APLICACIÓN: 06/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Revisar documentos de legítimo abono, liquidaciones de viáticos, nóminas para pago de empleados de Fontierras y Fideicomiso, órdenes de compra y respaldo de documentación legal.				
2	Calcular multas por atraso en contratos administrativos de consultorías.				
3	Revisar expedientes de prestaciones laborales e indemnizaciones.				
4	Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas de Oficinas Centrales del Fondo de Tierras.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo					Honradez				
Numérica y financiera									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Asistente Administrativo de compras
FECHA DE APLICACIÓN: 06/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Realizar las compras de la Institución bajo los procedimientos de compra directa según lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 57-92 y sus Reformas) y su reglamento (Acuerdo Gubernativo 1056-92).				
2	Efectuar compras por Contrato Abierto en el sistema GUATECOMPRAS con la aprobación de la Coordinación Administrativa.				

3	Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/ SIAF) el registro de órdenes de compra por pagos de proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.				
4	Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) el registro de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP).				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "**X**" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Numérica y contable									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Asistente Administrativo de proveeduría
FECHA DE APLICACIÓN: 06/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Llevar control y resguardo de los materiales y suministros.				
2	Elaborar informes estadísticos de materiales y suministros.				
3	Atención a todo el personal del Fondo de Tierras en cuanto a la entrega de materiales y suministros.				
4	Operar en el Sistema ingresos y egresos de materiales y suministros.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Trabajo en equipo					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Numérica y estadística									
Organización									

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Secretaria Asistente Ejecutiva
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Asistir al Gerente o Subgerente en la realización y conducción de audiencias.				
2	Coordinar la preparación y entrega de planes, presupuesto e informes de ejecución ante entidades del Estado.				
3	Elaborar informes.				
4	Revisar y editar informes presentado por otras unidades a la Gerencia o Subgerencia.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, taquigrafía, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Secretaria Ejecutiva IV
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Elaborar cuadros, presentaciones y documentos requeridos por jefe inmediato.				
2	Elaborar documentos de trámite.				
3	Apoyar a jefe inmediato en administración de interés de agenda de compromisos.				
4	Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, taquigrafía, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Secretaria Ejecutiva III
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Apoyar a jefe inmediato en administración de agenda de compromisos.				
2	Apoyar a personal en gestiones, consultas y transmisión de documentos.				
3	Custodiar documentos y expedientes de alta confidencialidad.				
4	Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, taquigrafía, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Secretaria Ejecutiva II
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Mecanografiar documentos requeridos.				
2	Elaborar reportes administrativos.				
3	Actualizar bases de datos automatizadas.				
4	Archivar, custodiar y entregar expedientes, previa autorización completando tarjeta de responsabilidad.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, taquigrafía, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Secretaria Ejecutiva I
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Elaborar reportes administrativos.				
2	Mecanografiar documentos requeridos.				
3	Tomar dictados, transcribirlos y presentarlos para aprobación.				
4	Atender público.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, taquigrafía, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

Boleta DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en puesto-persona

Evaluación del superior inmediato al puesto indicado

Institución Pública

PUESTO A ANALIZAR: Auxiliar de Oficina
FECHA DE APLICACIÓN: 02/03/2018

I. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA

Instrucciones: a continuación se describen cuatro funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en las siguientes columnas a la función observará cuatro apartados con las letras "**A**", "**B**", "**C**" Y "**D**" las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza. Coloque una "**X**" en la columna que considere se asemeje al dominio del colaborador.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

No.	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función			
		A	B	C	D
1	Elaborar informes estadísticos de Materiales y Suministros.				
2	Ingresar, inventariar, custodiar y despachar materiales y suministros.				
3	Operar en el Sistema ingresos y egresos de materiales y suministros.				
4	Elaborar e imprimir constancias de ingresos y tarjetas al almacén e inventarios.				

II. HABILIDADES Y ACTITUDES

A continuación encontrará un cuadro con habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto de trabajo, marque con una "X" la situación actual de dominio del colaborador respecto a éstas.

Los valores de la escala de dominio son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Comunicación Eficaz					Integridad				
Redacción, ortografía					Responsabilidad				
Manejo de equipo de cómputo y programas					Honradez				
Manejo de archivo					Tolerancia				
Organización					Discreción				

Gracias por su colaboración

3.4.4.4. Matriz de Brechas

Según resultados de la boleta de DNC se procedió a realizar por cada puesto una matriz en donde se puede observar la situación ideal (nivel de dominio excelente "**A**") y la situación real de las funciones que el colaborador realiza en su puesto de trabajo, para determinar si existe alguna brecha de capacitación, con el fin de detectar las necesidades reales del puesto de trabajo.

a) Brechas en funciones

Tabla 10
Resultados DNC Jefe de Servicios Generales
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Supervisar las funciones de mantenimiento y reparaciones de las instalaciones y activos propiedad de la Institución, recepción, reproducción de documentos y archivo.	**A**	**B**	**N2**
Planificar las actividades relacionadas al mantenimiento y logística de las instalaciones y activos propiedad de la Institución.	**A**	**C**	**N1**
Proporcionar apoyo logístico a las regionales, agencias municipales de tierra y demás unidades o departamentos en reparación de maquinaria y equipo.	**A**	**B**	**N2**
Analizar y verificar nuevas adquisiciones de activos para la Institución.	**A**	**B**	**N2**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

***Los valores de la escala de evaluación de dominio del colaborador en las funciones son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

** Ver tabla 2

Como se observa en el cuadro anterior las brechas en el puesto de Jefe de Servicios Generales han sido determinadas con nivel uno y dos, siendo la brecha de nivel uno en la función de “Planificar las actividades relacionadas al mantenimiento y logística de las instalaciones y activos propiedad de la Institución” la que se tomará en cuenta para el programa de capacitación por ser catalogada de prioridad alta debido a que la función fue evaluada con un nivel de dominio deficiente. En correspondencia con la función se determina que la necesidad corresponde al tema de planificación y se propone un curso de Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública.

Tabla 11
Resultados DNC Jefe de Compras
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Elaborar bases de cotización y Licitación de la Dirección Administrativa y Financiera y apoyo a las demás Direcciones que requieran compras en la elaboración de las bases.	**A**	**A**	**N3**
Elaborar los planes de compras por fuente de financiamiento conjuntamente con la Coordinación Administrativa para elaborar los presupuestos respectivos.	**A**	**B**	**N2**
Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/SIAF) la aprobación de órdenes de compra por pagos de proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.	**A**	**A**	**N3**
Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) la aprobación de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP)	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Se determinó en el puesto de Jefe de Compras una brecha de capacitación que corresponde a un nivel de prioridad media, debido a que el dominio del

colaborador respecto a la función es bueno pero requiere mejorar para un desarrollo más efectivo de su trabajo. Según la función el tema de la necesidad de capacitación corresponde a la planificación del proceso de compras en el Estado.

Tabla 12
Resultados DNC Jefe de Presupuesto
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Coordinar proceso de formulación, ejecución y liquidación presupuestaria anual de ingresos y egresos de la Institución.	**A**	**B**	**N2**
Elaborar y presentar todos los reportes e informes relacionados con presupuesto.	**A**	**A**	**N3**
Registrar y documentar las variaciones financieras de los resultados reales en relación a los programas.	**A**	**A**	**N3**
Gestionar y darle seguimiento a la obtención de los recursos provenientes del Gobierno Central.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Según los resultados obtenidos en la evaluación del puesto de Jefe de Presupuesto se determinó una brecha de capacitación con prioridad media, la función en las que se requiere mejorar concierne a la coordinación del proceso de formulación, ejecución y liquidación presupuestaria anual de ingresos y egresos de la Institución, por lo que se propone un curso de Fundamentos de la Administración Pública.

Tabla 13
Resultados DNC Técnico Especialista Jurídico
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Analizar y emitir dictámenes u opiniones en los expedientes de las fincas que tenga a su cargo.	**A**	**C**	**N1**
Supervisar los proyectos que elaboren los especialistas que se encuentre a su cargo, de los documentos legales que procedan según sea el caso, así como darle continuidad a los procedimientos notariales y judiciales que se lleven a cabo en la Asesoría Jurídica de Acceso a la Tierra.	**A**	**A**	**N3**
Emitir dictámenes y proyectos de resolución de regularización.	**A**	**A**	**N3**
Emitir informes circunstanciados de los expedientes.	**A**	**C**	**N1**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Se detectaron dos brechas de capacitación con prioridad alta en los resultados del diagnóstico de necesidades para el puesto de Técnico Especialista Jurídico, ambas funciones corresponden a la emisión de dictámenes en expedientes, se determina que el causante que se haya evaluado deficiente esas funciones corresponde a la redacción del documento y no al dejar de cumplir con la función, por lo tanto es necesario aplicar cursos de capacitación que mejoren las habilidades de redacción.

Tabla 14
Resultados DNC Técnico Especialista de Comunicación
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Cumplir las normas y procedimientos establecidos en la Institución.	**A**	**A**	**N3**
Generar bases de datos de medios de comunicación y actores institucionales.	**A**	**A**	**N3**
Apoyar en la planificación, coordinación y ejecución de actividades.	**A**	**A**	**N3**
Gestionar, procesar y analizar información en el marco de la estrategia de comunicación institucional.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Como se observa en el cuadro la situación ideal y la situación real de los resultados obtenidos para el puesto de Técnico Especialista de Comunicación tienen el mismo grado de dominio que corresponde al estándar de la Institución, siendo este excelente. Por lo que únicamente se recomienda velar porque en el puesto se siga actualizando los conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla 15
Resultados DNC Técnico Profesional Procurador
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Llevar control, registro, distribución y liquidación de pagos por IVA y Honorarios registrales.	A	A	N3
Registrar escrituras de lotificaciones.	A	B	N2
Trasladar expedientes a diferentes áreas a través del sistema.	A	B	N2
Preparar documentación para entregar a adjudicatarios en comunidades.	A	B	N2

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Con base en los resultados obtenidos se determinan tres brechas de capacitación en las funciones ejercidas por el Técnico Profesional Procurador, con un nivel de importancia media, debido a que el cumplimiento de las funciones tienen un dominio bueno pero se requiere mejorar en el registro de escrituras de lotificaciones, trasladados de expedientes y preparación de documentación para entregar a adjudicatarios.

Tabla 16
Resultados DNC Técnico Profesional de Comunicación Social
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Participar en reuniones de planificación y monitoreo.	**A**	**A**	**N3**
Monitorear los medios de comunicación social y elaborar informe ejecutivo sobre noticias relacionadas con Fontierras.	**A**	**A**	**N3**
Actualizar carteleras informativas.	**A**	**B**	**N2**
Elaborar boletines, reportajes, comunicados e informes.	**A**	**C**	**N1**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación del Técnico Profesional de Comunicación Social se encontró una brecha de capacitación que corresponde a la función de elaborar boletines, reportajes, comunicados e informes y otra brecha para la actualización de carteleras informativas; para fines de la investigación se tomará en cuenta la primera función por ser de prioridad alta y de dominio deficiente por parte del colaborador, por lo tanto, se propone cursos de creatividad e innovación en el lugar de trabajo.

Tabla 17
Resultados DNC Asistente Técnico de Activos Fijos
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Atender a la Delegación de Contraloría General de Cuentas de la Nación en materia de control de inventarios de activos fijos y/o tarjetas de responsabilidad.	**A**	**A**	**N3**
Llevar un registro actualizado y documentado de las altas, bajas y cambios de los bienes muebles de Fontierras, siguiendo los procedimientos establecidos y cumpliendo con los requisitos mínimos que exige la Contraloría General de Cuentas de la Nación.	**A**	**B**	**N2**
Dar ingreso al inventario de los bienes muebles de la Institución, codificarlos según la nomenclatura autorizada.	**A**	**B**	**N2**
Supervisar la actualización de los registros en las tarjetas de responsabilidad, con la colaboración de los jefes de las distintas unidades.	**A**	**B**	**N2**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Evaluado el puesto de Asistente Técnico de Activos Fijos se obtiene como resultado tres brechas de capacitación categorizadas de prioridad media, debido a que el colaborador refleja saber y hacer las funciones solicitadas pero necesita mejorar en el desempeño de las mismas, como se observa en el cuadro, las funciones corresponden al manejo de inventarios de activos de la Institución, registro y actualización del mismo; por lo que se propone cursos de manejo de inventarios.

Tabla 18
Resultados DNC Asistente Administrativo Financiero
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Revisar documentos de legítimo abono, liquidaciones de viáticos, nóminas para pago de empleados de Fontierras y Fideicomiso, órdenes de compra y respaldo de documentación legal.	**A**	**A**	**N3**
Calcular multas por atraso en contratos administrativos de consultorías.	**A**	**A**	**N3**
Revisar expedientes de prestaciones laborales e indemnizaciones.	**A**	**A**	**N3**
Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas de Oficinas Centrales del Institución Pública.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Como se observa en el cuadro anterior la situación real del colaborador que ocupa el puesto de Asistente Administrativo Financiero coincide con la situación ideal de la Institución, es decir, que el colaborador tiene un grado de dominio excelente en las funciones que tienen a cargo.

Tabla 19
Resultados DNC Asistente Administrativo de Compras
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Realizar las compras de la Institución bajo los procedimientos de compra directa según lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto 57-92 y sus Reformas) y su reglamento (Acuerdo Gubernativo 1056-92).	**A**	**A**	**N3**
Efectuar compras por Contrato Abierto en el sistema GUATECOMPRAS con la aprobación de la Coordinación Administrativa.	**A**	**A**	**N3**
Realizar en el Sistema de Gestión (SIGES/ SIAF) el registro de órdenes de compra por pagos de proveedores, así como los pagos de servicios generales de la Institución en sus diferentes etapas.	**A**	**A**	**N3**
Realizar en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) el registro de las Constancias de Disponibilidad Presupuestaria (CDP).	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Los resultados que corresponden al Asistente Administrativo de Compras con respecto al diagnóstico de necesidades de capacitación son similares al puesto analizado anteriormente (ver tabla 18) en donde se muestra que el grado de dominio del colaborador es excelente en las funciones que tiene a cargo. Se recomienda instar al colaborador a seguir realizando las tareas con eficiencia y verificar en un período de seis meses si aún persisten los mismos conocimientos para ejecutar el trabajo o se requiere de nuevas actualizaciones.

Tabla 20
Resultados DNC Asistente Administrativo de Proveeduría
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Llevar control y resguardo de los materiales y suministros.	**A**	**A**	**N3**
Elaborar informes estadísticos de materiales y suministros.	**A**	**C**	**N1**
Atención a todo el personal del Institución Pública en cuanto a la entrega de materiales y suministros.	**A**	**C**	**N1**
Operar en el Sistema ingresos y egresos de materiales y suministros.	**A**	**B**	**N2**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Según la información recabada se puede determinar que hay inconsistencias en la realización de algunas funciones que debe ejecutar el Asistente Administrativo de Proveeduría identificándose tres brechas de capacitación, de las cuales se tomarán en cuenta dos por ser de grado N1 que corresponde a prioridad alta. Las funciones que requieren de mejoría corresponden a la elaboración de informes estadísticos de materiales y suministros y de atención a todo el personal del Institución Pública en cuanto a la entrega de materiales y suministros. Se recomiendan cursos de elaboración de informes y de atención al cliente que le servirá para atender al cliente interno que son los compañeros de trabajo que requieran materiales y suministros.

Tabla 21
Resultados DNC Secretaria Asistente Ejecutiva
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Asistir al Gerente o Subgerente en la realización y conducción de audiencias.	**A**	**A**	**N3**
Coordinar la preparación y entrega de planes, presupuesto e informes de ejecución ante entidades del Estado.	**A**	**A**	**N3**
Elaborar informes.	**A**	**C**	**N1**
Revisar y editar informes presentado por otras unidades a la Gerencia o Subgerencia.	**A**	**C**	**N1**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades se determinó que para el puesto de Secretaria Asistente Ejecutiva de las cuatro funciones esenciales dos funciones tienen un dominio deficiente que corresponden a la elaboración y revisión de informes para el Gerente o Subgerente de la Institución, según la investigación esta deficiencia se debe al uso incorrecto de la gramática y de la redacción bajando la calidad con la que se debería presentar los informes a la alta gerencia; por lo tanto se recomiendan cursos de programas de Office y de redacción.

Tabla 22
Resultados DNC Secretaria Ejecutiva IV
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Elaborar cuadros, presentaciones y documentos requeridos por jefe inmediato.	**A**	**C**	**N1**
Elaborar documentos de trámite.	**A**	**B**	**N2**
Apoyar a jefe inmediato en administración de interés de agenda de compromisos.	**A**	**A**	**N3**
Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.	**A**	**C**	**N1**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Para el puesto de Secretaria Ejecutiva IV se determinaron tres brechas de capacitación con grado N1 Y N2, por prioridad se propondrán soluciones que mejoren la deficiencia en las funciones que tengan como brecha de capacitación N1 siendo estas: elaboración de cuadros, presentaciones y documentos requeridos por el jefe inmediato y el monitoreo de trámites y documentos de interés. Al realizar el diagnóstico se observó que la persona encarga del puesto lleva tiempo laborando en él y no maneja eficientemente el uso de la computadora, siendo esto importante para que las funciones se desempeñen correctamente. Derivado de lo anterior se recomiendan cursos de manejo de equipo de cómputo y de programas de Office.

Tabla 23
Resultados DNC Secretaria Ejecutiva III
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Apoyar a jefe inmediato en administración de agenda de compromisos.	**A**	**A**	**N3**
Apoyar a personal en gestiones, consultas y transmisión de documentos.	**A**	**A**	**N3**
Custodiar documentos y expedientes de alta confidencialidad.	**A**	**A**	**N3**
Monitorear trámites y documentos de interés del jefe inmediato.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Los resultados para el puesto de Secretaria Ejecutivo III no muestran brechas de capacitación en la realización de las funciones que tienen a cargo, por lo tanto se considera que el nivel de dominio es excelente.

Tabla 24
Resultados DNC Secretaria Ejecutiva II
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Mecanografiar documentos requeridos.	**A**	**A**	**N3**
Elaborar reportes administrativos.	**A**	**C**	**N1**
Actualizar bases de datos automatizadas.	**A**	**C**	**N1**
Archivar, custodiar y entregar expedientes, previa autorización completando tarjeta de responsabilidad.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Según los resultados se determina que el puesto de Secretaria Ejecutiva II presenta dos brechas de capacitación con prioridad alta y de dominio deficiente por parte de la colaboradora; las funciones que se requiere mejora son la de elaborar reportes administrativos y actualizar bases de datos automatizadas, por lo que se recomienda cursos de elaboración de informes, uso de sistemas y equipo de cómputo.

Es importante mencionar que en la investigación se confirmó que en ocasiones los equipos de cómputo tienen problemas y que no es posible la actualización de algunos de ellos; por lo tanto se recomienda que la unidad encargada de brindar soporte de tecnología asista los casos cuando se presenten.

Tabla 25
Resultados DNC Secretaria Ejecutiva I
Institución Pública

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Elaborar reportes administrativos.	**A**	**A**	**N3**
Mecanografiar documentos requeridos.	**A**	**A**	**N3**
Tomar dictados, transcribirlos y presentarlos para aprobación.	**A**	**A**	**N3**
Atender público.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

Los resultados al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado a la Secretaria Ejecutiva I presentan un grado de dominio excelente el cual es requerido por la Institución, por lo tanto, no existe brecha de capacitación alguna.

Tabla 26
Resultados DNC Auxiliar de Oficina
Institución Pública 2017

Función	Situación ideal	Situación real *	Brecha de capacitación**
Elaborar informes estadísticos de Materiales y Suministros.	**A**	**C**	**N1**
Ingresar, inventariar, custodiar y despachar materiales y suministros.	**A**	**B**	**N2**
Operar en el Sistema ingresos y egresos de materiales y suministros.	**A**	**B**	**N2**
Elaborar e imprimir constancias de ingresos y tarjetas al almacén e inventarios.	**A**	**A**	**N3**

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

En el cuadro anterior se observa tres brechas de capacitación, una con nivel uno clasificada como de alta prioridad para ser solucionada derivado que el nivel de dominio del colaborador es deficiente y que corresponde a la función de elaboración de informes estadísticos de materiales y suministros; para lo cual se recomiendan cursos de elaboración de informes y de manejo de inventarios. Las otras dos brechas corresponden a funciones que el colaborador realiza pero que requieren mejoría y que con los cursos propuestos pueden solucionarse.

b) Brechas en habilidades y actitudes

Adicional a la evaluación de las funciones de los puestos de trabajo también se solicitó que se evaluara el nivel de dominio de las habilidades y actitudes que se requieren en el puesto, considerando que la Institución requiere como estándar de dominio “excelente”. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 27
Resultados DNC Habilidades y Actitudes
Institución Pública 2017

FACTORES DE EVALUACIÓN	Jefe de Servicios Generales/ Brecha de capacitación	Jefe de Compras/ Brecha de capacitación	Jefe de Presupuesto/ Brecha de capacitación	Técnico Especialista Jurídico/ Brecha de capacitación	Técnico Especialista de Comunicación/ Brecha de capacitación	Técnico Profesional Procurador/ Brecha de capacitación	Técnico Profesional de Comunicación Social/ Brecha de capacitación	Asistente Técnico de Activos Fijos/ Brecha de capacitación	Asistente Administrativo Financiero/ Brecha de capacitación	Asistente Administrativo de compras/ Brecha de capacitación	Asistente Administrativo de Proveeduría/ Brecha de capacitación	Secretaria Asistente Ejecutiva/ Brecha de capacitación	Secretaria Ejecutiva IV/ Brecha de capacitación	Secretaria Ejecutiva III/ Brecha de capacitación	Secretaria Ejecutiva II/ Brecha de capacitación	Secretaria Ejecutiva I/ Brecha de capacitación	Auxiliar de Oficina/ Brecha de capacitación
HABILIDADES																	
Comunicación Eficaz	B/N2	B/N2	C/N1	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	C/N1	B/N2	B/N2	C/N1	C/N1	A/N3	B/N2
Trabajo en equipo	B/N2	B/N2	C/N1	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	C/N1	B/N2	B/N2	B/N2	-	-	-	-	-	-
Negociación	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manejo de programas y equipo de cómputo	A/N3	A/N3	A/N3	B/N2	A/N3	B/N2	A/N3	B/N2	A/N3	A/N3	B/N2	C/N1	C/N1	C/N1	C/N1	C/N1	C/N1
Planificación y Organización	C/N1	B/N2	B/N2	-	A/N3	-	B/N2	C/N1	-	-	C/N1	-	B/N2	B/N2	A/N3	A/N3	B/N2
Numérica, contable, estadística y financiera	-	A/N3	A/N3	-	-	-	-	-	A/N3	A/N3	C/N1	-	-	-	-	-	-
Liderazgo	-	B/N2	C/N1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redacción, taquigrafía y ortografía	-	-	-	C/N1	-	-	B/N2	-	-	-	-	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	A/N3	C/N1
Creatividad	-	-	-	-	A/N3	-	A/N3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lectura	-	-	-	-	A/N3	B/N2	A/N3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	A/N3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Manejo de archivo	-	-	-	-	-	-	-	B/N2	-	-	-	A/N3	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2	B/N2
Organización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A/N3	-	-	-	-	-
ACTITUDES																	
Integridad	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3
Responsabilidad	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3
Honradez	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3
Tolerancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3
Discreción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	A/N3	-
Iniciativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lealtad	-	-	-	-	-	A/N3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, informe final de tesis, año 2018.

*****Los valores de la escala de evaluación de dominio del colaborador en las habilidades y actitudes son:

A= el nivel de dominio del colaborador es excelente
B= el nivel de dominio del colaborador es bueno
C= el nivel de dominio del colaborador es regular
D= el nivel de dominio del colaborador es deficiente

Según los resultados obtenidos en la evaluación de habilidades se estableció que existen brechas de capacitación con prioridad alta debido a que las funciones fueron calificadas con un nivel de dominio regular. Con respecto a la comunicación eficaz los puestos que requieren mejorar son del Jefe de Presupuesto, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaría Ejecutiva III y II para lo cual se propone un curso de Comunicación Asertiva.

Los puestos de Jefe de Presupuesto y Asistente técnico de Activos Fijos muestran brecha de capacitación con respecto a la habilidad de trabajo en equipo y liderazgo, debido a que fueron evaluados con dominio regular, por lo que se recomienda cursos de integración de equipos y de liderazgo.

Una de las habilidades que más brechas de capacitación obtuvo fue la de manejo de programas y equipo de cómputo en los puestos de Secretarias Ejecutivas y el de Auxiliar de Oficina, actualmente el uso de la tecnología se ha convertido en un requerimiento básico e indispensable porque permite realizar de una manera rápida y eficiente diversas tareas, por lo que, se hace necesario que el personal de la Institución tenga los conocimientos suficientes para poder desempeñar sus funciones y con ayuda de la tecnología optimizar los resultados. Se proponen cursos de cómputo, Windows, office y de técnicas para la función secretarial en la administración pública.

Se estableció que existen brechas de nivel tres en los puestos de Jefe de Servicios Generales, Asistente Técnico de Activos Fijos y Asistente Administrativo de Proveeduría para la habilidad de planificación y organización por lo cual se proponen cursos de elaboración de instrumentos de planificación estratégica y operativa y/o de administración del tiempo.

Con respecto a la habilidad numérica, contable, estadística y financiera únicamente el Asistente Administrativo de Proveeduría presenta deficiencias en el dominio de las tareas; según resultados de brechas en funciones (ver tabla 20) la deficiencia está en el área de estadística; se recomienda un curso de manejo de datos estadísticos.

Algunos puestos de trabajo presentan deficiencias al momento de redactar documentos, es por eso que se necesita mejorar la habilidad de redacción del Técnico Especialista Jurídico y del Auxiliar de Oficina. Las actitudes de los colaboradores fueron calificadas en su totalidad con un nivel de dominio excelente, por lo que no se aprecia alguna brecha de capacitación.

3.4.5. Diseño y estructura del plan de capacitación

En la segunda fase del proceso luego de detectadas las necesidades de capacitación se deciden y reproducen los contenidos del programa, los cuales brindan a los capacitadores (internos o externos) la oportunidad de coordinar los esfuerzos, conocimientos y actividades para la realización de los cursos programados.

Cada programa de capacitación deberá estar estructurado de la siguiente manera:

- Nombre del curso
- Instructor propuesto
- Objetivo del curso
- Temática del curso
- A quien va dirigido el curso (participantes)
- Metodología
- Duración
- Recursos
- Costo de la capacitación

En la tabla siguiente se muestra el resumen de los programas de capacitación y los costos por escenarios:

Tabla 28
Programas de Capacitación
Institución Pública 2017

No.	Curso	Escenario A Institución Nacional de Administración Pública –INAP-	Escenario B Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-
1.	Gestión Presupuestaria	Q 500.00	Q 250.00
2.	Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública	Q2,400.00	Q1,300.00
3.	Redacción de Documentos Oficiales	Q2,400.00	Q1,500.00
4.	Manejo de Equipo de Cómputo	Q1,950.00	Q 300.00
5.	Comunicación Asertiva	Q5,000.00	Q 800.00
6.	Manejo de Microsoft Office	Q3,000.00	Q 720.00
TOTAL		**Q12,850.00**	**Q4,870.00**

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis, año 2018.

A continuación se describen los cursos propuestos de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación para un primer escenario en donde el instructor tiene origen externo a la Institución siendo este el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-.

CURSO I
GESTIÓN PRESUPUESTARIA

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Utilizar los recursos del Estado, hacia el logro de resultados concretos.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Conceptos básicos de presupuesto
- Metodología de la gestión de los presupuestos por resultados.

PARTICIPANTES:

- Jefe de Presupuestos

METODOLOGÍA:

- Conferencias
- Resolución de casos

DURACIÓN

Treinta y seis horas efectivas divididas en doce sesiones de tres horas cada una, una vez a la semana. Con un horario de 9:00 am a 12:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Calculadoras

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q500.00

CURSO II
MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Desarrollar conceptos, capacidades y habilidades para la gestión administrativa gubernamental y que tiene como fin mejorar la eficacia, eficiencia y la economía en las instituciones.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Terminología básica
- Orientación de la gestión pública
- Monitoreo y evaluación de la gestión pública

PARTICIPANTES:

- Jefe de Servicios Generales y Jefe de Compras

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral

DURACIÓN

8 meses. Con un horario de 9:00 am. A 13:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q1,200.00 (por colaborador)

CURSO III
REDACCIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Garantizar la redacción adecuada y correcta de oficios, circulares, cartas, dictámenes y registros legales.
- Disminuir el tiempo que se invierte en el proceso de producción de un texto desde la generación y selección de ideas.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Creación de texto (sintaxis)

PARTICIPANTES:

- Técnico Especialista Jurídico y Técnico Profesional Procurador
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II
- Auxiliar de Oficina

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Virtual

DURACIÓN

6 semanas, 2 horas cada semana.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q400.00 (por colaborador)

CURSO IV
MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Reconocer los componentes hardware que conforman el equipamiento de los sistemas informáticos de la actualidad.
- Reconocer los componentes software presentes en los paquetes de aplicación para oficinas.
- Detectar y/o resolver problemas simples relacionados con el uso de sistemas informáticos.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Conocimiento básico sobre redes, hardware y software.
- Descripción de partes de una computadora.
- Funcionamiento de la PC, configuración y características.
- Problemas, soluciones y nuevas tecnologías.

PARTICIPANTES:

- Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II
- Técnico Profesional de Comunicación Social

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Aplicación de programas
- Resolución de casos

DURACIÓN

40 horas divididas en 8 sesiones de cinco horas cada día, dos veces por semana. Con un horario de 08:00 am. A 13:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Equipo de computación

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q650.00 (por colaborador)

CURSO V
COMUNICACIÓN ASERTIVA

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Mejorar la efectividad de las conversaciones en el equipo de trabajo.
- Concientizar acerca de la importancia de la interacción comunicacional en el desempeño de las tareas y en la construcción de vínculos laborales.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Enfoque tradicional de la comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Resolución de Conflictos.

PARTICIPANTES:

- Jefe de presupuestos
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Ejecutiva III y II

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Análisis y resolución de casos
- Role playing
- Foros de discusión
- Videos
- Trabajo en equipo

DURACIÓN

72 horas divididas en 16 sesiones de cuatro horas y media cada día, dos veces por semana. Con un horario de 08:30 am. A 13:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q1250.00 (por colaborador)

CURSO VI
MANEJO DE MICROSOFT OFFICE

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Actualizar conocimientos en los programas que integran el paquete de Microsoft Office.
- Aplicar todas las herramientas de todos los programas de Microsoft Office.

INSTRUCTOR:

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Terminología Básica
- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Outlook

PARTICIPANTES:

- Asistente Técnico de Activos Fijos
- Auxiliar de Oficina
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Asistente Ejecutiva
- Secretaria Ejecutiva IV y II

METODOLOGÍA:

- Semipresencial: capacitación en laboratorio de computación y a distancia.

DURACIÓN

80 horas.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Equipo de computación
- Redes de internet

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q500.00 (por colaborador)

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO							
INSTITUCIÓN PÚBLICA							
PROGRAMA DE CURSOS PRIMER ESCENARIO							
No.	**Curso**	**Objetivo**	**Dirigido a**	**Duración (horas)**	**Número de participantes**	**Facilitador**	**Costo Estimado**
1	Gestión Presupuestaria	Utilizar los recursos del Estado, hacia el logro de resultados concretos.	Jefe de Presupuestos	36	1	INAP	Q500.00
2	Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública	Desarrollar conceptos, capacidades y habilidades para la gestión administrativa gubernamental y que tiene como fin mejorar la eficacia, eficiencia y la economía en las instituciones.	Jefe de Servicios Generales y Jefe de Compras	128	2	INAP	Q2,400.00
3	Redacción de Documentos Oficiales	Garantizar la redacción adecuada y correcta de oficios, circulares, cartas, dictámenes y registros legales. Disminuir el tiempo que se invierte en el proceso de producción de un texto desde la generación y selección de ideas.	Técnico Especialista Jurídico, Técnico Profesional Procurador, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II y Auxiliar de Oficina	12	6	INAP	Q2400.00
4	Manejo de Equipo de Cómputo	Reconocer los componentes hardware que conforman el equipamiento de los sistemas informáticos de la actualidad. Reconocer los componentes software presentes en los paquetes de aplicación para oficinas. Detectar y/o resolver problemas simples relacionados con el uso de sistemas informáticos.	Técnico Profesional de Comunicación Social, Secretaria Asistente Ejecutiva y Secretaria Ejecutiva II	40	3	INAP	Q1950.00
5	Comunicación Asertiva	Mejorar la efectividad de las conversaciones en el equipo de trabajo.	Jefe de presupuestos, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria	72	4	INAP	Q5000.00

		Concientizar acerca de la importancia de la interacción comunicacional en el desempeño de las tareas y en la construcción de vínculos laborales.	Ejecutiva III y II				
6	Manejo de Microsoft Office	Actualizar conocimientos en los programas que integran el paquete de Microsoft Office. Aplicar todas las herramientas de todos los programas de Microsoft Office.	Asistente Técnico de Activos Fijos, Auxiliar de Oficina, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva IV y II	80	6	INAP	Q3000.00
TOTAL							Q12,850.00

Fuente: elaboración propia, con base en información gestionada por el Instituto Nacional de Administración Pública INAP. Año 2018

El plan de capacitación basado en los cursos que se imparten en el Instituto Nacional de Administración Pública asciende a un monto de Q12, 850.00 el cual cubriría los gastos de inscripción y de recursos materiales de los colaboradores participantes.

Por tratarse de una entidad pública, la unidad de estudio del presente informe, se recomendaría la aplicación del plan de capacitación impartido por el INAP por ser esta la encargada del desarrollo de los colaboradores del sector público, sin embargo, también se propone otro escenario económico más reducido que el escenario ideal.

A continuación se describen los cursos propuestos de acuerdo a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación para un segundo escenario en donde el instructor también es origen externo a la Institución siendo este el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-.

CURSO I
GESTIÓN PRESUPUESTARIA

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Analizar la importancia del presupuesto como herramienta de la planeación y del control financiero para la futura toma de decisiones.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Conceptos básicos de presupuesto
- Funciones de los presupuestos
- Clasificación y tipos de presupuestos
- Presupuesto Integral

PARTICIPANTES:

- Jefe de Presupuestos

METODOLOGÍA:

- Conferencias
- Resolución de casos

DURACIÓN

Treinta y dos horas efectivas divididas en ocho sesiones de cuatro horas cada una, una vez a la semana. Con un horario de 8:00 am a 12:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Calculadoras

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q250.00

CURSO II
MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Desarrollar conceptos, capacidades y habilidades para la gestión administrativa.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Terminología básica
- Orientación de la gestión administrativa
- Monitoreo y evaluación

PARTICIPANTES:

- Jefe de Servicios Generales y Jefe de Compras

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral

DURACIÓN

Treinta y dos horas efectivas divididas en ocho sesiones de cuatro horas cada una, una vez a la semana. Con un horario de 9:00 am. A 13:00 pm.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q650.00 (por colaborador)

CURSO III
REDACCIÓN DE DOCUMENTOS OFICIALES

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Desarrollar en el participante las competencias necesarias para formular, redactar y presentar informes y trabajos de calidad.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Normas generales de redacción
- Palabras homónimas
- Abusos idiomáticos más frecuentes
- Creación de texto (sintaxis)

PARTICIPANTES:

- Técnico Especialista Jurídico y Técnico Profesional Procurador
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II
- Auxiliar de Oficina

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Resolución de casos individuales y grupos

DURACIÓN

72 horas. Con un horario de 14:00 a 16:00.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q250.00 (por colaborador)

CURSO IV
MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Conocer la configuración del Sistema Operativo y la implementación.
- Resolver problemas de hardware y software.
- Instalar y manejar programas ofimáticos cumpliendo con procedimientos y buenas prácticas.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Generalidades
- Funciones básicas
- Requerimientos

PARTICIPANTES:

- Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II
- Técnico Profesional de Comunicación Social

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Aplicación de programas
- Resolución de casos

DURACIÓN

64 horas divididas en 8 sesiones de ocho por día una vez por semana. Con un horario de 08:00 a 17:00.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Equipo de computación

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q100.00 (por colaborador)

CURSO V
COMUNICACIÓN ASERTIVA

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Adquirir capacidades para ser un comunicador efectivo.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- La comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Comunicación Efectiva.

PARTICIPANTES:

- Jefe de presupuestos
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Ejecutiva III y II

METODOLOGÍA:

- Exposición Magistral
- Análisis y resolución de casos
- Role playing
- Foros de discusión
- Videos
- Trabajo en equipo

DURACIÓN

72 horas. Con un horario de 14:00 a 16:00.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q200.00 (por colaborador)

CURSO VI
MANEJO DE MICROSOFT OFFICE

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Proporcionar herramientas avanzadas específicas para el manejo de Microsoft Office.

INSTRUCTOR:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

TEMÁTICA DEL CURSO:

- Terminología Básica
- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Outlook

PARTICIPANTES:

- Asistente Técnico de Activos Fijos
- Auxiliar de Oficina
- Asistente Administrativo de Proveeduría
- Secretaria Asistente Ejecutiva
- Secretaria Ejecutiva IV y II

METODOLOGÍA:

- Capacitación en laboratorio de computación.

DURACIÓN

64 horas divididas en 8 sesiones de ocho por día una vez por semana. Con un horario de 08:00 a 17:00.

RECURSOS:

- Instructor o capacitador
- Equipo audiovisual (computadora, cañonera, pantalla, micrófono)
- Material didáctico (libreta de notas, lapiceros, programa del curso)
- Equipo de computación
- Redes de internet

COSTO DE LA CAPACITACIÓN

Costo estimado: Q120.00 (por colaborador)

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO							
INSTITUCIÓN PÚBLICA							
PROGRAMA DE CURSOS SEGUNDO ESCENARIO							
No.	**Curso**	**Objetivo**	**Dirigido a**	**Duración (horas)**	**Número de participantes**	**Facilitador**	**Costo Estimado**
1	Gestión Presupuestaria	Analizar la importancia del presupuesto como herramienta de la planeación y del control financiero para la futura toma de decisiones.	Jefe de Presupuestos	32	1	INTECAP	Q250.00
2	Monitoreo y Evaluación de la Gestión Empresarial	Desarrollar conceptos, capacidades y habilidades para la gestión administrativa.	Jefe de Servicios Generales y Jefe de Compras	32	2	INTECAP	Q1300.00
3	Redacción de Documentos Oficiales	Desarrollar en el participante las competencias necesarias para formular, redactar y presentar informes y trabajos de calidad.	Técnico Especialista Jurídico, Técnico Profesional Procurador, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva II y Auxiliar de Oficina	72	6	INTECAP	Q1500.00
4	Manejo de Equipo de Cómputo	Conocer la configuración del Sistema Operativo y la implementación. Resolver problemas de hardware y software. Instalar y manejar programas ofimáticos cumpliendo con procedimientos y buenas prácticas.	Técnico Profesional de Comunicación Social, Secretaria Asistente Ejecutiva y Secretaria Ejecutiva II	64	3	INTECAP	Q300.00
5	Comunicación Asertiva	Adquirir capacidades para ser un comunicador efectivo.	Jefe de presupuestos, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria Ejecutiva III y II	72	4	INTECAP	Q800.00
6	Manejo de Microsoft Office	Proporcionar herramientas avanzadas específicas para el manejo de	Asistente Técnico de Activos Fijos, Auxiliar de	64	6	INTECAP	Q720.00

		Microsoft Office.	Oficina, Asistente Administrativo de Proveeduría, Secretaria Asistente Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva IV y II				
TOTAL							Q4,870.00

Fuente: elaboración propia, con base en información gestionada por el Instituto Nacional de Administración Pública INAP. Año 2018

El monto final para el segundo escenario económico del plan de capacitación el cual sería impartido por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) asciende a Q4, 870.00; monto mucho menor presentado al primer escenario.

En este escenario de capacitación los programas de los cursos son los mismos que en el escenario anterior, sin embargo, se recomendaría analizar los contenidos y duración de los cursos porque es ahí donde se presentan las variaciones y la disminución de costos.

3.4.6. Ejecución del plan de capacitación

La tercera fase de la propuesta es la ejecución del plan de capacitación, el cual permitirá la realización de los cursos propuestos.

Es importante mencionar que para llevar a cabo la ejecución del programa de capacitación, este debe ser revisado y aprobado por el Consejo Administrativo y la Coordinación de Recursos Humanos.

3.4.6.1. Selección de facilitadores

La propuesta incluye dos escenarios económicos basados en dos facilitadores externos, el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP- , los cuales tienen sus propias instalaciones y recursos para poder llevar a cabo el programa de capacitación.

Por lo tanto, la Coordinación de Recursos Humanos deberá apoyar a las áreas para gestionar las autorizaciones y permisos necesarios para que los colaboradores puedan asistir y para la realización de las evaluaciones correspondientes a las capacitaciones.

3.4.6.2. Logística para la realización del programa de capacitación

Las capacitaciones programadas deberán efectuarse durante la jornada laboral de los colaboradores, en las instalaciones de la Institución o en su defecto para la implementación de la presente propuesta en las sedes de los facilitadores.

Para la ejecución del programa se deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Lugar exacto, fechas y horarios del curso de capacitación.
- Medios de difusión de cada curso.
- Personal que asistirá a las capacitaciones.
- Recursos necesarios que se deberán de llevar como material de apoyo.
- Mecanismos administrativos que garanticen la asistencia de los colaboradores.

Con respecto a la difusión de los cursos que puede ser a través de correo electrónico, circular o invitación a cada colaborador, es importante considerar la siguiente información: nombre del curso, fecha y lugar en que se llevará a cabo, puesto al que va dirigido y pre requisitos (cuando corresponda). La difusión se deberá de realizar con suficiente anticipación a fin de asegurar la participación de los colaboradores.

Para los mecanismos administrativos que garanticen la asistencia de los colaboradores se propone un listado de asistencia el cual deberá se llenado por encargados de la Coordinación de Recursos Humanos el día que los colaboradores asistan a la capacitación, en el listado se incluirán las horas capacitadas para que al final del programa se obtenga el total de horas de capacitación y verificar si se cumple con la meta de horas pér-cápita de capacitación por colaborador.

INSTITUCIÓN PÚBLICA
CAPACITACIÓN

CONTROL DE ASISTENCIA Y DE HORAS DE CAPACITACIÓN

CURSO: _____
FECHA: _____
FACILITADOR: _____

	Nombre Completo	Asistencia		Hora de entrada	Horas de capacitación	Observaciones
		SI	NO			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis. Año 2018

Para garantizar que las actividades del programa de capacitación se realicen correctamente se presenta la siguiente lista de verificación:

Lista de verificación de la capacitación			
Responsable: Fecha del curso:			
No.	Actividad	Ejecutado	Pendiente
1.	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación.		
2.	Detectar necesidades de capacitación.		
3.	Diseñar programa de capacitación.		
4.	Realizar cotizaciones y evaluaciones de facilitadores.		
5.	Solicitar autorización del plan de capacitación.		
6.	Realizar inscripciones de los colaboradores (en caso de proveedores externos).		
7.	Informar a los colaboradores de las capacitaciones.		
8.	Preparar recursos materiales de apoyo.		
9.	Disponer de evaluaciones de capacitación.		
10.	Realizar las evaluaciones pertinentes.		
11.	Realizar informe con los resultados de capacitación.		
12.	Dar seguimiento a los colaboradores capacitados.		

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis. Año 2018

3.4.7. Evaluación de la capacitación

La etapa final para el programa de capacitación es la evaluación, la cual conviene realizarse en diferentes momentos; de esa manera se logra la retroalimentación de los participantes, se comprueba la eficacia de la capacitación y se corrigen las deficiencias en el proceso de capacitación.

En la presente propuesta se incluirán tres tipos de evaluación basados en el modelo de Kirckpatrick.

3.4.7.1. Evaluación de la Reacción

Esta evaluación se utiliza para medir la reacción de los participantes al finalizar la capacitación y se evalúan aspectos en cuanto a lo conveniente y confortable del lugar, efectividad del facilitador, logística, contenido de los cursos, resolución de dudas y observaciones generales.

Los pasos a seguir para la evaluación de reacción son los siguientes:

1. Al finalizar la capacitación el instructor brindará las hojas de evaluación a cada participante.
2. Finalizada la evaluación se recogerán y se entregarán al encargado de la Coordinación de Recursos Humanos.
3. Se procederá a tabular los resultados y se considerará una capacitación efectiva si los resultados se encuentran entre “bueno” y “excelente” según la escala de calificación.

A continuación se presenta una propuesta de formato de evaluación que podría aplicar la Institución para evaluar la capacitación que recibieron los colaboradores.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del facilitador:		Fecha:		
Tema:		Día	Mes	Año
Lugar:				

Instrucciones

Marque con una "X" la respuesta que usted considere se acerque a su percepción sobre la capacitación recibida.

	Expositor	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Deficiente
1.	Se expresó con facilidad durante toda la capacitación.					
2.	Dominó el tema impartido.					
3.	Promovió la participación del público.					
4.	Resolvió de forma clara las dudas expuestas por los participantes.					
5.	La puntualidad del facilitador fue.					
6.	La presentación personal del facilitador fue.					
	Contenido	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Deficiente
1.	Considera que el tema impartido es de actualidad.					
2.	Cumplió sus expectativas el contenido brindado en la capacitación.					
3.	El tema recibido es aplicable a su área laboral.					
4.	Adquirió nuevos conocimientos a través del curso impartido.					
	Espacio Físico	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Deficiente
1.	El lugar cuenta con suficiente espacio físico.					
2.	Se tiene iluminación y entradas de aire.					
3.	Los asientos son cómodos y confortables.					

Observaciones:

_____

3.4.7.2. Evaluación de Aprendizaje

Esta evaluación tiene como propósito determinar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de cada colaborador, por lo tanto, se recomienda trasladar una evaluación al inicio de la capacitación y al finalizar otra para comparar los resultados y verificar si se redujo la brecha de capacitación.

Es importante mencionar que estas evaluaciones se deben de realizar dependiendo del tema que se esté impartiendo y deberá ser tarea de la Coordinación de Recursos Humanos realizar la evaluación para su traslado según el objetivo del curso de capacitación.

Para llevar a cabo la evaluación se recomienda tomar en consideración los siguientes pasos:

1. El capacitador deberá trasladar una prueba al inicio de la capacitación.
2. Es necesario realizar cuestionarios o evaluaciones cortas durante el curso de los temas más relevantes para verificar el avance y el impacto del curso en los participantes.
3. Posterior a la capacitación trasladar la misma prueba que se aplicó al inicio del curso.
4. Finalizadas las evaluaciones el instructor dará las respuestas correctas con su respectiva explicación.
5. El encargado de la Coordinación de Recursos Humanos tabulará la información de los punteos de las evaluaciones.
6. Se procede a realizar las estimaciones de porcentajes de modificación del conocimiento mediante la suma de las respuestas correctas en la prueba de inicio, en los cuestionarios administrados durante el curso y de la prueba final.
7. Se compara el punteo promedio obtenido en ambas pruebas para determinar si hubo un aumento en el conocimiento de los participantes a través de una tabla resumen como la que se presenta a continuación:

Tabla 29
Ejemplo de tabla resumen
Capacitación

Curso:			
Participante	**Resultado pre-capacitación**	**Resultado post-capacitación**	**% de cambio**
Colaborador			
Colaborador			
Colaborador			

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis. Año 2018

A continuación se muestra un ejemplo de formato para la evaluación de aprendizaje del curso de manejo de Microsoft Office, como se mencionó anteriormente cada evaluación se deberá de realizar según el contenido de capacitación a recibir.

EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Nombre:	
Curso:	Microsoft Office
Fecha:	

Instrucciones: con base en sus conocimientos, habilidades y destrezas responda las siguientes preguntas.

1. De las siguientes alternativas, ¿con qué procedimiento se logra la acción Abrir un documento?
   a. Inicio/Archivo/Abrir
   b. Icono hoja en blanco
   c. Icono carpeta abierta
   d. Ninguna de las anteriores es correcta
2. ¿Qué programa permite manipular bases de datos, crear gráficas, estadísticas y realizar informes?
   a. Microsoft Excel
   b. Microsoft Word
   c. Microsoft Power Point
   d. Outlook
3. ¿Cuál es el nombre de la opción que permite incluir contenido en la parte superior de cada página impresa?
   a. Pie de página
   b. Nombre del documento
   c. Encabezado
   d. Índice del documento
4. Archivo electrónico que se guarda en la computadora y que está integrado por un conjunto de diapositivas:
   a. Presentación
   b. Slide
   c. Patrón electrónico
   d. Transición
5. Para fusionar celdas se utiliza el comando:
   a. Rango
   b. Combinar
   c. Agrupar
   d. Ajustar texto

3.4.7.3. Evaluación de Aplicación

Al aplicar esta evaluación se conocerá si existen cambios en los colaboradores al momento de ejecutar los puestos de trabajo como consecuencia de haber asistido a la capacitación.

La evaluación se realizará tres meses después de haberse llevado a cabo el programa de capacitación y será diseñada por quien solicitó el curso para los colaboradores, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y destrezas adquiridos.

Para realizar la evaluación de impacto de la capacitación es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar la muestra del personal a quienes se les dará el seguimiento en la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación, en caso que la participación a las capacitaciones la constituya un solo colaborador por puesto de trabajo se podrá dar seguimiento específico a cada uno.
2. Verificar si existe mejora en el desempeño de las funciones que requiere el puesto de trabajo, el cual se puede llevar a cabo a través de: observación directa, entrevista con el jefe o coordinador o evaluación escrita.
3. Recolectar la información de la evaluación de aplicación realizada a través de las diferentes técnicas mencionadas anteriormente.
4. Elaborar informe con los resultados de la evaluación de impacto.
5. Presentar resultados finales a Gerencia General.

A continuación se presenta la propuesta de evaluación:

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Nombre:

Curso recibido:

Fecha:

Instrucciones: con base en sus conocimientos, habilidades y destrezas responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto considera que está aplicando de lo aprendido en el curso en las tareas diarias de trabajo?

25%	50%	75%	100%

2. ¿Qué porcentaje de mejora del desempeño le atribuye a los contenidos del curso?

25%	50%	75%	100%

3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto

_____

4. Ha descubierto nuevas situaciones en las que puede aplicar los nuevos conocimientos.

_____

5. Considera que tiene más autonomía en el puesto de trabajo

_____

3.5. Plan de acción

El plan de acción es el instrumento de planeación que guiará la implementación de la propuesta en la Institución Pública.

Para la elaboración del plan de acción es importante resaltar algunos aspectos como:

- La Coordinación de Recursos Humanos será la encargada de elaborar y actualizar el plan de acción cada vez que se inicie con un nuevo proceso de capacitación.

- Las actividades que se establezcan para la implementación de la propuesta deberán tener establecida una meta y un responsable.

- Se debe de establecer fecha de inicio y finalización de cada actividad.

- Se determinará el costo las actividades para establecer el presupuesto de la implementación.

A continuación se presentan dos planes de acción, uno por cada escenario propuesto:

Plan de acción para la implementación del programa de capacitación
Escenario A Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-

Institución: Institución Pública
Nombre del plan: Implementación de la propuesta "Programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital".
Área: Coordinaciones y Departamentos de la Institución Pública
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el "Programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital" en un 100% al corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1.	Presentar el plan de capacitación propuesto a la Coordinación de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una sola reunión el 100% de la propuesta.	Asesora	17/09/2018	17/09/2018	-Equipo audiovisual Q250.00 -Informe Q100.00	Q350.00
2.	Analizar y discutir la propuesta del plan de capacitación.	Aprobar el 100% de la propuesta en una sola reunión.	Gerencia General/ Coordinación de Recursos Humanos	18/09/2018	18/09/2018	-Equipo audiovisual Q250.00 -Papelería y Útiles Q50.00	Q300.00

3.	Sociabilizar el plan de capacitación seleccionado con Coordinadores y Jefes de área	Comunicar en los próximos tres días el 100% del plan de capacitación.	Coordinación de Recursos Humanos	19/09/2018	21/09/2018	-Papelería y útiles Q200.00	Q200.00
4.	Ejecutar el plan de capacitación según lo programado	Capacitar al 100% de colaboradores en los próximos seis meses.	Coordinación de Recursos Humanos/ Facilitador externo	08/10/2018	26/04/2019	-Programas de capacitación Q12,850.00 -Materiales Q500.00 -Papelería y Útiles Q 200.00	Q13,550.00
5.	Presentación del informe final de resultados de la capacitación	Realizar el 100% de la presentación de resultados en dos reuniones.	Coordinación de Recursos Humanos	27/05/2019	27/05/2019	-Equipo audiovisual Q250.00 -Informe Q100.00	Q350.00
6.	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Medir a los tres meses de ejecución del plan de capacitación el 100% de la propuesta.	Coordinación de Recursos Humanos	19/12/2018	27/05/2019	-Papelería y útiles Q200.00	Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción para el escenario "A" asciendo aproximadamente a Q14, 950.00							

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis. Año 2018

Plan de acción para la implementación del programa de capacitación
Escenario B Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-

Institución: Institución Pública
Nombre del plan: Implementación de la propuesta "Programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital".
Área: Coordinaciones y Departamentos de la Institución Pública
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el "Programa de capacitación para el personal administrativo de una Institución Pública dedicada al acceso de tierras y desarrollo de comunidades agrarias, ubicada en la zona 9 de la Ciudad Capital" en un 100% al corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1.	Presentar el plan de capacitación propuesto a la Coordinación de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una sola reunión el 100% de la propuesta.	Asesora	17/09/2018	17/09/2018	-Equipo audiovisual Q250.00 -Informe Q100.00	Q350.00
2.	Analizar y discutir la propuesta del plan de capacitación.	Aprobar el 100% de la propuesta en una sola reunión.	Gerencia General/ Coordinación de Recursos Humanos	18/09/2018	18/09/2018	-Equipo audiovisual Q250.00 -Papelería y Útiles Q50.00	Q300.00

3.	Sociabilizar el plan de capacitación seleccionado con Coordinadores y Jefes de área	Comunicar en los próximos tres días el 100% del plan de capacitación.	Coordinación de Recursos Humanos	19/09/2018	21/09/2018	-Papelería y útiles Q200.00	Q200.00
4.	Ejecutar el plan de capacitación según lo programado	Capacitar al 100% de colaboradores en los próximos seis meses.	Coordinación de Recursos Humanos/ Facilitador externo	08/10/2018	26/04/2019	-Programas de capacitación Q4,870.00 -Materiales Q500.00 -Papelería y Útiles Q 200.00	Q5,570.00
5.	Presentación del informe final de resultados de la capacitación	Realizar el 100% de la presentación de resultados en dos reuniones.	Coordinación de Recursos Humanos	27/05/2019	27/05/2019	-Equipo audiovisual Q250.00 -Informe Q100.00	Q350.00
6.	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Medir a los tres meses de ejecución del plan de capacitación el 100% de la propuesta.	Coordinación de Recursos Humanos	19/12/2018	27/05/2019	-Papelería y útiles Q200.00	Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción para el escenario "A" asciendo aproximadamente a Q6, 970.00							

Fuente: elaboración propia, informe final de tesis. Año 2018

CONCLUSIONES

1. La falta de un programa de capacitación dentro de la Institución Pública ha impedido el desarrollo del capital humano; debido a la carencia de conocimientos de los colaboradores, existe deficiencia en la ejecución de las funciones de los distintos puestos de trabajo, reprocesos en las tareas diarias y pérdidas en recursos materiales y de tiempo, por lo que se comprueba la hipótesis número uno.

2. La inexistencia de una metodología e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación impide poder implementar un programa de capacitación que se adecué a las necesidades reales de los colaboradores y que permita minimizar la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real de cada colaborador.

3. La Institución Pública no cuenta con espacios físicos en donde puedan realizarse capacitaciones, por lo tanto al momento de diseñar el programa de capacitación únicamente se deberán proponer facilitadores externos.

4. La realización de las evaluaciones de reacción, aprendizaje y aplicación sobre las capacitaciones contribuyen para establecer la percepción y los beneficios de la capacitación y el impacto que ésta tiene en el desempeño de los colaboradores, si no se realizan no se puede medir la efectividad de la capacitación y por lo tanto se desconocería el impacto del programa de capacitación para el personal administrativo de la Institución Pública.

RECOMENDACIONES

1. Que la Coordinación de Recursos Humanos y altos mandos de la Institución velen por dar la importancia que requiere el tema de capacitación al personal y se aseguren de poder implementar el programa de capacitación propuesto, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas que requieren los colaboradores en los puestos de trabajo.

2. El personal de la Coordinación de Recursos Humanos deberá adoptar la metodología e instrumentos propuestos como base para la iniciación de la planificación y diseño del programa de capacitación para los siguientes períodos, así mismo, se recomienda actualizar los instrumentos al menos una vez al año.

3. Que la Institución Pública adecué un lugar dentro de sus instalaciones para poder realizar capacitaciones, asimismo, se recomienda que la Coordinación de Recursos Humanos capacite a colaboradores de la Institución para que estos se conviertan en facilitadores internos lo que permitirá reducir los costos que implica el ejecutar la capacitación fuera del lugar de trabajo.

4. Para que una vez que se haya solucionado el problema, éste no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas al programa de capacitación, a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Berrios Raúl, Hiram Manuel & Rodríguez Angel. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. Segunda edición. Guatemala. 2000. 212 páginas.

2. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México, D.F., Mc Graw Hill, 2009. 586 páginas.

3. Chiavenato Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Primera Edición. México, D.F., Mc Graw Hill, 1993. 84 páginas.

4. Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Primera Edición. Colombia, Mc Graw Hill, 1998. 585 páginas.

5. Donald L. Kirkpatrick & James D. Kirkpatrick. Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles. Tercera edición. Barcelona, España, Epise, 2000. 435 páginas.

6. Hitt Michael, Black J. Stewart & W. Porter Lyman. Administración. Novena edición. México D.F., Pearson Educación, 2006. 736 páginas.

7. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión del recurso humano por competencia laboral. Primera edición. Guatemala, 2001. 217 páginas.

8. Koontz Harold & Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Duodécima edición. México D.F., Mc Graw Hill, 2006. 804 páginas.

9. Koontz Harold & Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición. México D.F., Mc Graw Hill, 2012. 651 páginas.

10. Mendoza Núñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Cuarta edición. México D.F., Editorial Trillas, 1998. 175 páginas.

11. Mondy R. Wayne & M. Noe Robert. Administración de recursos humanos. Novena edición. México D.F., Pearson Educación, 2005. 560 páginas.

12. Montoro Sánchez María Ángeles, Martín de Castro Gregorio & Díez Vial Isabel. Economía de la Empresa. Primera Edición. España. Ediciones Paraninfo S.A. 365 páginas.

13. Robledo Mérida César. Técnicas y procesos de investigación científica. Primera edición. Guatemala. Educativa, 2006. 212 páginas.