

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Plan de capacitación en procesos administrativos
para el personal de una ONG dedicada a proyectos de
desarrollo para la niñez**

(Práctica empresarial dirigida –PED–)

Ana Lesbia Coy Archila

Guatemala, diciembre 2013

**Plan de capacitación en procesos administrativos
para el personal de una ONG dedicada a proyectos
de desarrollo para la niñez**

(Práctica empresarial dirigida –PED-)

Ana Lesbia Coy Archila (Estudiante)

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez (Asesora)

Lic. Mario Salazar (Revisor)

Guatemala, diciembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de
la Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Elizabeth Marchorro
Examinador

Lic. Axel Ramírez
Examinador

Licda. Marjorie Denisse Lozano
Examinador

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Asesora

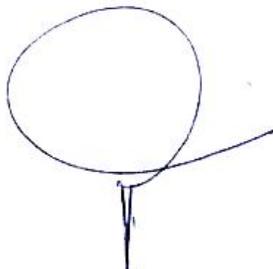
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor

Guatemala, 20 de febrero del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Plan de capacitación en procesos administrativos para el personal de una ONG dedicada a proyectos de desarrollo para la niñez” Práctica empresarial dirigida (PED)**”, presentado por la estudiante Ana Lesbia Coy Archila, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 92/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Ingrid Arroyo de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Asesora

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1
No. Teléfono Of. 24343219-24360362
No. Teléfono Cel. 54820416
No. de Fax 24360362
E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 3 abril de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Plan de capacitación en procesos administrativos de una ONG dedicada a proyectos de desarrollo para la niñez**, realizado por estudiante **Ana Lesbia Coy Archila** de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1089.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Coy Archila, Ana Lesbia** con número de carné **201201476** aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los veinticuatro días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Dra. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
cc.Archivo.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios Ser supremo por su protección y bendición, brindándome la paciencia e inteligencia para saber esperar el momento oportuno.
- A mi padre Juan Pablo, por ser mi mejor ejemplo, por sus sabios consejos y por ser la fuente principal de inspiración para alcanzar esta meta.
- A mi madre Mayra, por su apoyo y cariño y por compartir conmigo la alegría de este momento especial.
- A mi tía Rosi, por su paciencia e incondicional apoyo, por darme el tiempo necesario para concluir esta meta y saber que este logro no es solo mío.
- A mi esposo Mario por su paciencia, comprensión, apoyo y por ayudarme a concluir de manera exitosa esta etapa de mi vida.
- A mis hijos Jenny y Marito, motivos principales de mi existencia, gracias por su amor y alegría, por saber esperar y comprender los momentos que no les dediqué por esfuerzos de mi formación profesional.
- A mi abuelo (Q.E.P.D) Juan Antonio, quien sigue siendo parte importante de mi vida y le recuerdo con mucho cariño, su bendición me ha acompañado todo este tiempo.
- A mis hermanos Oly, Alex, Dani y Nairoby, por su cariño y apoyo, motivándoles a alcanzar sus propósitos.
- A mi familia Por sus consejos y ser el apoyo incondicional.
- A mis amigos Quienes han sido testigos del esfuerzo y que comparten conmigo esta alegría.

AGRADECIMIENTOS

A mi organización

Por darme la oportunidad de poder realizar en ella la práctica empresarial dirigida.

A Universidad
Panamericana

Por darme la oportunidad de ver uno de mis sueños hechos realidad.

A Universidad de San
Carlos de Guatemala

Por ser mi alma mater, fuente de sabiduría invaluable, que me brindó valiosos conocimientos en toda mi trayectoria como estudiante.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Políticas	2
1.3 Estructura y Organización	3
1.4 Sistemas y Procedimientos	5
1.5 Área Objeto de estudio	5
1.6 Marco Teórico	10
1.7 Planteamiento del Problema	19
1.8 Objetivos de la Práctica	21
1.9 Alcances y Límites de la Práctica	22
Capítulo 2	
2.1 Metodología aplicada a la práctica	23
2.2 Sujetos de la investigación	23
2.3 Instrumentos	23
2.4 Procedimiento	24
2.5 Aporte esperado	25
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	26
3.2 Análisis e interpretación de resultados	34
Capítulo 4	
4.1 Propuesta de Solución	37
4.2 Desarrollo de la Propuesta	37
4.2.1 Área de Administración	37

4.2.2 Área Financiera	54
4.2.3 Área de marketing	60
Conclusiones	67
Referencias	68
Anexos	71

Índice de Ilustraciones

1. Organigrama General de Proyecto 2000	4
2. Etapas de la Implementación de la Propuesta de Capacitación	40
3. Competencias que fortalecen la Capacitación del Recurso Humano	43
4. Actividades de capacitación	44
5. Niveles de Profundidad de la capacitación	45
6. Principios para reforzar el aprendizaje	47
7. Tipos de Evaluación del Plan de Capacitación	51
8. Flujograma de un Proyecto	52

Índice de Tablas

1	Análisis Foda	8
2	Matriz de Sentido resultado de cuestionario de “Programas”	28
3	Matriz de Sentido resultado de cuestionario de “Sistemas y Procesos”	29
4	Matriz de Sentido resultado de cuestionario de “Políticas”	31
5	Matriz de Sentido resultado de cuestionario de “Estructura y organización”	32
6	Beneficios de la Capacitación	58
7	Análisis Foda del Plan de Capacitación	64

Índice de Cuadros

1. Planificación de la capacitación	41
2. Plan de capacitación “Tutorial”	47
3. Plan de capacitación “Inducción e integración”	48
4. Plan de capacitación “Complementación y Actualización”	49
5. Plan de capacitación “Desarrollo Humano”	50
6. Presupuesto Mensual de Capacitación “Tutorial”	54
7. Presupuesto Mensual de Capacitación de “Inducción e integración”	54
8. Presupuesto Semestral de Capacitación de “Complementación y Actualización”	55
9. Presupuesto Anual de Capacitación de “Desarrollo Humano”	56
10. Resumen de Presupuestos de los Planes de capacitación	57
11. Presupuesto del Plan de Marketing	62

Resumen

La última fase del proceso de Actualización y Cierre Académico de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, es la Práctica Empresarial Dirigida (PED). Esta fase requiere que el estudiante y futuro profesional de la administración de empresas, ponga en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria.

Es la manera de materializar el conocimiento adquirido encaminado a una propuesta de solución de una problemática detectada en una organización o empresa. En ese sentido, la presente investigación se llevó a cabo en una organización humanitaria de desarrollo, no lucrativa titulada Proyecto 2000.

Las fases para elaborar la PED consistió en el análisis de la organización; la evaluación y diagnóstico integral; el plan para desarrollar la práctica, realización de la investigación que incluye la propuesta de solución y por último el informe final.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

El capítulo 1 contiene toda la información relacionada a antecedentes generales de la organización, estructura organizativa, actividad económica, política, sistemas y proyectos de la organización, así también el desarrollo del marco teórico que contempla todos los conceptos que tienen relación con el tema de investigación, el planteamiento del problema, objetivos de la práctica, los alcances y límites de la práctica.

En el capítulo 2 se desarrolló la metodología, los sujetos e instrumentos utilizados para la recopilación de la información; además el procedimiento y el aporte esperado.

La presentación de resultados obtenidos y el análisis e interpretación de los hallazgos son presentados en el capítulo 3.

El capítulo 4 incluye la propuesta de solución como resultado al problema encontrado; las conclusiones derivadas del estudio; seguido de las conclusiones, referencias y anexos.

Introducción

El presente estudio se realizó en la organización denominada en este trabajo por razones de confidencialidad, Proyecto 2000. El propósito fue evaluar procesos administrativos, conocer el grado de dominio en la aplicación de los mismos, el seguimiento y monitoreo, los atrasos que provocan e identificar las áreas que necesiten implementación de medidas correctivas y así apoyar el fortalecimiento de los conocimientos, responsabilidad y compromiso del personal en sus labores a través de un plan de capacitación en procesos administrativos.

El estudio busca identificar las oportunidades de mejora, ofrecer un programa de capacitación que permita empoderarse de los procesos a los distintos colaboradores, de nuevo ingreso y los ya existentes; sobre todo que los apliquen de manera oportuna y eficiente.

La mística de servicio y el desarrollo social son elementos importantes para este tipo de organizaciones, por lo que desarrollar habilidades, conocimiento y cualidades en el colaborador es un valor agregado para la organización, al proporcionar la capacitación de manera continua y sistemática garantiza un adecuado uso de los recursos, reflejado en el mejor aprovechamiento del tiempo y la fluidez de procesos, contribuye a sensibilizar al colaborador persiguiendo como fin primordial el ganar-ganar.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

La organización de ayuda humanitaria inició su trabajo en Guatemala en los años de 1978, como consecuencia del terremoto, con el propósito de apoyar a la niñez afectada, principalmente aquellos de escasos recursos que no contaban con las condiciones mínimas de alimentación, salud y vivienda, y que existían donantes interesados en patrocinar a los más vulnerables en este tipo de situaciones.

La organización, implementa proyectos de desarrollo centrado en la niñez en 5 departamentos, 15 municipios y en un promedio de 600 comunidades. Cuenta con 6 unidades de programa en 4 departamentos: Alta y Baja Verapaz, Jalapa e Izabal, con poblaciones culturalmente diversas que comprenden grupos lingüísticos de origen Maya y población mestiza. Los programas que implementa están basados en la Convención de los Derechos del Niño, cubren las necesidades de los niños y niñas integralmente de acuerdo a sus ciclos de vida.

De acuerdo a la fase de observación directa en la organización, la fuente de financiamiento es a través de donantes provenientes de países desarrollados, canalizados a través de la sede matriz ubicada en un país de Europa. Los fondos de la organización humanitaria son ubicados en dos vertientes; una en las donaciones que vienen dirigidas para acciones puntuales, en áreas geográficas específicas, denominadas Grant y otros fondos que son los de patrocinio que otorgan los donantes para el apoyo a niños beneficiarios.

En el primer acercamiento con la organización, por medio de la observación, se conoció las instalaciones, la cual con amplios salones para reuniones y un área destinada como centro de cómputo en donde se da el soporte informático a las unidades de programa, se observan que cuentan con medidas de seguridad por medio de cámaras y el personal accesa a las oficinas registrando su huella dactilar. Se encuentra ubicada físicamente en 2 niveles, por el número de personal, es insuficiente un solo nivel, estratégicamente en uno de los niveles se encuentra

ubicado solamente el área de programas que es donde se originan los proyectos, en el otro nivel se encuentran el resto de departamentos, en la oficina nacional laboran 43 personas, todas ellas cuentan con equipo de cómputo y en ambientes adecuados para el desarrollo de las actividades.

El equipo gerencial está conformado por la dirección de país, el gerente de programas, el gerente de recursos humanos, la gerente de movilización de recursos, la gerente administrativa y el gerente financiero, quienes lideran la organización.

Se tuvo apertura por parte de la gerente administrativa, quien facilitó información importante sobre la razón de ser de la organización así como también proporcionó información legal sobre la constitución de la organización, compartió datos de la estructura organizacional, según la información proporcionada por la gerente administrativa la organización cumple con todos los requisitos legales, laborales y tributarios, a nivel patronal y laboral.

Asimismo, cuenta con misión, visión, objetivos, principios y programas, asimismo, con un organigrama general y organigramas específicos de cada unidad de programa que revela la estructura organizacional; un total de 240 trabajadores conforman la organización y se encuentran distribuidos en las oficinas centrales y en las unidades de programa.

1.2 Políticas

La organización cuenta con políticas bien definidas y las mismas se encuentran formalizadas de manera escrita, se dan a conocer al personal al momento de su ingreso, están socializadas en todos los niveles, se conoce el ámbito de aplicación, se realizan reuniones tanto en la oficina de país, como en las unidades de programa, las políticas son definidas por la casa matriz y luego son socializadas a nivel de cada país, todo el personal debe firmar en señal de aceptación y compromiso para el cumplimiento.

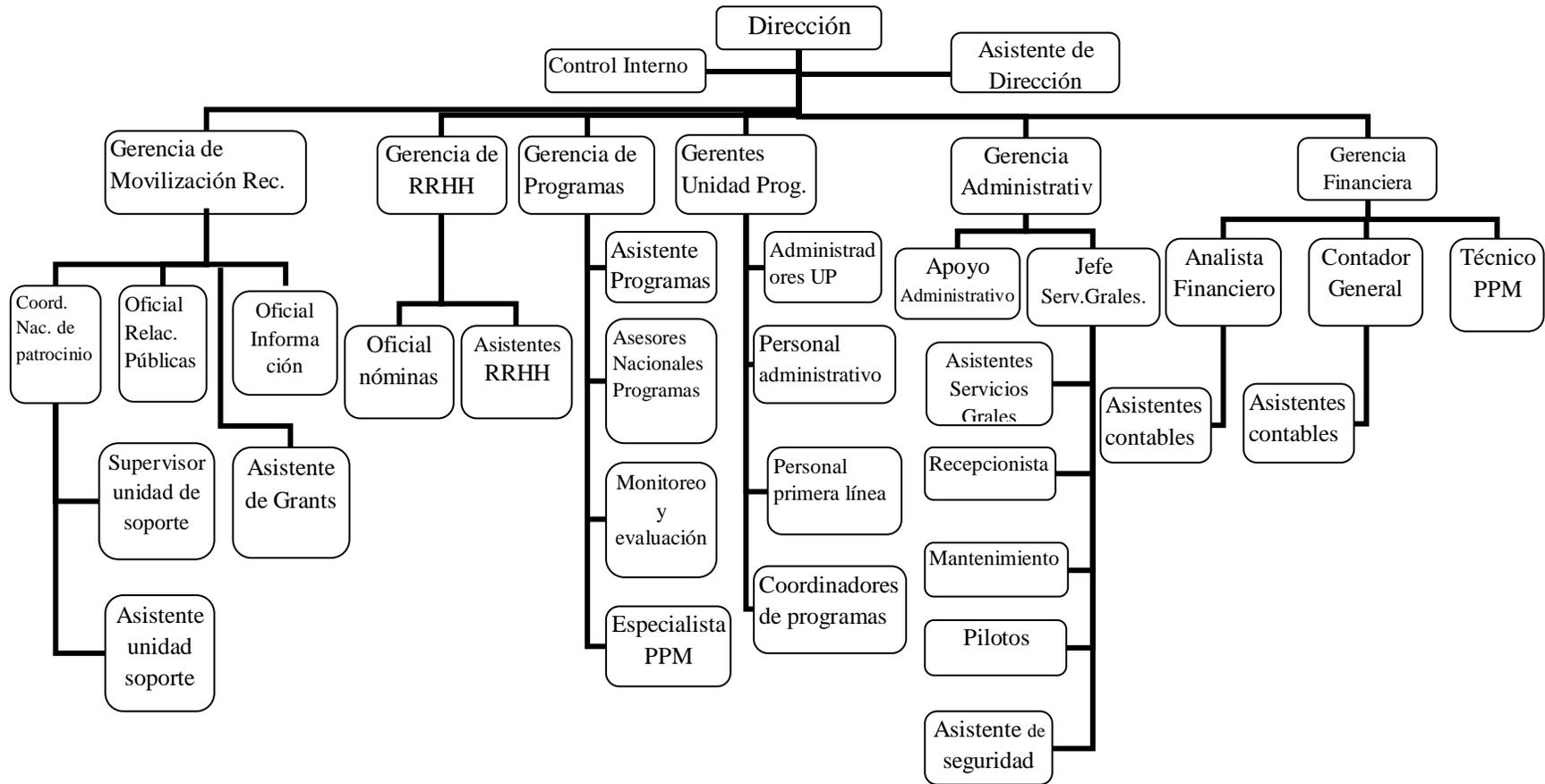
Existen políticas que se comparten con las entidades con quienes se establecen socios o que prestan algún servicio bajo un contrato, estas entidades deben de respetarlas, cumplirlas y hacerlas del conocimiento a todo su personal.

1.3 Estructura y organización

Cuenta con una organización formal y legalmente establecida, existe un organigrama general y uno específico por cada unidad de programa, la estructura es con carácter indefinido, se cuenta con el manual de operaciones de campo FOB (Field Operation Book) por sus siglas en inglés, además se tiene reglamento interno.

Se cuenta con línea definida de autoridad que permite visualizar a quien le reporta cada uno, la descripción y distribución están acordes con la estructura de la organización, las funciones y responsabilidades de todos los puestos se encuentran definidos en el descriptor de puestos, las líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

Ilustración No. 1
Organigrama General Proyecto 2000



Fuente: Elaboración propia.

1.4 Sistemas y procedimientos

La organización cuenta con manual general de sistemas y procedimientos, no se cuenta con un indicador de medición que pueda evidenciar que se están alcanzando el máximo de eficacia y en el menor tiempo, se han actualizado de forma periódica, se documentan para el control operativo, están actualizados, son adecuados y suficientes, la actualización de los sistemas y procedimientos se toma en cuenta la estandarización, simplificación y modernización, no se realiza estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa.

1.5 Área objeto de estudio

La organización cuenta con un manual corporativo identificado como FOB (Field Operation Book) por sus siglas en ingles, que significa manual de Operaciones de Campo, donde se encuentran todos los procedimientos de la organización y que son aplicables en cualquier sede de la organización, a nivel de país se adopta el FOB como lineamiento principal y se incorporan los aspectos tributarios y legales, según la legislación vigente.

En la realización de todos los proyectos se deben cumplir con varias etapas o fases que van desde la construcción de los términos de referencia que es donde se indican los productos a alcanzar y se dan los lineamientos del proyecto, posterior el proceso de convocatoria y selección, para luego concretar y formalizar la relación a través de la firma de un contrato (cuando existe aportación en dinero solamente por parte de Proyecto 2000) o convenio (si es socio cuando ambas entidades comparten criterios establecidos y aportan al proyecto recursos financieros y/o en especie).

Según indica el sub-coordinador administrativo financiero de apoyo a programas, se han tenido auditorias donde han evaluado la implementación financiera, según los montos aprobados y el cumplimiento de sus renglones presupuestarios, constatan la transparencia en la rendición de cuentas, han verificado que se cuenten con los soportes pertinentes y exista cumplimiento de los procedimientos corporativos y tributarios según la legislación guatemalteca.

El manual de procesos administrativos contempla la conformación de la comisión de selección, así también el proceso para seleccionar a una ong o consultor o empresa consultora, sin embargo, en la práctica se han obviado algunos procedimientos o se realizan a destiempo.

Los convenios de las entidades gubernamentales son firmados únicamente por la Dirección, los gerentes de la unidades de programas tienen delegación de firma y pueden suscribir documentos y hacer compromisos bajo un monto máximo autorizado para este fin, cuando las negociaciones superan estos montos máximos deben trasladarse a la oficina nacional, y que sea la Dirección quien firme, siempre y cuando el expediente haya superado las etapas previas, de revisión por parte del sub-coordinador de apoyo administrativo a programas y el visto bueno de la gerente administrativa.

En algunos convenios y contratos que son enviados para revisión y posterior firma de la Dirección, se han encontrado cambios en las cláusulas, y no son informados al departamento encargado.

Se ha observado que algunos proyectos inician su implementación sin contar aun con un convenio o contrato firmado, aducen que el asesor ha dado la aprobación para el inicio de acciones, lo que ha repercutido en que el contrato o convenio es firmado posterior a la fecha de inicio del proyecto.

En cuanto al plazo de vigencia algunos convenios y contratos no alcanzan sus objetivos en el tiempo estipulado y se extienden sin contar con un aval por escrito. El departamento de apoyo administrativo a programas da el soporte a los administradores en las unidades de programa que son quienes realizan la función similar a la del sub-coordinador administrativo.

En la oficina nacional es donde surgen los cambios o mejoras que se realizan, tanto en el manual administrativo como en los formatos de convenios, contratos, así también en los informes financieros y son socializados al resto de la organización. Se tienen montos establecidos que se deben manejar de forma estandarizada como la autorización de viáticos, sin embargo en algunas revisiones a liquidaciones estos montos no están en los parámetros autorizados.

La asignación de fondos para la implementación de los proyectos se realiza con formatos previamente establecidos, en renglones específicos, estos fondos son liquidados de manera mensual adjuntando copia de todos los gastos efectuados acompañados de la conciliación bancaria.

Las ong's o entidades gubernamentales que implementan los fondos en oportunidades han presentado gastos que no fueron aprobados inicialmente, y se han observado dos situaciones: que la entidad ejecuta el gasto sin tener la autorización y esta la justifica posteriormente, o en otras oportunidades hacen la solicitud con tiempo de antelación, pero dicha solicitud ha sido realizada al asesor del programa a cargo por la vía telefónica o por correo y esta confirmación, es desconocida por las personas encargadas de monitorear la ejecución presupuestaria.

Liquidaciones entregadas tardíamente por parte las ong's o entidades gubernamentales, aunado a la falta de seguimiento y monitoreo en la liquidación de fondos, viene a repercutir en el descontrol e incumplimiento en varios aspectos, y que involucra a otros departamentos.

La siguiente herramienta, permitió hacer un análisis estratégico de elementos internos y externos de la organización, con el objetivo de presentar propuestas viables de solución a la problemática detectada.

Tabla No. 1
Análisis Foda

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización cuenta con políticas que garantizan el buen accionar del trabajador tanto dentro de la organización como con los clientes externos. ➤ La organización cuenta con manuales corporativos que dan los lineamientos claros para operativizar. ➤ La verificación de los techos que el donante ha autorizado y que sean acordes para la implementación de los fondos que se destinan para la ejecución de los programas. ➤ Contar con formatos estandarizados que permiten verificar la asignación presupuestaria. ➤ En el ámbito de las ong's la organización es conocida por contar con sistemas de rendición de cuentas confiables. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Someter propuestas de proyectos a nivel internacional y que los sistemas de control con que se cuentan permitan transmitir confianza y credibilidad. ➤ La implementación de proyectos a través de ong's expertas en los temas, permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales. ➤ Que las entidades ejecutoras se fortalezcan con un manual para ong's que ejecutan proyectos con fondos financiados por Proyecto 2000. ➤ Ser reconocidos en el ámbito de las ong's como una organización eficiente y eficaz en el área administrativa financiera.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los formatos no han sido revisados o actualizados en la aplicación legal desde hace siete años. ➤ Mal uso o modificación de los formatos de contratos y convenios provocan confusiones y atrasos. ➤ No cumplir con los montos o periodos pactados en los documentos legales (convenios, contratos) ➤ Las entidades ejecutoras inician acciones sin contar con un contrato o convenio suscrito. ➤ No se da continuidad de acciones aun cuando el periodo de vigencia del contrato o convenio ha terminado, así como no se realiza la modificación respectiva. ➤ El asesor de programas aprueba cambios presupuestarios y no lo da a conocer con el departamento de apoyo administrativo. ➤ Los procesos administrativos no son documentados oportunamente. ➤ Los procesos administrativos posteriores a la fecha que debieron realizarse no son documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si no existe cumplimiento de procedimientos mínimos que garanticen el uso adecuado de los recursos, los donantes pueden retirar su aporte económico. ➤ Posibilidad de fraude por medio de un trabajador de las entidades gubernamentales y no gubernamentales, de las empresas consultoras o consultores independientes. ➤ Que por falta de cumplimiento de los procedimientos se tenga que infringir los compromisos adquiridos tanto con proveedores, como con las entidades ejecutoras. ➤ La organización pueda ser demandada por algún incumplimiento en la entrega de fondos a la entidad ejecutora. ➤ Que la entidad ejecutora realice gastos que no fueron incluidos en el presupuesto aprobado y que posteriormente pidan autorización. ➤ Que la entidad ejecutora dé una terminación prematura al contrato o convenio.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la observación, del análisis anterior y de los aspectos recabados en la evaluación integral, se determinó que el problema principal que se está dando en el departamento administrativo es el incumplimiento de procesos administrativos.

1.6 Marco Teórico

Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo, de modo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas. Es el arte de planear, organizar controlar y dirigir una empresa. Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Es el manejo de recursos para desarrollar un objetivo o culminar una meta.

La administración es una actividad inseparable a cualquier organismo o grupo social. La administración es el proceso integral de planear, organizar e integrar una actividad o relación la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. Cuando dos o más personas participan en una operación, que ninguna de las dos hubiere podido realizar por si sola, se deduce que estamos en presencia de una tarea administrativa.

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y el menos esfuerzo posible”. (Munch y García, 2010:25)

Procedimiento administrativo

Implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo. Su propósito es la concreción de un acto de carácter administrativo. Es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse.

Manuales

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse

y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Proceso

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Proceso administrativo

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Políticas

“Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general de la cual se demuestre la acción administrativa. Clases: Externa, internas y originadas”. (Rodríguez Valencia Joaquín, 2003: 212)

Se clasifican en tres categorías: Estratégicas, tácticas y operativas

Por su origen:

- ❖ Externa. Cuando se origina por factores externos.
- ❖ Consultadas. Cuando surge un problema dentro de la empresa, se recurre al jefe inmediato para que resuelva el problema.
- ❖ Formuladas, emitidas por niveles superiores para guiar el comportamiento del personal.
- ❖ Implícitas. Surgen por actividades diarias de la empresa y se establecen por costumbre. (Munch, García, 2010:95)

Política administrativa

Manera de alcanzar objetivos. Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Política corporativa

Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la entidad; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política corporativa proporciona la orientación precisa para que los

ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Compromiso

"Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado." Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

El hecho de aceptar formalmente un compromiso, hace suponer que se conocen todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva. Casi siempre, la falta de compromiso se debe a descuidos un tanto voluntarios, pero principalmente a la pereza, la comodidad y al egoísmo.

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

La persona responsable es aquella que actúa conscientemente siendo él la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. En otro contexto, es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad.

Credibilidad

Son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje. Tradicionalmente, la credibilidad se compone de dos dimensiones principales:

capacidad de generar confianza y grado de conocimiento, donde ambas poseen componentes objetivos y subjetivos. Es decir, la capacidad de generar confianza es un juicio de valor que emite el receptor basado en factores subjetivos. En forma similar el grado de conocimiento puede ser percibido en forma subjetiva aunque también incluye características relativas objetivas de la fuente o del mensaje (por ejemplo, antecedentes/referencias de la fuente o calidad de la información). Otras dimensiones secundarias son por ejemplo, el dinamismo o carisma de la fuente y la atracción física que genera.

Motivación

Es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesites, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, éstos pueden ser recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

Teorías de motivación Según Abraham Maslow y la pirámide de necesidades.

Fisiológicas (hambre y sed, sueño, salud, corporales, descanso, ejercicio y sexo)

- ❖ Seguridad (defensa, protección, confort, tranquilidad, ausencia de amenazas, riesgos, ambiente diáfano y ordenado)
- ❖ Amor o pertenencia – Sociales (aceptación, pertenencia, membresía grupal, amor, afecto y participación en grupo)
- ❖ Estima – Autoestima (prestigio, reconocimiento, confianza, liderazgo, logros, destreza, competencia y éxito y fuerza e inteligencia)
- ❖ Autorrealización (autodesarrollo potencial, hacer las cosas solo por el deseo de enfrentarlas, satisfacción de la curiosidad intelectual, creación y apreciación estéticas y aceptación de la realidad).

Muchas organizaciones sin fines de lucro tienen como principal fuente de financiamiento las donaciones de los interesados. Algunos ejemplos de esto son organizaciones de ayuda social

(internacionalmente Unesco, Unicef, Intervida), de preservación del ambiente (WWF, Greenpeace) e instituciones religiosas.

Descripción de puestos

Unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Estas razones permiten evitar la duplicidad de funciones, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal entre otros.

Capacidad

Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo.

Eficiencia

Del latín *efficientia*, acción, fuerza, virtud de producir, es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Eficacia

Del latín *eficaz*, eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado, es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos).

Eficiencia y eficacia en administración

La eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas, la eficacia se enfoca en los fines, es decir, el logro de las metas de la organización, tal como lo describe la siguiente figura. Uso de recursos Logro de metas Eficiencia (medios) Eficacia (fines) Desperdicio alto Desperdicio bajo Logros altos Logros bajos La gerencia se esfuerza por: desperdicio bajo de recursos (alta eficiencia) Logro alto de metas (alta eficacia). Fundamentos básicos de administración y gerencia.

Liderazgo

Significa influir en otros para lograr objetivos importantes para ellos y la organización. En fecha reciente se ha definido al liderazgo como la habilidad para influir confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño. Aunque el liderazgo es una de las funciones fundamentales de la administración, no debe confundirse con esta última. El liderazgo tiene que ver con el cambio en un mundo competitivo que se está transformando rápidamente. Los líderes eficaces se enfrentan al cambio formulando una visión del futuro y estableciendo una dirección para esa visión. La persuasión, inspiración y motivación de otros, así mismo la difusión de cambios útiles, tienen también mucho que ver con los líderes.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Control

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes. Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes. Todo control implica, necesariamente la comparación entre lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron o superaron o se apartaron de lo esperado, tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

El control es una de las partes más indispensables en el proceso de desarrollo de una empresa, el control se ha constituido como un paso que determina la verdadera dirección que tomara la organización. El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Clima organizacional

Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Una organización tratará de conservar a las personas que sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que mejor les vayan a su carácter y a su forma de ser. El clima influye en la motivación y en el comportamiento de las personas y su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento.

Desarrollo organizacional

Los sistemas de desarrollo organizacional tienen como finalidad asegurar el mejor ajuste posible entre los intereses, habilidades, necesidades, valores y preferencias individuales y los

requerimientos de los puestos, de las áreas de la organización. Tratan de unificar los objetivos individuales con los organizacionales.

Este desarrollo implica un proceso de cambio que es intencional y se proyecta con anticipación, el departamento de recursos humano busca incrementar las capacidades de los empleados para que ellos aseguren su crecimiento y avance en la carrera. También se dirige a mejorar las capacidades intelectuales y emocionales. Identifica aspectos menos tangibles como actitudes y valores. Luego toma datos como la preferencia de carrera, evaluaciones del desempeño y toda esta información la relaciona con las necesidades actuales de la organización.

Capacitación – entrenamiento

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, sin embargo, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Concepto de plan de investigación

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador, para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Desarrollo de empleados

Se refiere a desarrollar a los colaboradores hasta que puedan cumplir de forma adecuada con las responsabilidades que se les han asignado.

Programa de capacitación

Define las acciones para resolver los problemas de la organización que son susceptibles de solucionarse por este medio, pero es la fase de ejecución la que dará la imagen de unidad de capacitación y desarrollo. Por lo tanto, para que un programa de capacitación se ejecute con éxito se debe tratar de eliminar cualquier problema relacionado con su ejecución.

Contenido de un plan de capacitación

El éxito de la capacitación dependerá de que se cumpla con el siguiente contenido: 1) Adecuar el programa de necesidades de la organización. 2) Presentar material de capacitación de buena calidad. 3) Conseguir la cooperación de los jefes y directivos de la empresa de todos los niveles y funciones. 4) Contar con instructores preparados y de buena calidad. 5) Seleccionar adecuadamente a los trabajadores que se capacitarán pues la calidad de los aprendices influye sustancialmente en los resultados del plan de capacitación.

En un plan de capacitación se debe tener en cuenta como se les capacitará, si tienen un alto grado de responsabilidad que les permiten aprender, si tienen la capacidad para asumir otras tareas de su mismo puesto o de otras áreas.

1.7 Planteamiento del Problema

Proyecto 2000 legalmente se respalda a través de convenios, cuando se identifica que las organizaciones comparten visión, misión y objetivos y persiguen un fin común, se establece la relación bajo la figura de “asocios”, principalmente se dan con ong’s locales, con sociedad civil o con entidades gubernamentales.

Los fondos que son asignados a las entidades ejecutoras se formalizan con la firma de ambas partes en un documento, mismo que estipula la asignación económica, los renglones presupuestarios a ejecutarse, los productos a alcanzar y el plazo en que se llevará a cabo el proyecto, sin embargo, se ha observado que en oportunidades el contrato o convenio se establece con una fecha posterior a la indicada en el plazo de ejecución, ante esta situación la entidad ejecutora inicia actividades sin tener un documento que respalde dicho proyecto, cubre con fondos propios la ejecución del proyecto y se corre un riesgo muy grande, ya que proyecto 2000 hasta el momento que firma el documento reconoce legalmente la obligación y hasta entonces se tiene la certeza de que existe un donante respaldando económicamente las acciones que se quieran realizar, en las auditorías esto viene a convertirse en un hallazgo, debido a que en los procedimientos se prohíben estas prácticas.

Los aspectos financieros permiten evidenciar la transparencia en el uso de los recursos invertidos en los proyectos, sin embargo, en el área programática es más complejo poder visualizar los logros alcanzados, por la peculiaridad de los productos siendo estas: charlas, capacitaciones, talleres, entre otros. Donde no hay un producto físico que se pueda palpar, sino más bien es el desarrollo en las capacidades de los participantes.

Por el tipo de trabajo que se desarrolla en la organización, es importante documentar las actividades que se realizan, identificar el impacto que se tuvo con la implementación de un proyecto. En este sentido, una de las debilidades identificadas es que la organización no cuenta con la información de las metas alcanzadas en el sistema de PPM (Program Planification & Monitoring) que es el programa corporativo donde la organización centraliza la asignación presupuestaria de los proyectos que se implementan en campo, así como también las acciones operativas internas de la organización. La función principal de esta herramienta es proporcionar información financiera de la ejecución trimestral y las metas alcanzadas de cada uno de los proyectos y que en cualquier momento provea información sobre los avances tanto financieros como programáticos.

Parte de la problemática que preocupa a la gerencia administrativa, es el incumplimiento de los procesos administrativos y que se vea disminuida la credibilidad de los donantes y la incertidumbre del uso de los recursos, por la ausencia de controles administrativos.

Lo anterior origina la siguiente interrogante:

¿Cómo lograr el cumplimiento de los procesos administrativos oportunamente?

1.8 Objetivos de la práctica

Objetivo general

Poner en práctica oportunamente los procedimientos administrativos en la organización, para que se genere compromiso y conciencia por parte del personal que tiene a cargo la ejecución de éstas actividades.

Objetivos específicos

1. Conocer el grado de dominio del personal en la aplicación de los procedimientos administrativos y el monitoreo oportuno.
2. Hacer un análisis de los atrasos que origina el incumplimiento de los procesos administrativos.
3. Determinar si existe duplicidad de funciones y las acciones correctivas a implementarse.
4. Proponer un plan de capacitación para fortalecer los conocimientos, responsabilidad y compromiso del personal en sus labores.

1.9 Alcances y límites de la práctica

El proceso de investigación se llevó a cabo en la organización “Proyecto 2000”, ubicada en zona 10, Ciudad de Guatemala. Abarcó actividades administrativas desarrolladas tanto en la oficina central como en las unidades de programa, que son las sedes en el interior de la república.

Se tuvo acceso a información general de las opiniones de los colaboradores y acercamientos para realizar algunos cuestionarios. La información a la cual se tuvo acceso en detalle fue la relacionada al tema administrativos.

Capítulo 2

2.1 Metodología aplicada a la práctica

Se hizo una investigación de tipo descriptiva la cual consistió en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades que realizan, y los procesos contemplados dentro del manual administrativo de la organización, y personas que ejecutan las labores, no se limitó a la recolección de datos, sino a la identificación de procesos que permitió tener una idea clara, la investigación fue de tipo no experimental ya que no se tuvo el control sobre los hechos ocurridos.

2.2 Sujetos de la investigación

Para efectos de la presente investigación se elaboró un censo del total la población siendo todos aquellos que participaron de forma directa e indirecta y en la ejecución de las actividades de la organización objetivo de estudio, haciendo un total de (33) sujetos y quienes desempeñan los siguientes puestos: gerente administrativa (1), administradores de las unidades de programa (5), coordinadores y asistentes de grant (6) , asesores de programas (9), departamento de servicios generales (4), departamento de contabilidad (3), sub-coordinadores administrativos de apoyo a programas (2) y departamento de recursos humanos (3).

2.3 Instrumentos

Para obtener la percepción de los sujetos involucrados en la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

Observación directa: utilizada desde la fase preliminar y primer acercamiento a la organización permitió tener un panorama general, su actividad y características principales.

Entrevista no estructurada: junto con la observación, permitió obtener información para analizarla para lo cual se desarrollaron entrevistas de acercamiento con el personal administrativo, (gerente administrativa y sub-coordinadores administrativos de apoyo a programas) quienes laboran en la sede central.

Cuestionarios: Se realizó cuatro tipos de cuestionarios de la siguiente manera: para evaluar “programas” diez preguntas cerradas; para “sistemas y procesos” veinticuatro preguntas cerradas; sobre “Políticas” once preguntas, y para el último cuestionario de “estructura y organización” fueron veintitrés preguntas cerradas. Todas ellas permitieron recabar la información necesaria de las distintas áreas y personas involucradas, lo que permitió describir de mejor forma las variables estudiadas.

2.4 Procedimiento

La investigación se desarrolló con un orden formal en donde se pueden observar diferentes etapas:

1. Capacitación por medio del curso PED
2. Preparación del diagnóstico integral
3. Elaboración del plan de práctica
4. Aprobación del tema
5. Investigación de campo
6. Análisis de la información
7. Elaboración del proyecto
8. Conclusiones
9. Entrega final del documento

2.5 Aporte esperado

Al país

Contribuir al desarrollo del país con aspectos técnicos y administrativos, que permita prácticas basadas en los valores éticos y profesionales.

A la organización

Proveer un instrumento que logre identificar y evidenciar las oportunidades de mejora, y propiciar una herramienta con una propuesta de solución viable y que contribuya en el cumplimiento óptimo de los procesos administrativos.

A la Universidad

Proporcionar un informe final de práctica empresarial dirigida con los estándares definidos, que enriquezca el material bibliográfico que ha sido desarrollado por estudiantes de otras facultades y que evidencie a la Universidad Panamericana como un establecimiento que promueve profesionales con un nivel competitivo.

A los estudiantes

Facilitar a los futuros profesionales un documento como referencia de consulta, que enriquezca sus conocimientos y aclare inquietudes relacionados con el tema desarrollado.

Al futuro profesional

La oportunidad de contribuir en la solución de un problema que está afectando a la organización y que permite poner de manifiesto los conocimientos adquiridos.

Capítulo 3

3.1 Presentación de Resultados

Luego de reunir la información sobre la situación de Proyecto 2000, la cual fue recolectada por medio de los instrumentos de investigación, descritos en el capítulo anterior, se obtuvo la información que se detalla a continuación:

Observaciones generales

Se determinó que en la organización existe un manual de procesos administrativos estandarizados denominada FOB y que es aplicable en todas las oficinas a nivel mundial y cada país lo adecua de acuerdo a la legislación vigente.

Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a la gerente administrativa de Proyecto 2000 la cual externó el interés por mejorar en el tema de la aplicación de los procesos administrativos y el monitoreo de éstos. Así también se obtuvo opinión del departamento de Apoyo administrativo a Programas, quienes son los que fungen como asistentes de la gerente administrativa y son el personal de apoyo para los administradores de las unidades de programas, y de los coordinadores de grant.

La función principal de los sub-coordinadores de apoyo a programa es de apoyar directamente a los asesores de programas en los aspectos administrativos-financieros, por lo que se consideró un puesto clave, debido a que en ellos se centralizan la mayoría de los procesos administrativos que se ejecutan en toda la organización, así también son quienes tienen el contacto con personal administrativo-financiero de las organizaciones socias que implementan proyectos financiados por Proyecto 2000, de igual forma apoyan al departamento de servicios generales y participan en los procesos de selección de ong's, empresas consultoras o consultores individuales.

Una de las situaciones que muestra mayor relevancia es la revisión de convenios que envían los administradores de las unidades de programa y que los mismos son firmados posterior a la fecha de inicio de las actividades, así también se ha detectado atraso en las entregas trimestrales de fondos a las entidades socias que ejecutan los proyectos, lo cual viene a afectar al departamento de finanzas por la solicitud de los fondos a la oficina regional, quienes envían las transferencias bancarias en respuesta a la proyección mensual que se tenga, en los informes de auditorías externas practicadas se ha evidenciado el atraso en el cumplimiento de algunas metas o la dificultad que esto conlleva, el solicitar a los donantes extensión del plazo para cumplir con las actividades.

En las revisiones de requerimientos de pago enviadas por las unidades de programa, externaron que en oportunidades han recibido adjuntos documentos innecesarios y en otras oportunidades carecen de los anexos esenciales, y para darle continuidad al proceso, no atrasarlo más y poder cumplir con los compromisos adquiridos, se asume dicha responsabilidad en la oficina nacional.

Los encuestados indicaron la importancia de dar a conocer a detalle los procesos administrativos al personal que tiene a su cargo dichas responsabilidades, además de hacer conciencia de que se tienen compromisos tanto con las comunidades, las entidades socias, y con los donantes, y que se actúa en representación de Proyecto 2000 y la misión de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para orientar los esfuerzos del trabajo a desarrollar y que los alcances de la propuesta permitan a Proyecto 2000 corregir y minimizar los riesgos que puede conllevar el incumplimiento de los procesos administrativos, se utilizaron cuestionarios dirigidos a diferentes departamentos con la finalidad de obtener la mayor información posible.

Cada cuestionamiento se enfocó de acuerdo a la participación del colaborador a fin de poder orientar los esfuerzos del trabajo desarrollado, se elaboraron 4 tipos de cuestionarios con aspectos específicos a cada departamento que permitieron identificar aspectos propios de cada área.

Tabla No. 2
 Cuestionario relacionado a “Programas”
 Año: 2013
 MATRIZ DE SENTIDO

No	PREGUNTA	ENTREVISTA A:	ANÁLISIS
1.	¿Existe congruencia entre programas y proyectos?	Departamento de Programas	Si existe, lo cual refleja que se tiene claridad sobre los objetivos a alcanzar.
2.	¿Existe congruencia entre los programas y las acciones que se realizan?		Si existe y se ve reflejado en el cumplimiento de metas de los proyectos.
3.	¿Existe congruencia entre la estrategia corporativa con los programas y/o proyectos?		Si existe y permite cumplir la misión de la organización.
4.	¿Hay congruencia entre los objetivos, funciones y programas de la dirección?		Hay congruencia, lo cual contribuye a implementar proyectos efectivos.
5.	Antes de iniciar la operación de un programa ¿Se socializa con el personal que habrá de llevar a cabo su ejecución?		No se está socializando con la totalidad de los asesores, algunos de ellos lo conocen posterior a su inicio.
6.	¿Los programas y proyectos inician su ejecución bajo una planificación previa?		No todos se realizan bajo una planificación, muchos de ellos se originan en respuesta al surgir un donante.
7.	¿Se promueve con los encargados de los departamentos sobre los beneficios de los programas antes de que se lleven a cabo?		La mayoría indicó que no se promueven los beneficios de los programas, por lo que asumen la dirección de los mismos con cierto grado de incertidumbre.
8.	¿Se estudia cuál es el momento más oportuno para comenzar los programas y proyectos?		No, lo cual dificulta alinearlos en cuanto a tiempos y procesos.
9.	¿Se dispone de un sistema de control para el seguimiento de los programas y proyectos?		La mayoría indicó que existe un sistema de control para el seguimiento, sin embargo no fue la totalidad, por lo que indica que hay incumplimiento o desconocimiento.
10.	¿Se requiere una redefinición programática para orientar de mejor forma la asignación de recursos?		La mayoría indicó que si es necesaria, ya que todos los programas deben contar con fondos para implementar.

Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por los asesores de programas.

Tabla No. 3

Cuestionario relacionado a “sistemas y procesos”

Año 2013

MATRIZ DE SENTIDO

No.	PREGUNTA	ENTREVISTA A:	ANÁLISIS
1.	¿La institución cuenta con un manual general de sistemas y procesos?	Gerencia administrativa	Si cuenta con manual general, pero no es socializado adecuadamente.
2.	¿Los sistemas y procesos para transmitir y controlar las principales operaciones, tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?		Los sistemas y procesos tienen un máximo de eficiencia y un mínimo de tiempo y esfuerzo, lo cual permite aplicar procesos en tiempos óptimos.
3.	¿Están actualizados?	Administradores de las unidades de programa	Están actualizados, lo cual permite consultarlos en cualquier momento.
4.	¿Existen sistemas y procesos formales y documentados para el control operativo?	Recursos humanos	Si existen, lo que contribuye a tener directrices claras a aplicar.
5.	¿Son adecuados y suficientes?		Son adecuados y suficientes, lo importante es conocerlos y posteriormente aplicarlos.
6.	¿Deben ser modificados y/o optimizados?	Coordinadores de grant	Los que existen son los adecuados y no deben ser modificados.
7.	¿Se han elaborado sistemas y procesos en el área?	Contabilidad	La mayoría indicó que los procesos y sistemas en el área han sido elaborados para estandarizar acciones.
8.	¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procesos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?	Servicios generales	Si se desarrolla, lo cual permite que sean manejables, entendibles y con criterios unificados.
9.	¿Los procesos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llenado?	Apoyo administrativo a programas.	Todos cuentan con su respectivo instructivo de llenado enfocado a minimizar errores.
10.	¿Para el desarrollo de los procesos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?		Se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección, lo cual contribuye a la estandarización.
11.	¿Los procesos que se elaboran tienen diagramas de flujo?		Si existen diagramas de flujo, lo que permite mejor comprensión.

12	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?	No se da por medio de política.
13	¿Cómo se les dan a conocer?	Los procesos se dan a conocer de manera formal.
14	¿Existen procesos o sistemas mecanizados?	Si, existen lo cual contribuye a que el trabajo sea eficiente.
15	Si existen procesos, ¿Mencione los 3 más importantes de acuerdo a su criterio?	Solamente un pequeño porcentaje respondió acertadamente, lo cual refleja que existe desconocimiento.
16	¿Los formatos financieros y de control fueron diseñados con base en las necesidades de la institución?	Si, por lo que son efectivos ya que responden a los aspectos indispensables de la institución.
17	¿El llenado de los formatos está contemplado en los manuales de procesos?	Si está contemplado, lo que refleja que el manual es un instrumento completo y útil.
18	¿Se cuenta con un catálogo de formatos?	El catálogo de formatos, permite al colaborador contar con una guía al realizar sus labores.
19	¿Con que frecuencia se actualiza el catálogo de formatos?	Anualmente se actualiza el catálogo de formatos, donde se realizan los ajustes que respondan a las necesidades detectadas.
20	¿Se analiza la aplicación real de los formatos que contienen el catálogo y se evalúa su funcionamiento?	Se analiza la aplicación de formatos, y se evalúa su funcionamiento, se realizan ajustes según se considere adecuado.
21	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la institución?	No se analizan estudios de tiempos y movimientos, en ninguna las áreas de la organización.
22	¿Se da inducción sobre los procesos al personal de reciente ingreso?	No se realiza, la inducción se enfoca en aspectos relacionados al departamento de recursos humanos.
23	¿Considera necesario realizar talleres de capacitación para retroalimentar los procesos?	Si es necesario, se cuenta con los instrumentos que permiten efectuar el trabajo y deben ser éstos los que se apliquen.
24	¿Con que periodicidad considera oportuno realizarlos?	Cada semestre es oportuno realizar los talleres.

Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por los asesores de programa.

Tabla No. 4

Cuestionario relacionado a “Políticas”

Año 2013

MATRIZ DE SENTIDO

No	PREGUNTA	ENTREVISTA A:	ANALISIS
1	¿Existen políticas generales y particulares?	Recursos Humanos	Las políticas se encuentran por escrito y están bien definidas, son claras y precisas y se han dado a conocer a todo nivel de la organización.
2	¿Se encuentran las políticas por escrito?		
3	¿Están bien definidas?		
4	¿Son claras y precisas?		
5	¿A qué niveles se han dado a conocer?		
6	Se conocen las políticas donde deben ser aplicadas?		Los colaboradores al ingresar a la organización firman en señal de aceptación, por lo que si las conocen.
7	¿Con que frecuencia se incumplen las políticas establecidas?		A pesar que es un requerimiento corporativo este incumplimiento se da a veces.
8	¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?		No todos los departamentos realizan reuniones, las políticas se reciben por la casa matriz como mandato institucional.
9	¿Participan los niveles directivos y gerenciales en la determinación de las políticas?		Se evidenció discrepancia en relación a si los niveles directivos participan de la determinación de políticas.
10	¿Cómo se comunican las nuevas políticas?		Las nuevas políticas se comunican formalmente y no se obtienen comentarios del personal acerca de las mismas.
11	¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?		

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos.

Tabla No. 5

Cuestionario relacionado a “Estructura y Organización”

Año 2013

MATRIZ DE SENTIDO

No	PREGUNTA	ENTREVISTA A:	ANALISIS	
1	¿La estructura de la organización es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?	Recursos Humanos Gerencia Administrativa Apoyo administrativo a Programas	La estructura actual es la adecuada, e incluye todos los puestos reales.	
2	¿Existe un manual de organización?		Existió contradicción en las respuestas en cuanto a si existía o no el manual de organización, lo que afirma que existe desconocimiento, la confusión radica en que existen manuales de procedimientos en algunos departamentos, mismos que describen la función operacional, pero no constituyen un manual de organización, ya que no especifican estructura de las funciones de los departamentos, tareas específicas, la autoridad de cada miembro y antecedentes de la organización.	
3	¿Cuáles son los principales capítulos del manual de organización?			
4	¿Cuánto tiempo tiene en vigor?			
5	¿Es revisado periódicamente?			
6	¿Quiénes lo revisan?			
7	¿Es general y específico por área?			
8	¿Qué áreas cuentan con manual de organización?			
9	¿Coincide la organización formal con la organización real?			Si coincide, los puestos que funcionan están dentro del organigrama organizacional.
10	¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la institución?			Si, ya que los mismos fueron creados para cumplir una función específica.

11	¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?	Recursos Humanos	Pueden realizarse siempre que tengan coherencia con las actividades planificadas.	
12	¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?		Fueron diseñados para la ejecución de tareas que están incluidas dentro de los descriptores de puestos.	
13	¿Se dispone de reglamento interno de operación?		Si existe reglamento interno y es aplicado.	
14	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?		Aunque existen descriptores no todos los colaboradores tienen copia de su descriptor de puesto lo que genera incertidumbre.	
15	¿Considera que existe duplicidad de funciones?		Si existe duplicidad de funciones, a consecuencia del desconocimiento de procesos y también por no contar con copia de su descriptor de puesto.	
16	¿Qué funciones se pueden eliminar?		Gerencia Administrativa	Los que realiza el puesto de técnico de PPM y el de Analista financiero.
17	¿Se busca la especialización del colaborador?			No se busca la especialización del colaborador, esta se va adquiriendo sola con el tiempo.
18	¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?			Mucha flexibilidad, ya que se adapta a las necesidades, da una respuesta rápida, eficiente y variada.
19	¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?			Existe equilibrio, se cuenta con matriz de autorizaciones donde tiene correspondencia la responsabilidad y autoridad.
20	¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?		Apoyo Administrativo A Programas	Si existe una línea definida de autoridad en todos los niveles.

21	¿Son sometidas a un nivel superior solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?	Recursos Humanos	Son elevadas solo aquellas decisiones que no están contempladas en la matriz de autorizaciones.
22	¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?	Gerencia Administrativa	Al reformar se puede alcanzar un funcionamiento más adecuado, persiguiendo la mejora continua.
23	¿Se han aplicado en la institución programas de desarrollo organizacional y de calidad total?	Apoyo Administrativo A Programas	Si se han realizado programas de desarrollo organizacional y de calidad total.

Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por Recursos Humanos y Gerencia Administrativa.

3.2 Análisis e interpretación de resultados

Según la investigación efectuada en la organización Proyecto 2000, se realizaron cuestionarios a los diferentes departamentos, para establecer los factores que no permiten la correcta aplicación de los procesos administrativos.

- ❖ De los cuestionarios dirigidos a los asesores sobre **“Programas”** se obtuvo la siguiente información:

Existe debilidad en la comunicación y motivación, lo que ha provocado que no todos los asesores estén enterados antes de que inicie un proyecto, siendo la comunicación un factor importante que permite darle fluidez a los procesos de forma precisa y facilita el cumplimiento de los objetivos programáticos. No se promueven con los involucrados sobre los beneficios que se alcanzarán al implementar un proyecto, y tampoco se estudia el momento oportuno para iniciar los programas y proyectos.

- ❖ El cuestionario sobre “**Sistemas y procesos**” fue realizado a varios departamentos entre ellos Gerencia Administrativa, Administradores de las Unidades de Programa, Recursos Humanos, Contabilidad, Coordinadores de Grant, Apoyo administrativo a programas y Servicios Generales.

Los resultados de este cuestionario evidencia que existe falta de control, algunos procesos se hacen posteriores a que los mismos han ocurrido, lo cual revela que no están cumpliendo la función para lo que fueron creados, se encuentran estandarizados para que puedan ser aplicados en cualquier unidad de programa. Se solicitó dentro del mismo cuestionario que indicaran los tres procesos administrativos más importantes de acuerdo a su criterio, algunos citaron programas informáticos, otros mencionaron funciones de sus puestos, la minoría enunció algunos procesos administrativos correctos, pero la mayoría dejó en blanco dicha sección, situación que refuerza el desconocimiento que existe en cuanto a los procesos administrativos.

Los formatos financieros fueron diseñados con base a las necesidades de la organización, los manuales contemplan el llenado de formatos, incluye un catálogo de formatos tanto financieros como para la elaboración de contratos y convenios, es en esta parte donde según entrevista sostenida con el equipo de apoyo administrativo, se ha observado que realizan cambios adicionales a los que sugiere el formato, lo cual al momento de realizar la revisión debe hacerse a la totalidad del documento, y es donde surge el atraso y la duplicidad de esfuerzo.

El manual no incluye el análisis de estudios de tiempos y movimientos, el cuestionario reflejó que no se da inducción sobre procesos administrativos al personal de reciente ingreso, por lo que hay dificultad de realizar las tareas asignadas en el cargo, el proceso de orientación se enfoca en darles a conocer al colaborador historia, misión, visión, estructura organizativa, plan de trabajo, beneficios económicos, horarios, normas de conducta generales, y se solicita al colaborador firme las políticas de “Equidad de Género” y de “Protección a la niñez” en calidad de aceptación y por velar que las mismas se cumplan, siendo estas políticas un requisito corporativo indispensable.

Un colaborador que recién se integra a la organización se le dificulta el trabajo si desconoce de los procesos administrativos y por consiguiente se aboca al compañero más inmediato, pudiendo recibir información confusa y genera atrasos, los resultados proyectaron que es necesario realizar talleres de capacitación sobre procesos administrativos con una frecuencia semestral.

- ❖ Los cuestionarios realizados al departamento de recursos humanos en relación a las **“Políticas”** generó la siguiente información:

La frecuencia del incumplimiento de políticas establecidas se da “a veces” lo cual genera pérdida de la credibilidad; las reuniones interdepartamentales se realizan a criterio de cada jefe de departamento, en reunión general se socializan las políticas a todo nivel, no se obtienen comentarios del colaborador acerca de las nuevas políticas, estas no son revisadas ni modificadas, los niveles directivos y gerenciales no participan en la determinación de políticas, estas son enviadas por la oficina regional.

- ❖ En cuestionario realizado a la gerente administrativa, al equipo de apoyo a programas y a recursos humanos, en el área de **“Estructura y organización”** reveló la siguiente información:

La estructura organizacional es la adecuada, la organización real coincide con la organización formal, es decir que cada puesto de trabajo está representado en el organigrama y permite contribuir al alcance de los objetivos organizacionales, se tiene reglamento interno que regula el accionar del colaborador; las funciones y responsabilidades no están definidas claramente, situación que fue comentada en la entrevista inicial y lo confirma el cuestionario realizado. No se busca la especialización del colaborador, tal situación indica que existen puestos ocupados por colaboradores que no son especialistas en la labor que realizan; otra de las interrogantes del cuestionario indicó que a nivel organizacional se han efectuado programas de desarrollo y de calidad total.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de solución

A continuación se presenta la propuesta de solución la cual incluye tres áreas básicas a desarrollarse, siendo éstas el área de administración, el área financiera y el área de marketing.

El costo total aproximado de inversión anual para la presente propuesta asciende a Sesenta y tres mil setecientos treinta y cinco Quetzales exactos (Q.63,735.00).

4.2 Desarrollo de la Propuesta

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, por lo que la presente propuesta es una herramienta para mejorar la formación del colaborador que permita la aplicación eficiente y oportuna de los procesos administrativos dentro de la organización, el plan de capacitación que se incluye influirá en los colaboradores a nivel del área administrativa, y a los administradores de unidades de programa, en sí a todos los colaboradores que necesiten aplicar procesos administrativos, según las área de trabajo y temas específicos.

4.2.1 Área de Administración

La presente propuesta es viable ya que transfiere conocimientos a sus colaboradores desarrolla habilidades, aumenta la capacidad, permite la aplicación de los procesos administrativos de manera oportuna, incluye aspectos encaminados a la motivación y el compromiso, que en su conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, actualmente la clave de las organizaciones es contar con colaboradores capacitados.

Justificación

El recurso humano es el elemento indispensable para el desarrollo de cualquier organización, coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, por lo cual se debe poner mayor atención a las necesidades y requerimientos y se les debe proveer de conocimientos en la aplicación de los procesos administrativos de la organización que facilite el adecuado desempeño de funciones, la calidad del trabajo, el tiempo de cada proceso, así como el empoderamiento del colaborador. Por tal razón se diseñó una propuesta para mejorar el cumplimiento de procesos administrativos en la organización Proyecto 2000.

Que influya directamente en la calidad de los servicios, en la conducta y el rendimiento de los colaboradores, un personal motivado y que trabaja en equipo, es el pilar fundamental en el que las organizaciones exitosas sustentan sus logros, estos aspectos además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

Objetivos

General

Proveer a la organización una herramienta necesaria que contribuya a la apropiada aplicación de los procesos administrativos y la adaptación de los colaboradores de reciente ingreso a través del desarrollo de conocimientos.

Específicos

- ❖ Facilitar conocimientos al colaborador sobre los procesos administrativos orientados a la formación del elemento humano.
- ❖ Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño de sus labores.

- ❖ Destacar la importancia de los planes de capacitación para la obtención de la productividad, compromiso y responsabilidad del colaborador.

Metodología

La implementación de la presente propuesta consta de un plan de capacitación, la cual incluye como tema central los procesos administrativos, incorporando otros factores importantes como la comunicación, el trabajo en equipo y el logro de objetivos, y estará a cargo de la gerencia administrativa, mediante el apoyo del departamento de recursos humanos y el aval de la dirección de país.

La gerencia de recursos humanos y gerencia administrativa deberán contemplar una asignación presupuestaria anual, recursos humanos informará a los colaboradores sobre las actividades que se llevarán a cabo mensualmente, así también dará a conocer sobre el personal de reciente ingreso, que es donde da inicio el primer plan de la presente propuesta: “La capacitación tutorial” la coordinará el departamento de recursos humanos para la incorporación de los nuevos colaboradores; un mes posterior se realizará la capacitación de “Inducción e Integración”; actividad que tendrá a su cargo recursos humanos, con la intervención activa de otros departamentos, donde el área administrativa deberá tener un espacio importante de participación.

En un término de seis meses se desarrollará la capacitación de “Complementación y actualización”, estará a cargo de la gerencia administrativa, a diferencia de la capacitación de integración, se tendrá la participación exclusiva de los colaboradores que tendrán involucramiento directo con temas administrativos.

El último plan de capacitación está enfocado a la sensibilización y concientización denominado “Desarrollo Humano” se pretende la participación de todo el personal y correrá a cargo del departamento de recursos humanos.

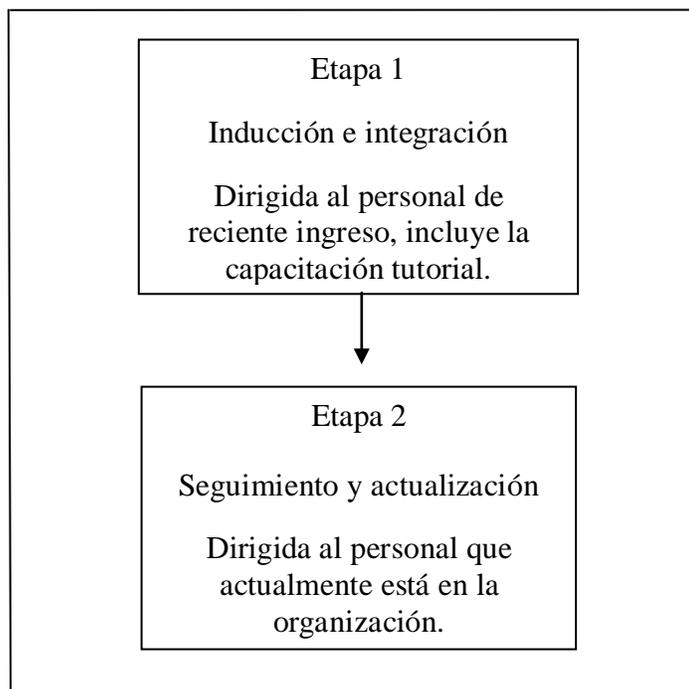
El departamento de recursos humanos es el responsable de la presente estrategia con el acompañamiento de la gerencia administrativa, esperando que esta sea una herramienta que

permita proveer a la organización colaboradores capacitados y motivados, que desarrollen su potencial, sean líderes en su puesto de trabajo y que se vea reflejado en la persecución de mejoras duraderas.

La implementación de la presente propuesta se desarrollará en dos etapas, que se describen a continuación:

Ilustración No. 2

Etapas de la implementación de la propuesta de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Es importante incluir dentro de las capacitaciones factores determinantes para el buen desempeño de las labores, como lo son: la identificación con la organización, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y logro de objetivos.

Planeación de la capacitación: Esta abarcará desde la inducción hasta capacitaciones que contribuyan a la especialización del colaborador, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

Cuadro No.1
Planificación de la capacitación

Planificación	Frecuencia	Responsable	Participantes
Inducción (aspectos administrativos)	Mensual	Recursos Humanos / Gerencia Administrativa	Personal de reciente ingreso
Empatía	Trimestral	Recursos humanos	43 Oficina central
Aspectos administrativos (operaciones internas y operaciones de entidades ejecutoras)	Semestral	Gerencia Administrativa	18 colaboradores (áreas de grant, apoyo a programas, administradores de unidades de programa)
Temas de rendición de cuentas (auditorias y liquidaciones)	Semestral	Gerencia Administrativa	14 Colaboradores (Grant, Apoyo Adm. a programas, administradores de Unidades de Programa)
Temas legales	Semestral	Gerencia Administrativa / consultor externo	18 colaboradores (áreas de grant, apoyo a programas, administradores de unidades de programa)
Aspectos administrativos para ejecución de proyectos.	Anual	Gerencia Administrativa / Gerente de programas	10 (asesores de programas)
Políticas de niñez y de igualdad de género	Anual	Asesores de programas de Protección y de Género.	43 colaboradores (oficina central)
Temas tributarios	Anual	Gerencia Administrativa / consultor externo	18 colaboradores (áreas de grant, apoyo a programas, administradores de unidades de programa)
Temas motivacionales y de valores organizacionales	Anual	Recursos Humanos	43 colaboradores (oficina central)

Fuente: Elaboración propia.

Este plan de capacitación pretende contribuir a explicar de una manera sencilla y visual la importancia de la aplicación de procesos administrativos y el conjunto de competencias esenciales que inciden en la eficiencia y el mejoramiento continuo, incluye además las competencias interpersonales y tecnológicas que los colaboradores desarrollarán a corto y largo plazo para el mejor desempeño de sus funciones.

Este plan de capacitación muestra a manera de ilustración como el conjunto de competencias inciden en el logro de objetivos institucionales, donde tiene una importancia relevante la calidad, la eficiencia y el mejoramiento continuo, dichos factores permiten al colaborador el cumplimiento de sus funciones en el corto y largo plazo, así como también la importancia de la aplicación oportuna de los procesos administrativos y que son de observancia y aplicabilidad general.

Valores institucionales

Son las normas o parámetros de conducta organizacional que están inmersos en los temas de la capacitación.

Competencias tecnológicas

El uso de la tecnología como herramientas para maximizar la efectividad y eficiencia del colaborador.

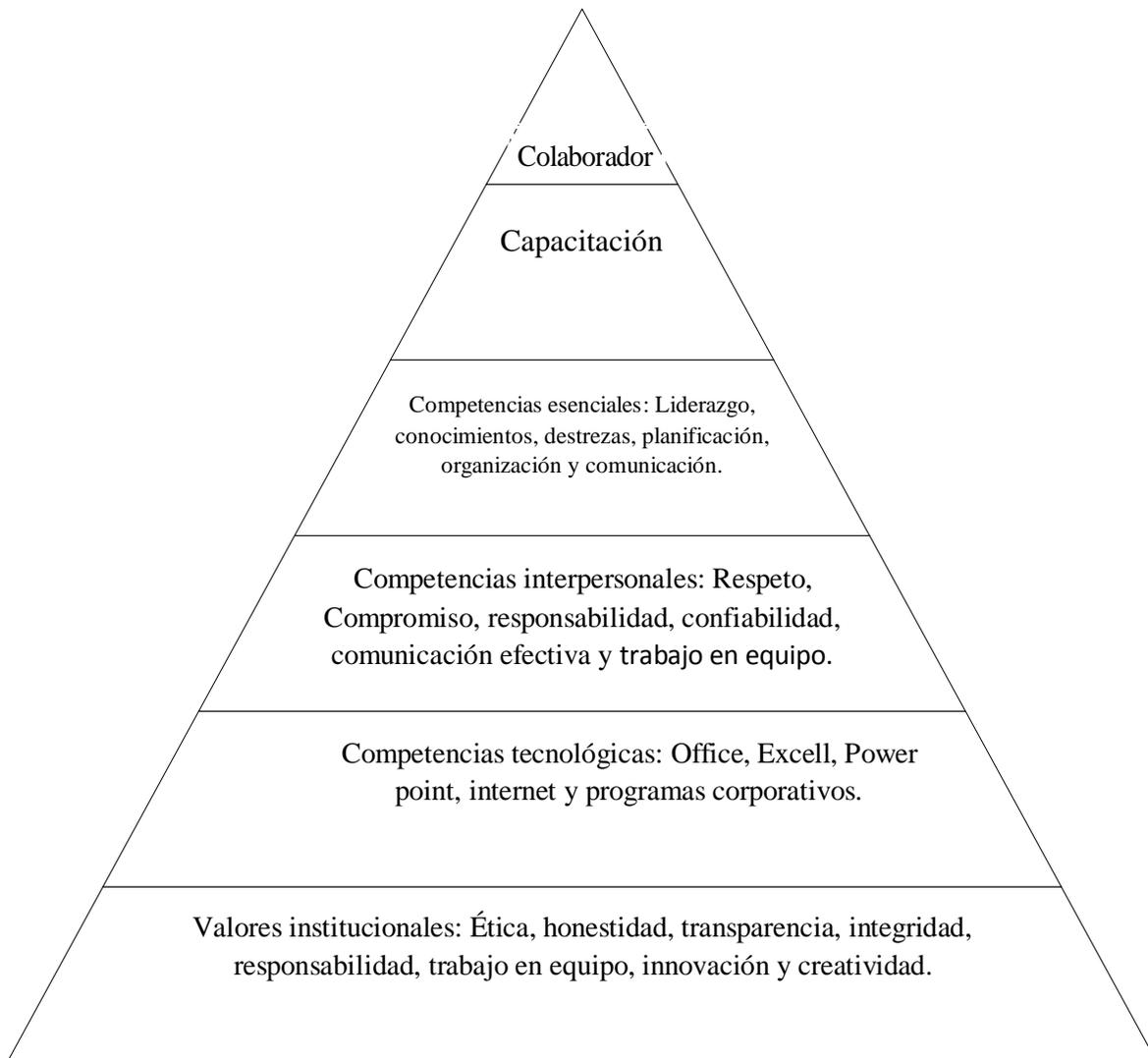
Competencias interpersonales

Las aptitudes que los colaboradores deberán poseer para comunicarse efectivamente y mantener relaciones de trabajo productivas, las mismas promoverán el desarrollo de un ambiente de trabajo armonioso y saludable, dentro de ellas se debe enfatizar:

- ❖ Cultura de respeto.
- ❖ Dominio de inteligencia emocional.
- ❖ Actitudes positivas hacia el trabajo.

Ilustración No. 3

Competencias que fortalecen la capacitación del recurso humano



Fuente: Elaboración propia.

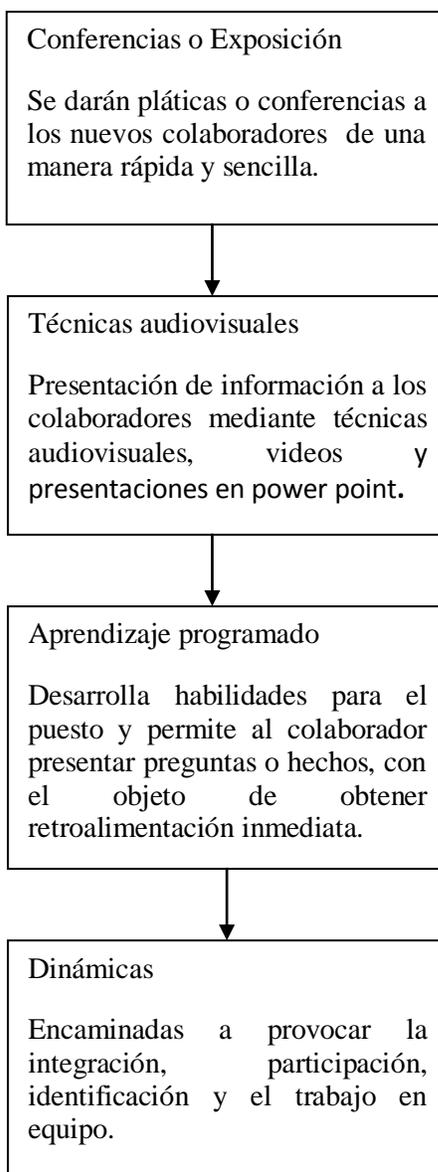
Los aspectos que se tomarán en cuenta para el diseño de la capacitación son:

❖ Selección de las actividades de capacitación.

Distintas herramientas que se pondrán en práctica durante los distintos niveles del plan de capacitación.

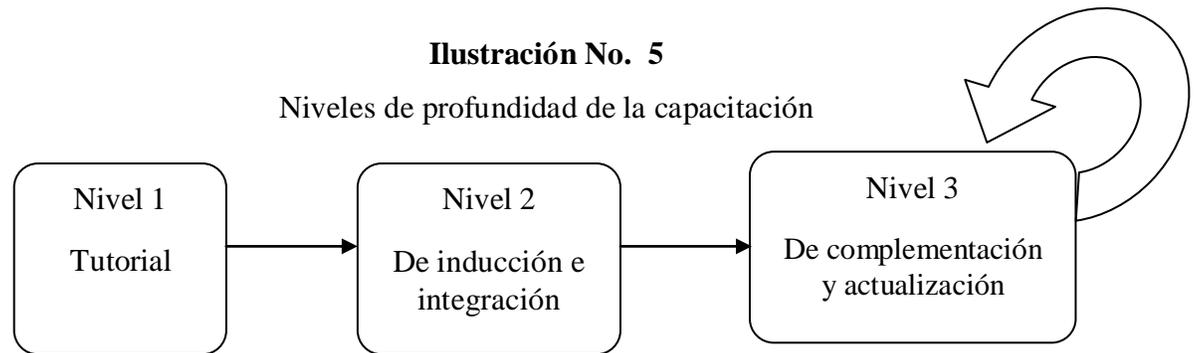
Ilustración No. 4

Actividades de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Frecuencia: La capacitación se realizará de manera inmediata con el personal de reciente ingreso, y de forma mensual, semestral y anual según los planes de capacitación, serán para actualización o para reforzar aspectos considerados débiles, dirigido a colaboradores que ya pertenecen a la organización.



Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El nivel de profundidad de la capacitación
 - a) Tutorial (Personal que domina a cabalidad los procedimientos da el acompañamiento al colaborador de reciente ingreso) es un plan de capacitación individualizado, diseñado y llevado a cabo en el lugar de trabajo real, el candidato recibe la capacitación en las habilidades específicas necesarias para desarrollar su puesto de trabajo. Debido a que la capacitación específica se realizará de manera mensual al finalizar cada mes, en el lapso que transcurre entre el ingreso del nuevo colaborador y la capacitación específica, existirán actividades que tendrá que desarrollar indistintamente que la capacitación aún esté pendiente, razón por la cual es importante que exista un tutor con conocimiento y experiencia y dé el acompañamiento, esto facilitará su integración.

La capacitación tutorial se divide en:

- ❖ Formación: Es el proceso mediante el cual se estimulará al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades.

- ❖ Capacitación específica y humana: En el desarrollo del personal, se considera a los colaboradores como el recurso más valioso del programa y se invierte en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, incluyendo actividades designadas a capacitar y motivar al colaborador para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

- b) De inducción e integración (dirigido al personal de reciente ingreso) se informa al colaborador sobre la organización, los planes, los objetivos, procedimientos administrativos y políticas para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

- c) De complementación y actualización (colaboradores que actualmente pertenecen a la organización y fortalecen conocimientos en procesos administrativos) el contar con más conocimientos brinda la oportunidad al colaborador de obtener especialización, empoderamiento y mejor remuneración.

La población objetivo será de diferentes niveles de experiencia y conocimiento

- a) Colaboradores de reciente ingreso (inducción e integración)

 - b) Colaboradores que actualmente pertenecen a la organización de las áreas de grant, administradores de unidades de programa, asesores de programas (para temas de complementación y actualización).
-
- ❖ Responsables: La selección de instructores deberá ser una participación efectiva de los recursos humanos.

 - a) Internos: A través del departamento de Recursos Humanos, Administradores de las Unidades de Programa, Gerencia Administrativa, departamento de control interno.

- b) Externos: a través de consultores o empresas consultoras, expertas en temas fiscales, legales y motivacionales, que contribuyan a la actualización y refuercen los aspectos de compromiso, comunicación y responsabilidad del colaborador.

Los principios aplicados para reforzar el aprendizaje, deben ser el conocido como principio pedagógico, que constituye las guías de los procesos para que las personas aprendan de manera más efectiva.

Ilustración No. 6

Principios para reforzar el aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

La capacitación es necesaria e importante tanto para los encargados de departamentos como para los colaboradores que tienen el potencial para ocupar una posición, otro aspecto importante es la motivación que es otro concepto asociado al entrenamiento y desarrollo, ya que se relacionan con el –querer hacer- ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Cuadro No. 2

Plan de capacitación “Tutorial”

Tema: Integración al nuevo puesto de trabajo.	Objetivo: Apoyar al colaborador de reciente ingreso en el inicio de la aplicación de procesos administrativos.			Contenido: Taller de integración a las actividades inherentes al puesto de trabajo. Lugar: En la sede a laborar		
Tema a desarrollar	Didáctica	Duración	Instructor	Participantes	Fecha	Costo (hrs. hombre)
Aplicación de procesos administrativos	Colaborador experto apoya al colaborador de reciente ingreso (Deben ser Puestos semejantes)	Lo que se requiera (no más de 30 días)	Colaborador experto	Colaborador de reciente ingreso	Cuando se requiera	Q. 150.00
TOTAL						Q. 150.00

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 3

Plan de capacitación de “Inducción e Integración”

Tema a desarrollar	Didáctica	Duración	Instructor	Participantes	Fecha	Costo (hrs. hombre)
Tema: Planificación e implementación.	Objetivo: Orientar al colaborador de reciente ingreso sobre aspectos inherentes a su puesto de trabajo, desde el surgimiento de la donación hasta la implementación y aplicación de procedimientos.			Contenido: Taller de socialización de desarrollo organizacional al personal de reciente ingreso. Lugar: En la sede a Laborar.		
Donantes-Proyectos	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Capacitador interno, designado para el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q200.00
Manejo de imagen institucional	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Capacitador interno designado para el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q200.00
Estructura y matriz de niveles de autorización	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Capacitador interno designado para el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q200.00
Manual de procesos administrativos (incluye aspectos relevantes convenios y contratos)	Exposición y Presentación Power Point	2 horas	Capacitador interno designado para el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q300.00
Informes financieros	Exposición y Presentación Power Point	2 horas	Capacitador interno designado para el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q300.00
Política de Fraude	Exposición y Presentación Power Point	1 hora	Profesional interno experto en el tema	Personal de reciente ingreso	Último viernes de cada mes	Q200.00
TOTAL						Q1,400.00

Fuente Elaboración propia.

Cuadro No. 4

Plan de capacitación de “Complementación y Actualización”

Tema: Retroalimentación de procesos administrativos Tema a desarrollar	Objetivo: Actualizar y fortalecer los canales estratégicos de comunicación con la finalidad que el colaborador conozca sobre las actividades que se realizan y enfoque su participación durante las mismas.			Contenido: Taller de complementación y actualización sobre los procedimientos administrativos. Lugar: En la sede Central		
	Didáctica	Duración	Instructor	Participantes	Fecha	Costo (hrs. hombre)
Procesos Administrativos	Aplicar procesos a un proyecto desde los términos de referencia hasta el alcance de las metas.	3 horas	Capacitador interno designado para el tema	Asesores / coordinador y asistentes de grant	Nov/2013 May /2014	Q.600.00
Principales cláusulas en convenios y contratos	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Capacitador interno designado para el tema	Asistentes y coordinadores de Grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013 May /2014	Q200.00
Liquidaciones financieras y técnicas	Resolución de caso, exposición / presentación power point/	3 horas	Capacitador interno designado para cada tema	Asesores, asistentes y coordinadores de Grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013 May /2014	Q200.00
Desembolsos y sus anexos	Exposición / presentación power point/ ejercicios	1 hora	Capacitador interno designado para el tema	Asesores, asistentes y coordinadores de Grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013 May /2014	Q200.00
Cierre de contratos, convenios	Exposición y presentación en power point	1 hora	Capacitador interno designado para el tema	Asesores, asistentes y coordinadores de Grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013 May /2014	Q200.00
Socializar generalidades de los nuevos proyectos.	Reunión del Equipo de Programas (desde objeto del proyecto hasta metas a alcanzar)	1 hora	Asesores de programas	Asesores de programas	Mensual	Q700.00
Actualización fiscal	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Profesional externo experto en el tema	Asistentes y coordinadores de grant, administradores de unidades de programa.	May /2014	Q5,000.00
Actualización en aspectos legales	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Profesional externo experto en el tema	Asistentes y coordinadores de grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013 May /2014	Q5,000.00
Charla motivacional	Exposición asistida por medios audiovisuales	1 hora	Profesional externo experto en el tema	Asesores, asistentes y coordinadores de Grant, administradores de unidades de programa.	Nov/2013	Q5,000.00
TOTAL						Q17,100.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 5

Plan de capacitación de “Desarrollo Humano” (compromiso y valores)

Tema a desarrollar	Objetivo: Concientizar al colaborador sobre la importancia del papel que desempeña dentro de la organización.			Contenido: Taller de concientización y retroalimentación. Lugar: En sede donde labora, excepto tema: “Experiencia Exitosa” es visita de campo.		
	Didáctica	Duración	Instructor	Participantes	Fecha	Costo (hrs. hombre)
Organización no lucrativa y desarrollo social	Exposición asistida por medios audiovisuales	2 horas	Capacitador externo	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q.2,500.00
Valores institucionales	Exposición asistida por medios audiovisuales, dinámicas grupales	1 hora	Departamento de Recursos humanos	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q. 200.00
Influyendo con liderazgo	Charla sobre los aspectos que un líder debe poner en práctica	1 hora	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q.200.00
Política de Protección a la niñez	Ejemplificación de caso y exposición por medios audiovisuales.	1 hora	Profesional experto en el tema	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q200.00
Política de igualdad de género	Ejemplificación de caso y exposición por medios audiovisuales	1 hora	Profesional experto en el tema	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q200.00
Trabajo en equipo	Exposición asistida por medios audiovisuales, dinámicas, (resalta logros y retos de cada depto.)	2 horas	1 Expositor de cada depto.	Todo el personal de oficina nacional	Nov/2013	Q500.00
Empatía	Interrelación e intercambio de experiencias (intercambian roles)	1 día (1/2 día cada puesto)	Capacitador interno designado para el tema	Todo el personal de Oficina Nacional	Trimestral	Q200.00
Experiencias exitosas, Conociendo la meta alcanzada	Visita al campo para conocer el proyecto donde el colaborador contribuyó con su labor.	1 día	Recursos humanos y coordinador del proyecto a visitar.	Oficina nacional (Depto de contabilidad y finanzas, RH, Servicios Grales. administración)	Mensual (*)	Q200.00
TOTAL						Q.4,200.00

Fuente: Elaboración propia.

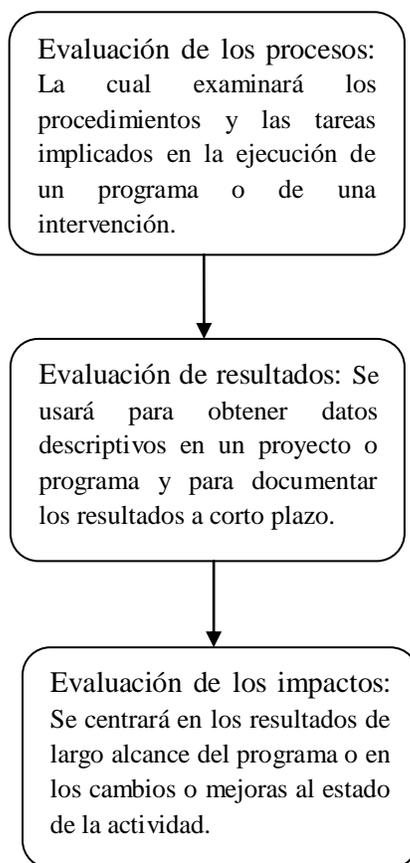
(*) Se propone que 2 colaboradores al mes visiten algún proyecto para ver materializada la labor que realizan, se incluyen departamentos que por la misma naturaleza del trabajo no tienen contacto con el campo de implementación.

La evaluación

Se debe realizar en distintos momentos, desde el inicio del Plan de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Planes de Capacitación".

Ilustración No.7

Tipos de Evaluación del Plan de Capacitación

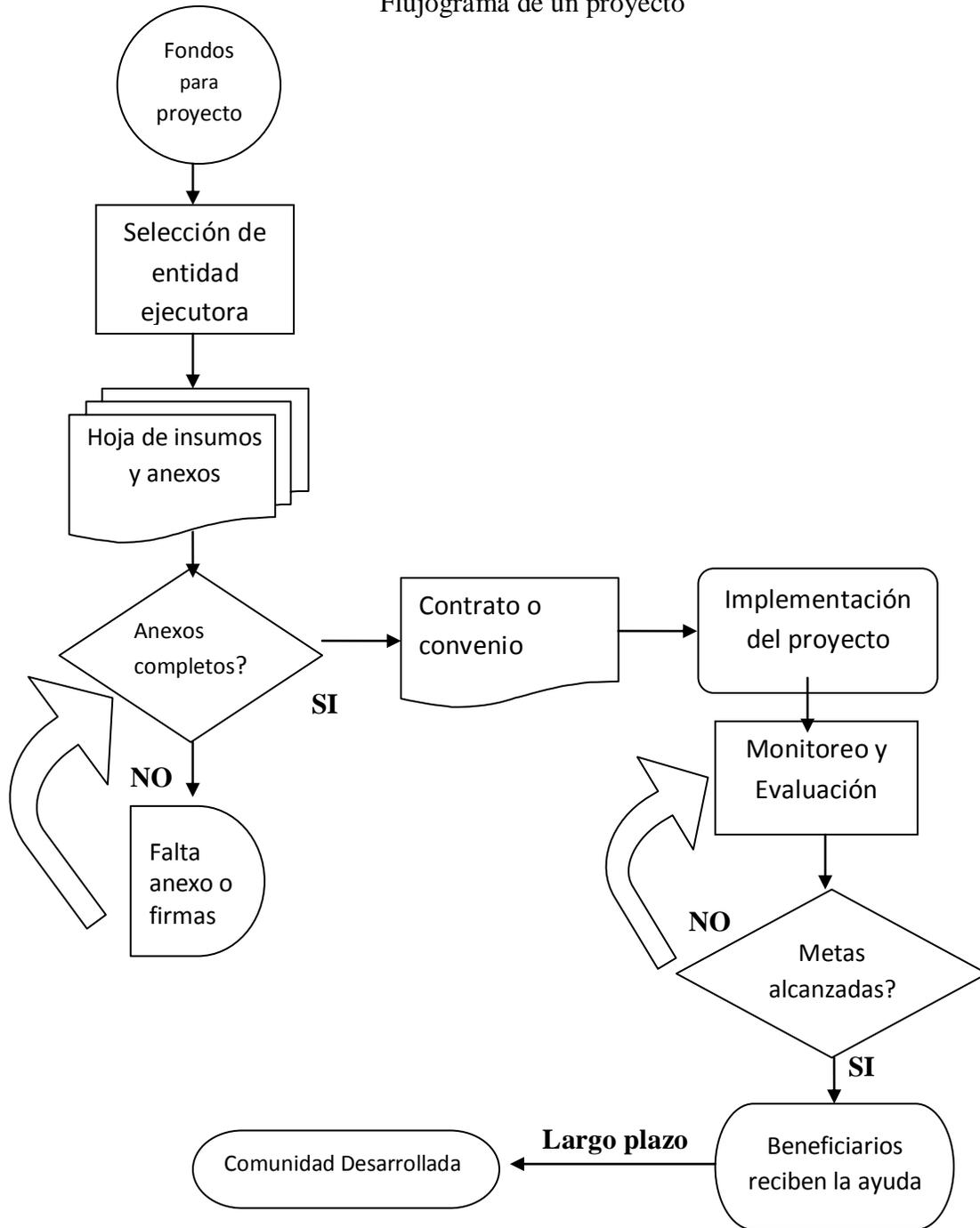


Fuente: Elaboración propia.

A continuación un ejemplo a través de un flujograma dónde se podrá identificar la falla o atraso en algún proceso, lo cual marcará dónde el colaborador necesita refuerzo o complementación.

Ilustración No. 8

Flujograma de un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Un resultado final de colaboradores informados y con mayor compromiso y responsabilidad, que permita contribuir con el cumplimiento de las metas organizacionales y refuerce la colaboración y trabajo en equipo.

Recursos necesarios

Durante el desarrollo del plan de capacitación se hará uso de los siguientes recursos:

Humanos

Estos lo conforman todos los empleados de la organización proyecto 2000, facilitadores y expositores especializados en la materia, adicional se contará con la participación de expositores externos expertos en los temas que se requieran.

Materiales

- ❖ Todas las actividades de capacitación se desarrollan en el área geográfica donde desempeña sus labores, (a excepción de los administradores de las unidades de programas quienes se movilizarán hacia la sede central en la capital) se realizará en ambientes adecuados proporcionados por la organización, así también refacciones y almuerzos, movilización y hospedaje cuando aplique.
- ❖ Se proveerán materiales impresos, manuales, equipos, carpetas, mesas de trabajo, pizarra, lapiceros, equipo multimedia, papelógrafos y marcadores.
- ❖ Equipos técnicos, retroproyectors, audio, laptops, puntero, materiales educativos, CD's, encuestas de evaluación.

4.2.2 Área Financiera

El costo total aproximado de inversión anual para la presente propuesta asciende a Sesenta y ocho mil trescientos treinta y cinco quetzales exactos (Q.68,335.00).

Durante el desarrollo del plan de capacitación se incurrirá con los siguientes gastos:

Cuadro No.6

Presupuesto Mensual para el Plan de Capacitación “Tutorial”

	Recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo Estimado
1	Material impreso	1	Q.30.00	Q.30.00
TOTAL				Q.30.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.7

Presupuesto Mensual para el Plan de Capacitación “Inducción e integración”

	Recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo estimado
1	Material impreso	5	Q.30.00	Q.150.00
2	Cartapacios	5	Q.15.00	Q. 75.00
3	CDS	5	Q.10.00	Q.50.00
4	Papelería y útiles (libreta, lápiz, lapicero)	5	Q.10.00	Q. 50.00
5	Material de apoyo (marcadores y hojas bond)	2 marcadores 25 hojas bond	Q. 10.00 Q. 5.00	Q. 25.00
6	Refacciones y almuerzos	5	Q. 60.00	Q.300.00
TOTAL				Q.650.00

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El presupuesto fue elaborado para la capacitación mensual considerando la integración de 5 personas durante este período, si el colaborador se integra en los primeros días del mes, se apoyará con la capacitación tutorial en lo que llega el último viernes del mes.

Cuadro No.8

Presupuesto Semestral para el Plan de Capacitación “Complementación y Actualización”

	Recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo estimado
1	Capacitador externo (área legal)	1 hora	Q.5,000.00	Q.5,000.00
2	Capacitador externo (área fiscal)	1 hora	Q.5,000.00	Q.5,000.00
3	Capacitador externo (área motivacional)	1 hora	Q.5,000.00	Q.5,000.00
4	Material Impreso	5	Q.30.00	Q.150.00
5	CD's	30	Q. 10.00	Q. 300.00
6	Cartapacios	30	Q.15.00	Q.450.00
7	Papelería y Útiles			Q. 250.00
8	Refacciones y almuerzos	30	Q. 60.00	Q.1,800.00
9	Hospedaje de personal de UP's (administradores y algunos coordinadores de Grant)	10	Q.575.00	Q.5,750.00
TOTAL				Q.23,700.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.9

Presupuesto Anual para el Plan de Capacitación de “Desarrollo Humano”

	Recurso	Cantidad	Costo unitario	Costo estimado
1	Capacitador Externo (Organización no lucrativa)	1 hora	Q.2,500.00	Q.2,500.00
2	Material Impreso	43	Q.15.00	Q.645.00
3	Papelería y útiles (papel para rotafolios, tape, marcadores, hojas bond)			Q. 500.00
4	Refacciones y almuerzos	43	Q. 60.00	Q.2,580.00
5	Hospedaje personal de Oficina Nacional	2 pers. c/mes	Q.575.00	Q.1,150.00
6	Combustible	2 viajes (ida y vuelta, 1 vez al mes)	Q. 800.00	Q.800.00
TOTAL				Q.8,175.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.10

Resumen presupuestario de los Planes de Capacitación

Capacitación	Costo Estimado Por Plan	Costo Estimado Anual
Plan de Capacitación Mensual “Tutorial”	Q.30.00	Q.360.00
Plan de Capacitación Mensual “Inducción e Integración”	Q.650.00	Q.7,800.00
Plan de Capacitación Semestral “Complementación y Actualización”	Q.23,700.00	Q.47,400.00
Plan de Capacitación Anual “Desarrollo Humano”	Q. 8,175.00	Q.8,175.00
Plan de marketing “anual”	Q.4,600.00	Q.4,600.00
Total de la propuesta	Q.37,155.00	Q. 68,335.00

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La organización proporciona salones para el desarrollo de las capacitaciones.
- ❖ La logística corre a cargo del departamento de Recursos humanos en coordinación con Gerencia Administrativa.
- ❖ Los honorarios de los capacitadores internos forman parte del salario mensual que los mismos perciben.
- ❖ Cada actividad deberá planearse de acuerdo a la ocasión con la participación del personal.
- ❖ Cualquier actividad podrá ser modificada según sea necesario.

Beneficios de la Capacitación

Con este plan de capacitación se pretende contribuir al conocimiento de los procesos administrativos y su aplicación de manera oportuna y eficaz, que permite al colaborador resolver

las dificultades administrativas con base a los pasos previamente normados, y se optimice tiempo y recursos, así como también genere en el colaborador un alto nivel de compromiso y responsabilidad por las funciones que tiene encomendadas y sobre todo que su correcto accionar contribuye a que los beneficiarios obtengan la respuesta y el apoyo que de la institución esperan. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Tabla No. 6
Beneficios de la Capacitación

Beneficios a la organización	Beneficios al colaborador
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conduce rentabilidad y actitudes positivas. ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. ❖ Crea mejor imagen. ❖ Mejora la relación jefes-subordinados. ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización. ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. ❖ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. ❖ Mejora la productividad del personal, haciendo los procesos ágiles y oportunos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas. ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones. ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. ❖ Sube el nivel de satisfacción con el puesto. ❖ Permite el logro de metas individuales. ❖ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. ❖ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores para medir el avance de la propuesta

En la presente propuesta se establecen indicadores que permiten evaluar el grado de avance e impacto de los planes de capacitación y la incidencia en los colaboradores, con el objetivo final de medir la eficiencia y eficacia en la aplicación de procesos administrativos.

El implementar indicadores genera ventajas en cuanto a la reducción de incertidumbre, incremento de efectividad, motiva a los colaboradores para alcanzar metas, genera un proceso de mantenimiento continuo, impulsa el liderazgo en los procesos, así también estimula y promueve el trabajo en equipo.

- ❖ Indicador para el factor eficacia del plan de capacitación, sobre una evaluación semestral, en cuanto al conocimiento de aplicación de procesos administrativos:

Nivel de Aplicación de Procesos administrativos = Total colaboradores que mencionaron correctamente los procesos a aplicar \div Total de colaboradores capacitados.

Este indicador mide el grado en el cual los colaboradores captaron y aprendieron los procesos administrativos y la correcta aplicación, esta información permite evaluar el avance del colaborador en el dominio de los procesos y enfocar los esfuerzos donde necesite mayor acompañamiento, así como da la oportunidad de proveer el mantenimiento continuo y oportuno.

- ❖ Indicador que mide el cumplimiento de entrega de fondos a entidades ejecutoras según lo pactado en convenio o contrato suscrito y permite la continuidad de acciones en campo.

Cumplimiento en entrega de desembolsos = Desembolsos efectuados \div Desembolsos pactados en convenio o contrato

Este indicador mide el grado de cumplimiento de lo suscrito en el convenio o contrato y lo efectivamente entregado a las entidades que ejecutan proyectos con fondos adjudicados por proyecto 2000.

- ❖ Indicador para medir el riesgo por compromisos no formalizados, que corren las entidades ejecutoras al iniciar acciones sin contar con un convenio o contrato suscrito.

Riesgo = Total de convenios y contratos suscritos previo del inicio de implementación ÷ Total de convenios y contratos suscritos.

Este indicador mide el número de convenios que están iniciando sin contar con un documento legal que permita reconocer las erogaciones que realicen previos a la firma de un convenio, y se corre un riesgo alto si no se logra la confirmación de un donante que respalde económicamente el proyecto, lo cual significaría que la entidad ejecutora debe absorber los gastos en los cuales haya incurrido.

- ❖ Indicador que mide la *eficiencia* en relación al tiempo que se invierte en la elaboración y/o revisión de un convenio o contrato.

Eficiencia = # de días invertidos en la elaboración o revisión ÷ # de días establecidos para elaboración o revisión.

Este indicador mide el tiempo que sobrepasa al estipulado según el procedimiento el cual define 3 días como tiempo máximo, en la elaboración o revisión de un contrato o convenio, proceso importante que refleja la buena planificación de un proyecto y que evidencia donde se debe poner mayor énfasis para que los convenios o contratos no inicien fuera de tiempo.

4.2.3 Área de Marketing

El presente plan de marketing fue diseñado considerando la importancia de socializar un plan de capacitación que permita integrar de manera ágil y pertinente al colaborador de reciente ingreso, fortalecer conocimientos y habilidades de los colaboradores que ya pertenecen a la organización, y poder transformar las debilidades encontradas en oportunidades de mejora, que desarrollen su puesto de trabajo con mayor eficiencia y eficacia, que los clientes internos que son los colaboradores incrementen su motivación, el rendimiento y el interés por la mejora continua.

El presente plan incluye análisis de la situación actual a través del análisis FODA, análisis mix, material pop (punto de venta) representado por un Trifoliar, destinado a promocionar el Plan de Capacitación, manual de bienvenida al plan de capacitación, y finalmente un presupuesto del plan de marketing.

Clientes Meta

Los cuatro planes de capacitación están dirigidos al cliente interno, es decir a todos los colaboradores que aplican procesos administrativos, tanto los que ya pertenecen a la organización como los que se incorporen a ella.

Beneficios del Producto o Servicio

Que los puestos de trabajo estén representados por colaboradores, que desempeñan sus labores de forma eficiente y eficaz, y que dan cumplimiento al manual de procesos administrativos de manera pertinente.

Posicionamiento

“El mejor plan de capacitación de procesos administrativos que permite al colaborador adquirir y reforzar conocimientos, antes y durante el desempeño de sus labores, favorece a la organización a agilizar procesos y reducir costos”.

Táctica

La **publicidad** impresa se centrará en la entrega del **manual de bienvenida** donde se dará a conocer los antecedentes de la organización y los planes de capacitación. El **manual de procesos administrativos** será una importante herramienta que permitirá conocer los lineamientos internos de la organización. La **divulgación** del Plan de capacitación se realizará de manera interna.

Cuadro No. 11

Presupuesto de Marketing

Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Monto
Impresión manual de bienvenida	Q. 20.00	100 juegos	Q.2,000.00
Impresión trifoliar	Q. 2.50	100 trifoliales	Q. 250.00
Diplomas de participación	Q. 5.00	300 diplomas	Q.1,500.00
Total del Plan de Marketing			Q.4,600.00

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo previsto para la Ejecución de los Planes de Capacitación

- ❖ Plan de capacitación “Tutorial” duración un mes, periodicidad mensual.
- ❖ Plan de capacitación “Inducción e integración”, duración un día, periodicidad mensual.
- ❖ Plan de capacitación de “Complementación y actualización” duración dos días, periodicidad semestral.
- ❖ Plan de capacitación de “Desarrollo Humano” duración dos días, periodicidad anual.

Análisis Mix

Producto: El producto en si, es un servicio para incrementar el empoderamiento del colaborador que sea líder en su puesto de trabajo, que se avoque al manual de procedimientos y que le sirva de guía para ejecutar las actividades con conocimiento, el principal producto que se propone es la capacitación al personal administrativo.

Precio: El costo de implementación del plan anual de marketing asciende a la cantidad de: Cuatro mil seiscientos quetzales exactos Q.4,600.00.

Plaza: Los canales a utilizar son los departamentos de recursos humanos, gerencia administrativa y administradores de las unidades de programa, por medio de capacitadores internos quienes son expertos conocedores de los temas a desarrollar, y otros aspectos específicos como los tributarios, legales y motivacionales, se realizarán con capacitadores externos. Con un tamaño total del mercado de 240 colaboradores de la organización para la implementación del plan de capacitación de “Desarrollo Humano”, los otros tres planes de capacitación están dirigidos específicamente para los 30 colaboradores, que tienen involucramiento directo con los aspectos administrativos.

Promoción: Los medios de comunicación que se utilizarán para publicitar los planes de capacitación dentro de la organización son:

- ❖ Trifoliar
- ❖ Manual de bienvenida
- ❖ Convocatoria a través de correo electrónico directo
- ❖ En cartelera de la organización, ubicar la calendarización mensual de los planes de capacitación.

Análisis Situacional

El mercado meta de los planes de capacitación a quienes va dirigida la propuesta son los colaboradores que tienen involucramiento con los procesos administrativos, por lo que a continuación se desarrolla una matriz FODA.

TABLA No.7

Análisis FODA del Plan de Capacitación

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">❖ Colaboradores especialistas en el área brindan apoyo e imparten los temas de las capacitaciones.❖ Contar con procesos estandarizados plasmados en el manual administrativo.❖ Capacitar a los colaboradores en temas de aplicación general según la legislación guatemalteca (fiscal y legal).	<ul style="list-style-type: none">❖ Promover colaboradores competentes y que desempeñen sus puestos con seguridad y conocimientos.❖ Capacitar constantemente al recurso humano y monitorear el grado de avance.❖ Formar a los colaboradores de reciente ingreso.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">❖ Poco apoyo a los planes de capacitación.❖ Colaboradores que ya pertenecen a la organización, dan poca importancia y no visualizan la necesidad de recibir capacitación.	<ul style="list-style-type: none">❖ Personal capacitado opte por retirarse de la organización.❖ Realizar inversión en colaboradores temporales.❖ Insuficientes fondos para darle continuidad a los planes de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

La organización se encuentra en un mercado maduro ya que los crecimientos potenciales de nuevos clientes internos es mínima, lo cual quiere decir que la organización mantiene una rotación de personal baja, se incorporan nuevos colaboradores al momento que surgen nuevos proyectos, pero la permanencia dentro de la organización es por el mismo periodo de vida del proyecto.

El producto “Capacitación” se encuentra en una etapa de introducción, dado que aun no se ha promovido dentro de la organización, es decir en la medida que se socialice sobre el valor y los beneficios que produce, se irá posicionando y tomando importancia.

Resumen Ejecutivo

Para la organización Proyecto 2000 luego de haber realizado el estudio y evaluado la problemática, la cual radica en el incumplimiento de los procesos administrativos, se presenta una propuesta de solución viable que permite proveer a los treinta colaboradores que tienen relación directa con los procesos administrativos “Planes de capacitación”, que provean al colaborador los insumos necesarios, para aplicarlos de manera pertinente en las sedes donde desempeñan sus labores, el departamento de recursos humanos y la gerencia administrativa, tienen a su cargo la implementación de dichos planes.

Los fondos requeridos para la implementación de la propuesta ascienden a Q.63,735.00, planes que adicional a los temas específicos del área administrativa, promuevan la práctica de compromisos y valores, tomando en cuenta el tipo de organización, donde la mística de servicio tienen un lugar preponderante.

A continuación la dinámica de los Planes de Capacitación:

- ❖ Durante un mes se implementará el plan de capacitación “Tutorial”, el colaborador experto dará acompañamiento personalizado al colaborador de reciente ingreso.
- ❖ El primer viernes de cada mes se realizará el Plan de capacitación de “Inducción e Integración”, donde todos los colaboradores de reciente ingreso conocerán el manual de procesos administrativos y podrán interactuar y facilitará la integración a la organización.
- ❖ Semestralmente (mayo y noviembre) se impartirá el Plan de Capacitación de “Complementación y Actualización”, se incluye la participación de consultores individuales o empresas consultoras expertos en temas puntuales como lo son los tributarios, legales y motivacionales, así también los colaboradores tienen la oportunidad de exteriorizar y compartir las experiencias exitosas que se dan en su región y se detectan oportunidades de mejora.

- ❖ Anualmente (diciembre) se desarrollará el Plan de Capacitación de “Desarrollo Humano” donde el fin primordial es sensibilizar y concientizar a todos los colaboradores.

Los planes de capacitación tienen la finalidad de contribuir al conocimiento de los procesos, su aplicación eficiente y eficaz, desarrollar en el colaborador su accionar con propiedad y seguridad, y que se vea reflejado en la agilidad de procesos y mayor aprovechamiento de recursos.

Conclusiones

1. El estudio reveló que la organización cuenta con un manual de procedimientos administrativos que contempla la totalidad de los procesos, sin embargo, no se les da la importancia que merecen aunado a la inadecuada socialización, monitoreo y evaluación, aspectos que dificultan la práctica de los mismos.
2. Se concluye que el recurso humano capacitado es el elemento clave en todas las organizaciones, por lo que capacitarlos de una forma apropiada y oportuna contribuye a minimizar los atrasos que origina el incumplimiento de los procesos administrativos, y permite que el colaborador desempeñe sus labores con dominio y claridad.
3. El estudio permitió identificar la importancia que los procesos administrativos aplicados de manera oportuna y correcta, evita duplicidad de funciones, atrasos y el involucramiento de colaboradores ajenos al puesto de trabajo.
4. El implementar un plan de capacitación responde a las necesidades detectadas, facilita el desarrollo de habilidades y conocimientos del colaborador, permite el desempeño de sus labores con responsabilidad y compromiso, aun cuando este plan represente dinero y tiempo para la organización, tales costos son una correcta inversión en los recursos humanos.

Referencias

Bibliográficas

Alles, Martha Alicia, (2009), *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*, Argentina, Ediciones Granica, S.A. Edición Revisada y Ampliada

Bauer Alcalá, Ángel, (2009), *Dirección de personas*, 2da edición, Edición Díaz de Santos.

Dubrin, Andrew J. (2008), *Relaciones Humanas, comportamiento humano en el trabajo*, novena edición Thomson.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, L. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.) México: Mc-Graw Hill

Hernández Sampieri; Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, (2008) *Fundamentos de la Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill Interamericana de España S.L.,

Longenecker, Justin C./ Moore, Carlos W. / Petty, J. William / Palich, Leslie E. (2010), *Administración de Pequeñas Empresas*, Cengage Learning Editores, S.A. México

Munch Galindo y García Martínez, (2010), *Fundamentos de Administración*, Editorial Trillas México, Editorial Trillas.

Reyes Ponce, Agustín (2008), *Administración Moderna*, Editorial Limusa, digitalizado, Noriega Editores

Reyes, Octavio PH.D, (2012) *Planeación estratégica para alta dirección*, Editor Palibrio

Rodríguez Valencia Joaquín,(2009), *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, Editorial Thomson

Rodríguez Valencia, Joaquín, (2009), *Generalidades sobre Administración de Personal*, Cengage, Learning Editores, S.A. Novena edición.

Universidad Panamericana (2010). *Guía Práctica Empresarial Dirigida, PED*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas

UPANA (2006) *Manual de estilo de Trabajos Académicos*, Universidad Panamericana de Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales.

Internet

<http://es.wikipedia.org/wiki/Credibilidad>. Consultado (02.08.2012)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Donaci%C3%B3n>. Consultado (02.08.2012)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>. Consultado (02.08.2012)

[http://books.google.com.gt/books?id=ZEJ7-](http://books.google.com.gt/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA44&dq=definicion+de+politica+area+administrativa&hl=es&sa=X&ei=U8wAUbjlKpSy8ASx4YGYDA&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20politica%20area%20administrativa&f=false)

[0hmvhwC&pg=PA44&dq=definicion+de+politica+area+administrativa&hl=es&sa=X&ei=U8wAUbjlKpSy8ASx4YGYDA&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20politica%20area%20administrativa&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA44&dq=definicion+de+politica+area+administrativa&hl=es&sa=X&ei=U8wAUbjlKpSy8ASx4YGYDA&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20politica%20area%20administrativa&f=false)- Metodología de la investigación Pág.44, consultado (02.08.2012)

http://books.google.com.gt/books?id=rRPAPT_pExoC&pg=PA278&dq=contenido+del+plan+de+capacitaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=IXUcUbkbxcetAbeRgVg&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=contenido%20del%20plan%20de%20capacitaci%C3%B3n&f=false. Pág.278
Consultado (14.02.2013)

[http://books.google.com.gt/books?id=O2x9k6Lkv04C&pg=PA652&dq=administracion+de+peque e%C3%B1as+empresas+longenecker+pdf&hl=es-419&sa=X&ei=LhIfUeqcDIeg9QTixodWdG&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=administra cion%20de%20peque%C3%B1as%20empresas%20longenecker%20pdf&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=O2x9k6Lkv04C&pg=PA652&dq=administracion+de+peque%C3%B1as+empresas+longenecker+pdf&hl=es-419&sa=X&ei=LhIfUeqcDIeg9QTixodWdG&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=administra cion%20de%20peque%C3%B1as%20empresas%20longenecker%20pdf&f=false). Consulado (14.02.2013)

<http://books.google.com.gt/books?id=rRnXJlh26H4C&pg=PA511&dq=plan+de+capacitacion&hl=es&sa=X&ei=z7weUZyBDJTY9ASfh4Bo&ved=0CDEQ6AEwATgU#v=onepage&q=plan%20de%20capacitacion&f=false>. Consultado (14.02.2013)

<http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#ixzz2L2cwXwL6>. Consultado (14.02.2013)

Anexo 1

Cuestionario sobre “Programas”

A continuación se consignan varias preguntas, enfocadas a los “Programas” de la institución que usted pertenece. Elegir según considere.

#	Pregunta	SI	NO	En ocasiones
1	Existe congruencia entre programas y proyectos?			
2	Existe congruencia entre los programas y las acciones que se realizan?			
3	Existe congruencia entre la estrategia corporativa con los programas y/o proyectos de la dirección?			
4	Hay congruencia entre los objetivos, funciones y programas de la dirección?			
5	Antes de iniciar la operación de un programa, ¿Se socializa con el personal que habrá de llevar a cabo su ejecución?			
6	Los programas y proyectos inician su ejecución bajo una planificación previa?			
7	¿Se promueve con los encargados de los departamentos sobre los beneficios de los programas antes de que se lleven a cabo?			
8	¿Se estudia cuál es el momento más oportuno para comenzar los programas y proyectos?			
9	Se dispone de un sistema de control para el seguimiento de los programas y proyectos?			
10	¿Se requiere una redefinición programática para orientar de mejor forma la asignación de recursos?			

Anexo 2

Cuestionario sobre “Sistemas y Procesos”

A continuación se consignan varias preguntas, enfocadas a los “Sistemas y Procesos” de la institución que usted pertenece. Elegir según considere.

#	Pregunta	SI	NO	
1	¿La institución cuenta con un manual general de sistemas y procesos?			
2	¿Los sistemas y procesos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?			
3	¿Están actualizados?			
4	¿Existen sistemas y procesos formales y documentados para el control operativo?			
5	¿Son adecuados y suficientes?			
6	¿Deben ser modificados y/o optimizados?			
7	¿Se han elaborado sistemas y procesos en el área?			
8	¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procesos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?			
9	¿Los procesos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llenado?			Algunos
10	¿Para el desarrollo de los procesos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?			
11	¿Los procesos que se elaboran tienen diagramas de flujo?			
12	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?			
13	¿Cómo se les dan a conocer?		For mal	Informal
14	¿Existen procesos o sistemas mecanizados?			
15	Si existen procesos, ¿Mencione los 3 más importantes de acuerdo a su criterio?			
16	¿Los formatos financieros y de control fueron diseñados con base en las necesidades de la institución?			
17	¿El llenado de los formatos está contemplado en los manuales de procesos?			

18	¿Se cuenta con un catalogo de formatos?			
19	¿Con que frecuencia se actualiza el catálogo de formatos?	Trim	Sem	Anual
20	¿Se analiza la aplicación real de los formatos que contienen el catálogo y se evalúa su funcionamiento?			
21	¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la institución?			
22	¿Se da inducción sobre los procesos al personal de reciente ingreso?			Algunas veces
23	¿Considera necesario realizar talleres de capacitación para retroalimentar los procesos?			
24	¿Con que periodicidad considera oportuno realizarlos?	Trim	Sem	Anual

Anexo 3

Cuestionario sobre “Políticas”

A continuación se consignan varias preguntas, enfocadas a los “Políticas” de la institución que usted pertenece. Elegir según considere.

#	Pregunta	SI	NO	
1	¿Existen políticas generales y particulares?			
2	¿Se encuentran las políticas por escrito?			
3	¿Están bien definidas?			
4	¿Son claras y precisas?			
5	¿A qué niveles se han dado a conocer?			
6	¿Se conocen las políticas donde deben ser aplicadas?			
7	¿Con que frecuencia se incumplen las políticas establecidas?			
8	¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?			
9	¿Participan los niveles directivos y gerenciales en la determinación de las políticas?			
10	¿Cómo se comunican las nuevas políticas?			
11	¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?			

Anexo 4

Cuestionario sobre “Estructura y Organización”

A continuación se consignan varias preguntas, enfocadas a los “Estructura y Organización” de la institución que usted pertenece. Elegir según considere.

#	Pregunta	SI	NO	
1	¿La estructura de organización de la institución es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?			
2	¿Existe un manual de organización?			
3	¿Cuáles son los principales capítulos del manual de organización?			
4	¿Cuánto tiempo tiene en vigor?			
5	¿Es revisado periódicamente?			
6	¿Quiénes lo revisan?			
7	¿Es general y específico por área?			
8	¿Qué áreas cuentan con manual de organización?			
9	¿Coincide la organización formal con la organización real?			
10	¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la institución?			
11	¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?			
12	¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?			
13	¿Se dispone de reglamento interno de operación?			
14	¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?			
15	¿Considera que existe duplicidad de funciones?			
16	¿Qué funciones se pueden eliminar?			
17	¿Se busca la especialización del colaborador?			A Veces
18	¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?			Ningu na
19	¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?			
20	¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?			
21	¿Son sometidas a un nivel superior solo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?			
22	¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?			
23	¿Se han aplicado en la institución programas de desarrollo organizacional y de calidad total?			

Anexo 5
Material POP
Trifoliar

A continuación se presenta un modelo de Trifoliar el cuál viene a contribuir a la promoción del Plan de capacitación.



Antecedentes de la organización

Proyecto 2000 inició su trabajo en el año 1978 como consecuencia del terremoto, con el propósito de apoyar a la niñez afectada principalmente aquellos de escasos recursos, que no contaban con las condiciones mínimas de alimentación, salud y vivienda.

Su primordial actividad es la implementación de proyectos de desarrollo. Los Programas están basados en la Convención de los Derechos del Niño.

Sus oficinas centrales están ubicadas en la zona 10 de la ciudad capital de Guatemala, cuenta con 6 oficinas ubicadas el interior de la república.

La transparencia y la rendición de cuentas son factores indispensables para la adecuada administración de los recursos, que el área administrativa y el departamento de Recursos Humanos tienen como prioridad.

Visión

Un mundo donde todos los niños y niñas desarrollan su pleno potencial en sociedades donde se respetan los derechos y la dignidad de las personas.



Misión

Proyecto 2000 se esfuerza por lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de la niñez marginada en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que une a personas de distintas culturas y agrega valor y significado a sus vidas a través de: Brindar los medios a la niñez marginada que satisfaga sus necesidades básicas, construir relaciones para fomentar el entendimiento y unidad, promover los derechos e intereses de todos los niños y niñas.



Planes de Capacitación

"Tutoría"

El objetivo de este plan de capacitación es apoyar al colaborador de reciente ingreso en el inicio de la aplicación de procesos administrativos

"Inducción e Integración"

Su objetivo es orientar al colaborador de reciente ingreso sobre aspectos inherentes a su puesto de trabajo, desde el surgimiento de la donación hasta la implementación y aplicación de procedimientos.

"Complementación y Actualización"

El objetivo es actualizar y fortalecer los canales estratégicos de comunicación con la finalidad que el colaborador conozca sobre las actividades que se realizan y enfoque su participación durante las mismas.

"Desarrollo Humano"

Este plan de capacitación tiene como objetivo concientizar al colaborador sobre la importancia del papel que desempeña dentro de la organización.

¡Bienvenido(a) eres parte del Proyecto!

Anexo 6

MANUAL DE BIENVENIDA



PLAN DE CAPACITACIÓN

PROYECTO 2000

BIENVENIDA

Estimado colaborador (a):

Le damos la más cordial bienvenida al Plan de capacitación de procesos administrativos de Proyecto 2000.

Hoy que usted se integra a este Plan de capacitación, le invitamos a formar parte activa del equipo de trabajo comprometido, que juntos sumemos nuestros esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

Le exhortamos a realizar sus labores diarias con responsabilidad, honestidad, eficiencia y eficacia, cuyo beneficio se verá reflejado en el desarrollo de conocimientos y habilidades, realizando un trabajo oportuno y de calidad, convirtiéndose en líderes activos en su puesto de trabajo

En tal sentido, le presentamos este Plan de capacitación, el cual agradeceremos leer cuidadosamente, pues contiene información sobre el entorno laboral en que desarrollará sus funciones y actividades.

Necesitamos toda su colaboración y empeño, para que nuestra organización administre transparente y adecuadamente los recursos, que nuestros donantes tengan la certeza de que sus aportes serán efectivamente aprovechados y que seamos un facilitador de mejora para nuestra niñez guatemalteca y cumplamos a cabalidad la tarea que se nos ha encomendado.

¡Bienvenido (a) y éxitos!

Atentamente

Recursos Humanos / Gerencia Administrativa

¿QUIENES SOMOS?

Una de las más grandes, sólidas y antiguas organizaciones de desarrollo enfocado en la niñez. Proyecto 2000 no tienen afiliaciones religiosas, políticas ni gubernamentales, cuenta con procedimientos y sistemas corporativos que garantizan un registro adecuado de las inversiones y transparencia en la ejecución. Esto permite una rendición de cuentas validada a través de auditorías externas regulares. El enfoque de trabajo está basado en los derechos de las niñas, los niños, las familias y las comunidades que son participantes activos y líderes de su propio desarrollo. Cuenta con 6 unidades de programa en 4 departamentos: Alta y Baja Verapaz, Jalapa e Izabal, con poblaciones culturalmente diversas que comprenden grupos lingüísticos de origen Maya y población mestiza, la oficina central se ubica en la ciudad capital.

NUESTRA MISIÓN

Proyecto 2000 se esfuerza por lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de la niñez marginada en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que une a personas de distintas culturas y agrega valor y significado a sus vidas a través de: Brindar los medios a la niñez marginada que satisfaga sus necesidades básicas, construir relaciones para fomentar el entendimiento y unidad, promover los derechos e intereses de todos los niños y niñas.

NUESTRA VISIÓN

Un mundo donde todos los niños y niñas desarrollan su pleno potencial en sociedades donde se respetan los derechos y la dignidad de las personas.

NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES

Declaraciones de valor dirigen nuestro trabajo y nuestras relaciones:

- ❖ Somos éticos, honestos, transparentes, y valoramos altamente la integridad.
- ❖ Somos responsables ante todas nuestras contrapartes en nuestra comunicación, finanzas, medidas de desempeño y resultados y nos esforzamos por la eficacia, sostenibilidad y eficiencia en todo lo que hacemos. Nos adherimos a los estándares internacionales reconocidos.
- ❖ Creamos las condiciones en nuestro trabajo, en nuestras actividades y en nuestra organización para el empoderamiento personal, especialmente de la niñez y de los más marginados.
- ❖ Respetamos los derechos de la niñez y los derechos humanos y creemos en la dignidad innata e inalienable como seres humanos sin distinciones de edad, género, raza, color, etnia, religión, clase, nacionalidad, país de origen, estado civil, orientación sexual o discapacidad.
- ❖ Reconocemos que no podemos solucionar problemas de la pobreza solos pero podemos hacerlo a través del trabajo en equipo y socios.
- ❖ Nos esforzamos por el aprendizaje y mejoras continuas. Escuchamos las ideas nuevas y animamos actividades emprendedoras, la innovación, la creatividad, y el cambio.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE NUESTRO TRABAJO?

El desempeño conjunto y eficiente de nuestras funciones y responsabilidades diarias en el área donde nos desenvolvemos, tiene como objetivo principal aplicar procesos y políticas corporativas de manera pertinente, que se realicen con la mayor calidad en el menor tiempo. Es importante tener siempre presente que la transparencia permitirá

proyectar credibilidad y confianza en la adecuada administración de los recursos y la correcta rendición de cuentas.

Recuerde tener presente las siguientes recomendaciones:

- ❖ Leer detenidamente el manual de Procesos Administrativos.
- ❖ Aplicar los procesos previos a que los mismos surjan.
- ❖ Cumplir con los tiempos establecidos.
- ❖ Utilizar los formatos indicados.
- ❖ Consulte con su inmediato superior cuando el manual no aclare su interrogante.

Planes de Capacitación

1.) Plan de capacitación “Tutorial”

El objetivo de este plan de capacitación es apoyar al colaborador de reciente ingreso en el inicio de la aplicación de procesos administrativos.

- ❖ Durante un mes se implementará el plan de capacitación “Tutorial”, el colaborador experto designado dará acompañamiento personalizado al colaborador de reciente ingreso.

2.) Plan de capacitación de “Inducción e Integración”

Su objetivo es orientar al colaborador de reciente ingreso sobre aspectos inherentes a su puesto de trabajo, desde el surgimiento de la donación hasta la implementación y aplicación de procedimientos.

- ❖ El primer viernes de cada mes se realizará el Plan de capacitación de “Inducción e Integración”, donde todos los colaboradores de reciente ingreso conocerán el

manual de procesos administrativos y podrán interactuar y facilitará la integración a la organización.

3.) Plan de capacitación de “Complementación y Actualización”

El objetivo es actualizar y fortalecer los canales estratégicos de comunicación con la finalidad que el colaborador conozca sobre las actividades que se realizan y enfoque su participación durante las mismas.

- ❖ Semestralmente se impartirá el Plan de Capacitación de “Complementación y Actualización”, se conocen las experiencias exitosas y se detectan oportunidades de mejora.

4.) Plan de capacitación de “Desarrollo Humano”

Este plan de capacitación tiene como objetivo concientizar al colaborador sobre la importancia del papel que desempeña dentro de la organización.

- ❖ Anualmente se desarrollará el Plan de Capacitación de “Desarrollo Humano” donde el fin primordial es de sensibilizar y concientizar a todos los colaboradores.

Beneficios del plan de capacitación para el colaborador

- ❖ Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ❖ Permite el logro de metas individuales.

Gracias por participar en el Plan de capacitación, estamos seguros que su identificación con nuestros objetivos y filosofía de trabajo le permitirán unirse a nuestro equipo y brindar el mejor servicio por la niñez guatemalteca.

¡Nuevamente bienvenido (a) y éxitos!