

PE-ECL-116
5942

**Plan estratégico de capacitación y desarrollo para la
gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ-
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Emanuel Suchite Orellana

Lic. Oscar René Morales Calderón, Asesor

Licda. Angélica María Perdomo Oliva, Revisor

Zacapa, marzo de 2010



B. Upano -I- 13,958 -2,010

8100 -

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz
Coordinador

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

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Examinador**

**Lic. Moisés Córdón Franco
Examinador**

**Licda. Ana Dilia Peña Carranza
Examinador**

**Lic. Oscar René Morales Calderón
Asesor**

**Licda. Angélica María Perdomo Oliva
Revisor**



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0005-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE MARZO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Oscar Morales, tutor y licenciada Angélica Perdomo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LA GERENCIA FINANCIERA DEL FONDO NACIONAL PARA LA PAZ –FONAPAZ-”. Presentada por el estudiante Emanuel Suchite Orellana, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00060, de fecha 30 de noviembre del 2009 AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Oscar René Morales Calderón

Título: Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 12,245
Dirección: 4ta calle 3-10 Zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa
No. Teléfono Of. 79412879
No. Teléfono Cel. 57502569
No. De Fax ---
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 01 de Agosto de 2009

Señores

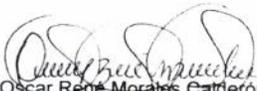
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas.
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S.), del tema **“Plan estratégico de capacitación y desarrollo para la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ–.”** realizado por el estudiante **EMANUEL SUCHITE ORELLANA**; de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría 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 Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de CIEN (100) puntos de cien (100).

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


Lic. Oscar René Morales Calderón
Administrador de Empresas

cc. archivo



Nombre completo del revisor: Angélica María Perdomo Oliva
Título: Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado No. 10,191
Dirección: 5ta. Calle 20-27 Zona 3, Ciudad de Zacapa
No. Teléfono Of. 79412488– 78212704 - 79411230
No. Teléfono Cel. 40994858
E-Mail aperdomo@mineduc.gob.gt

Zacapa, julio 31 de 2,009.

Señores

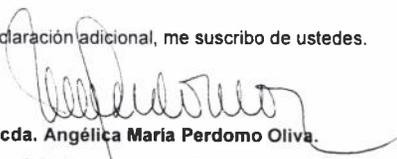
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana,
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión Práctica Empresarial Dirigida (P.E.D.), del tema **"Plan estratégico de capacitación y desarrollo para la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz -Fonapaz-"** realizado por el estudiante: **EMANUEL SÚCHITE ORELLANA**, 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 Técnico Profesional Privado (ETPP), 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.


Licda. Angélica María Perdomo Oliva.
Administradora de Empresas
Colegiada 10,191

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 124.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que el estudiante **SUCHITE ORELLANA, EMANUEL** con carné **No. 0812788** aprobó con **94 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 30 de noviembre del año 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 09 días del mes de marzo del año 2010

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Monica Moreno
CC: Archivo

Acto que dedico

- A Dios:** Por el don de la vida y la oportunidad que me a dado de alcanzar las metas que me he propuesto.
- A mis padres:** José Inés Súchite Aguirre y Santos Orellana Cruz (Q.E.P.D) por inculcarme a ser una persona integra y responsable.
- A mis hermanos:** Por el apoyo recibido a través de toda mi formación académica en especial a Miguel Ángel Súchite Orellana y Salvador Súchite Orellana.
- A mis catedráticos:** Que durante mi formación con sus consejos y enseñanzas me han ayudado a salir adelante, especialmente a Prof. Edgar Enrique Prado Aldana, Lic. Francisco Dionicio, Licda. Maily Cano, Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, Lic. Oscar Morales, Lic. Moisés Cordón, Licda. Ana Dilia Peña y Lic. Fernando Orellana.
- A mis amigos:** Por estar siempre al tanto de mis aspiraciones en especial a Oscar Alfredo Moscoso.
- A mis compañeros:** Por el sacrificio compartido para lograr nuestro objetivo, especialmente a: Jorge Antonio Orellana Pinto, Edwin Mauricio García, Oscar René Súchite y Maura Oliva.
- A mi jefe:** Lic. José Estuardo Rodas por darme la oportunidad de hacer mi proyecto dentro del Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ-.
- A mi Asesor:** Lic. Oscar René Morales por todo el apoyo brindado en la realización de la Práctica Empresarial Dirigida.
- A mi Coordinador:** Lic. César Fernando Orellana Paiz que con sus consejos y apoyo nos ayudó al logro de nuestro objetivo.

Contenido

Resumen.....	i
Introducción.....	1
Capítulo 1	
Marco teórico.....	3
Capítulo 2	
Planteamiento del problema.....	21
2.1 Pregunta de investigación.....	23
2.2 Justificación.....	23
2.3 Objetivos.....	23
2.3.1 Objetivo general.....	23
2.3.2 Objetivos específicos.....	23
2.4 Alcances y límites.....	24
2.4.1 Alcances.....	24
2.4.2 Límites.....	24
Capítulo 3	
Metodología.....	26
3.1 Tipo de investigación.....	26
3.2 Sujetos de investigación.....	26
3.2.1 Personas.....	26
3.2.2 Unidades de análisis.....	27
3.3 Instrumentos.....	27
3.4 Procedimiento.....	27
3.5 Diseño de la investigación.....	28
Capítulo 4	
Aporte.....	29
4.1 Institución.....	29
4.2 Universidad Panamericana de Guatemala.....	29
4.3 Guatemala.....	29

Capítulo 5	
Análisis de resultados.....	31
Capítulo 6	
Resultados de la investigación.....	34
Capítulo 7	
Conclusiones.....	47
Capítulo 8	
Propuesta.....	49
8.1 Producto a entregar.....	49
8.2 Objetivos.....	49
8.2.1 Objetivo general.....	49
8.2.2 Objetivos específicos.....	49
8.2.3 Recursos.....	50
Capítulo 9	
Fuentes de consulta.....	52
Capítulo 10	
Cronograma de trabajo.....	54
Anexos.....	56
Anexo 1 Evaluación integral.....	57
Anexo 2 Diagnóstico.....	118
Anexo 3 Cuestionario dirigido al personal de la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-.....	131
Anexo 4 Ejecución de la propuesta.....	135

Resumen

La presente investigación se basa principalmente en la capacitación y desarrollo que se realiza en la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz, a través de ellos se determina, la necesidad de hacer frente a las tendencias presentes y futuras que afectan a la sociedad en el desarrollo de la economía nacional, tales como: La globalización, el avance tecnológico, en especial la llamada tecnología de punta., utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación, para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Tras analizar la investigación realizada dentro de la institución, por medio de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo se determina que la mejor forma de mejorar la ejecución de los procesos de capacitación y desarrollo es a través de la elaboración de un plan estratégico, pues es una herramienta que servirá como guía escrita para lograr la superación intelectual y el desarrollo de conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. Misión que consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Esta es una investigación de tipo descriptivo y se realizó con el objetivo de identificar si en la institución existía la necesidad de contar con un plan de capacitación y desarrollo en la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz. Para recabar la información se elaboraron dos cuestionarios y en los que se determinó que no existe ningún plan, lo que hace necesario la elaboración de un plan estratégico de capacitación y desarrollo.

Dentro de la conclusión más importante se determinó que un plan estratégico de capacitación y desarrollo, son acciones que elevarán el potencial del personal que integra la gerencia financiera, tomando en cuenta su importancia como un medio de progreso personal y laboral en la empresa.

Es necesario que las autoridades superiores de la gerencia financiera de FONAPAZ, establezcan programas continuos de capacitación y desarrollo, para maximizar los conocimientos y habilidades del personal e incrementar la productividad empresarial.

Introducción

En el departamento de Guatemala, se gestionan y manejan fondos sociales emergentes de gobierno, adscritos a la presidencia de la república, con carácter de interés y beneficio social que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo económico y social que contribuyan a erradicar la pobreza y la extrema pobreza. Labor que cumple el Fondo Nacional para la Paz desde el 28 de junio de 1991, por Decreto Gubernativo Número 408-91.

En Guatemala el Fondo Nacional para la Paz, inicio sus actividades enfocadas principalmente en erradicar la pobreza y la extrema pobreza en concordancia con lo establecidos en los acuerdos de paz, el plan de gobierno y las metas del milenio. Logrando un autentico desarrollo humano integral mediante la inversión, capacitación y tecnificación de los guatemaltecos, y además contribuyendo con el desarrollo integral de las comunidades mas necesitadas a través de la implementación de programas y proyectos de interés social permitiendo, de esta manera, consolidar la fe y la esperanza de las comunidades en el sistema democrático de gobierno, dentro del marco de los Acuerdos de Paz.

La gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz, se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo, que por medio de los fondos adquiridos en base a su presupuesto anual autorizado por el Ministerio de Finanzas Públicas por medio de fideicomisos, orienta la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento a todas las áreas que componen el fondo y proporcionar el debido registro de las operaciones de la institución. El objetivo principal de la gerencia financiera de FONAPAZ, es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de contabilidad, presupuesto, programas, inventarios y tesorería.

El objetivo principal de dicho plan es proporcionar las actividades encaminadas a mejorar conocimientos, desarrollar habilidades necesarias que haga que el desempeño dentro del puesto

sea el correcto, y además que la capacitación pueda motivar al trabajador a adquirir un compromiso mayor con la institución y también de la institución al trabajador.

Capítulo 1

Marco teórico

El papel que desempeña el marco teórico en esta etapa de la investigación, es precisamente proporcionar un cuerpo de teoría para dar consistencia científica a la Práctica Empresarial Dirigida –PED– presentada.

- **Antecedentes de la capacitación**

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales (Siliceo, 1995).¹

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del proceso de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial, que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en ciento cincuenta años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes cincuenta años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límite.

¹ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm>:17-12-2008

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio a un novato que, después de un largo periodo, podía hacerse cargo de un puesto de trabajo. La reglamentación de este tipo de aprendizaje de trabajo se remontaba hacia el año de 1700 A.C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi (Babilonia). Más cercanos a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado “maestro”. El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a cargo a los “oficiales” que realizaban su trabajo bajo su comisión y a los “aprendices” a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión.

Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se le consideraban oficiales y podían recibir una paga.

- La capacitación técnica en Guatemala.

En Guatemala los niveles de productividad son bajos. El país ocupa el lugar número 53 en una clasificación de estándares de competitividad mundial hecha sobre 58 países. En esta es caracterizado como “un mercado laboral rígido y de baja productividad”. (World Economic Forum 1997). En la clasificación de desarrollo humano se le asigna el lugar 117 de un grupo de 175 países. (Naciones Unidas, 1997). La baja calidad de los recursos humanos esta asociada, entre otras cosas, con la asignación del gasto educativo. La capacitación técnica como un servicio del Estado en apoyo al desarrollo productivo se implementa en Guatemala desde 1960.

La primera iniciativa comenzó mediante un convenio cooperativo entre el Gobierno de Guatemala y el Gobierno de Estados Unidos, creando el Centro de Fomento y Productividad Industrial, C.F.P.I. Las actividades de este centro se financiaron con recursos de la Agencia Internacional de Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (AID) y del Gobierno de Guatemala. Su propósito fundamental era estimular el desarrollo industrial del país mediante la elevación de la productividad y el fomento de la inversión.

En el año 1964, el CFPI se sustituyó por el Centro de Desarrollo y Productividad, C.D.P.I. con carácter de entidad estatal descentralizada, con autonomía funcional, patrimonio propio, y fondos privativos. Los recursos del CDPI provenían de: 1) la asignación del presupuesto general de gastos de la nación; 2) impuestos privativos establecidos a su favor; 3) pagos o cuotas de la iniciativa privada por servicios prestados; 4) donaciones o aportes voluntarios del sector privado, instituciones nacionales o internacionales y gobiernos extranjeros.

En 1969, se sustituye nuevamente la entidad nacional de capacitación técnica. Se crea el Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad CENDAP. Bajo esta nueva institución se amplía el ámbito social de aplicación de la capacitación. El CENDAP desempeña también la función de prestar atención, no solo en el campo de productividad empresarial sino también la formación acelerada y masiva en el nivel primario laboral, a través de la Formación Profesional y Vocacional.

Las actividades del CENDAP estuvieron enfocadas a atacar el problema de la escasa preparación a nivel básico de la mano de obra, lo cual era entonces (y es aun) uno de los principales obstáculos en el desarrollo económico del país. Los esfuerzos se basaron en un plan de aprendizaje y formación del serio déficit de mano de obra capacitada.

En 1972 surgió la iniciativa de crear una institución especializada, más allá de la formación básica, con métodos modernos, masivos y económicos de formación profesional a corto plazo; con centros de adiestramientos fijos o móviles o directamente en los lugares de trabajo y con la cooperación de las empresas y entidades laborales, para poner en marcha dicho plan. Es así como se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP.

Este instituto es una figura distinta a las anteriores, tiene una estructura legal que amplía y moderniza su ámbito de intervención. Es un “instrumento de colaboración entre los sectores público y privado para la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en el país.” Esta entidad tiene representantes del sector privado en su dirección, opera de forma descentralizada, con patrimonio propio y fondos privativos. La principal fuente de

financiamiento son las aportaciones de las empresas y de las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativas en proporción a los salarios pagados por estas.

Así se crea un impuesto a las empresas en función de su tamaño, para canalizar recursos a la institución oficial de capacitación. La tasa patronal vigente corresponde al 1% sobre la nómina salarial. Adicionalmente prevé fuentes de recursos como asignación directa del Estado, ingresos por servicios prestados y préstamos, donaciones o aportes de diversas instituciones nacionales o internacionales.

- El papel del Estado.

El gobierno debe “señalar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, los lineamientos de la política gubernativa en lo que se refiere al aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos.” El INTECAP está al servicio del Estado, siendo función principal “constituir el organismo técnico especializado del Estado, al servicio de la nación y con la colaboración del Sector Privado para el desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad, sin perjuicio de las labores que realizan otros organismos y dependencias estatales en estos campos y otros afines.” (Ley Orgánica 1972).

Además el INTECAP esta designado para “colaborar con los planes de desarrollo del Gobierno en la consecución de las metas de formación y capacitación de la mano de obra.”

No obstante la designación “organismo técnico especializado” del Estado, la ley es clara en establecer que no será el único organismo. Por el contrario, asigna la función de “prestar accesoria u orientación necesaria para mantener un alto grado de efectividad y coordinación” a otras entidades que realicen la función de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

- El ámbito de acción

Las áreas de actividad del INTECAP son con relación: 1) a los recursos humanos; 2) a las empresas; 3) al aprendizaje; 4) a la seguridad e higiene laborales; 5) a la venta y a la

mercadotecnia; 6) al nivel ocupacional medio; 7) al personal del instituto; 8) al comercio y los servicios; 9) a las industrias de construcción; 10) a aspectos económicos; 11) a la divulgación.

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Fue creado a través del Decreto Legislativo No 25-80 del Congreso de la República, emitido el 3 de Junio de 1980. Es una entidad estatal descentralizada, semiautónoma no lucrativa, con personalidad jurídica, patrimonio propio y dependencia de la Presidencia de la República. Con mandato legal de formar y capacitar a la administración pública, a través de sus instituciones y servidores públicos en todo el país.

El INAP es el órgano técnico de la administración pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo orientado a mejorar las capacidades de las instituciones del Estado, que éstas sean eficientes y eficaces en la producción de los bienes y servicios para todos los guatemaltecos.

Desde 1980 el INAP se ha posicionado como una institución académica, dedicada a:

- Investigación y asesoría administrativa a las instituciones públicas.
- Formación y Capacitación a los servidores públicos.

Los servicios académicos se planifican cuatrimestralmente durante cada año de gestión, con la finalidad de contribuir a incrementar la capacidad y calidad de gestión del buen gobierno, mediante la prestación oportuna de bienes y servicios con valor público para todos los guatemaltecos y guatemaltecas. Esto con el propósito de dar cumplimiento al Plan de Gobierno 2004-2007 del Presidente Oscar Berger, específicamente en la Modernización de la Administración Pública hacia una buena Gestión Pública.²

² <http://www.inapgt.com/quienes.htm>:17-12-2008

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

¿Qué es la SEGEPLAN?

Naturaleza y objetivo:

“Es el órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República”.

A SEGEPLAN le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos.

Para hacer operativa su naturaleza, la SEGEPLAN tiene dos ámbitos de planificación y programación: El global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.³

Misión: Somos el equipo responsable de facilitar el desarrollo nacional a través de la orientación del proceso descentralizado de planificación y programación de la inversión pública, de la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional y de la recolección, análisis e interpretación de información relevante al servicio del Presidente de la República y de quienes en el Organismo Ejecutivo toman decisiones y formulan políticas.

Visión: Ser una institución facilitadora de procesos y articuladora de políticas para orientar el desarrollo nacional y contribuir a mejorar de manera sostenible la calidad de vida de la población guatemalteca.

1.1 Formación

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez mas elevados. En general son programas a mediano y largo plazo. (Robins y Coulter 2000: I-23).

³ <http://www.segeplan.gob.gt/about/about.htm>:19-12-2008

1.2 Capacitación

“Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales”. (Mondy y Noe 2006: 202).

“La capacitación, consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”. (Dessler 1998: 249-251).

1.3 Desarrollo de recursos humanos (DRH)

“Una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño”. (Mondy y Noe 2006: 202).

1.4 Capacitación y desarrollo (C y D)

“El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. (Mondy y Noe 2006: 202).

1.5 Desarrollo

“Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo”. (Mondy y Noe 2006: 202).

1.6 Centro de capacitación

Unidades responsables del proceso de desarrollo y mejoramiento de los recursos humanos a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas para la especialización en los puestos de trabajo. (Mondy y Noe 2006: 202).

1.7 Misión de la función de capacitación

Consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la institución. Así la capacitación se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las

personas, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de las actitudes en los individuos que conforman la organización. (Mondy y Noe 2006: 202).

1.8 Fines de la capacitación

Lograr un mayor rendimiento, es el propósito de la capacitación y el desarrollo en el resultado de sus actividades, es una meta estratégica para las instituciones.

- a. Busca la eficiencia de los empleados en el cumplimiento de la ley y en la ejecución de sus actividades como base del servicio para el progreso de la comunidad.
- b. Aumento de la producción.
- c. Mejoramiento de la calidad.
- d. Disminución de los costos.
- e. Velocidad del proceso de producción.

1.9 Gerencia financiera

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.⁴

El objeto de la gerencia financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización a través de las áreas de contabilidad, presupuesto, programas, inventarios y tesorería.⁵

1.10 Cambio organizacional y capacitación y desarrollo

El reto principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>:19-12-2008

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>:19-12-2008

organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren. Los cambios más notables que afectan a la capacitación y desarrollo, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes: (Mondy y Noe 2006: 203).

- Cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados.
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creando una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento en el énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano.

1.11 Factores que influyen en la capacitación y desarrollo

El cambio es obviamente un factor que afecta y recibe la influencia de la capacitación y desarrollo. A continuación, se analizan otros aspectos que con frecuencia determinan si una empresa logra sus objetivos de capacitación y desarrollo. Mondy y Noe (2006:205).

a. Apoyo de los niveles directivos

Para que los programas de capacitación y desarrollo sean exitosos, es indispensable el apoyo de los niveles directivos. Sin el apoyo de los niveles directivos, un programa de capacitación y desarrollo no tendrá éxito. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios.

b. Compromiso de especialistas y no especialistas

Además de los niveles directivos, todos los gerentes, ya sean especialistas o no, deben comprometerse y participar en el proceso de capacitación y desarrollo. Según un prominente director de desarrollo corporativo, “la responsabilidad principal de la capacitación y desarrollo reside en los gerentes de línea, desde el presidente del consejo de administración hasta los gerentes de niveles inferiores. Los profesionales de la capacitación y desarrollo únicamente imparten la destreza técnica.

c. Adelantos tecnológicos

Quizá ningún factor ha influido más en la capacitación y desarrollo que la tecnología. En particular, la computadora e Internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. La tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente.

d. Complejidad organizacional

Las estructuras organizacionales planas que resultan de menos niveles administrativos dan la apariencia de ser una distribución simple de personas y tareas. Sin embargo, este punto de vista no es correcto, ya que las tareas de personas y equipos se agrandan y enriquecen. El resultado es que los trabajadores estadounidenses pasan más tiempo en el trabajo y desempeñan tareas más complejas que antes. Además, la interacción entre individuos y grupos se ha vuelto más complicada. La cadena tradicional de mando, que proporciona una sensación de estabilidad a expensas de la eficiencia, ha pasado de moda en muchas organizaciones modernas.

En años recientes, los cambios cada vez más rápidos de la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo. Por lo tanto, los empleados exitosos mejoran constantemente sus habilidades y desarrollan una actitud que les permite no solo adaptarse al cambio, sino también aceptarlo e incluso buscarlo. Muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido al recorte de personal, las innovaciones tecnológicas y las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores.

Con frecuencia, el resultado es que menos personas pueden desempeñar más trabajo a un nivel más complejo.

e. Estilos de aprendizaje

La función general de capacitación y desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados de todos los niveles deben mejorar continuamente sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo.

Aunque todavía se desconoce mucho del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones que provienen de las ciencias del comportamiento han afectado la manera en que las empresas llevan a cabo la capacitación. A continuación, presentamos algunos ejemplos:

- Los individuos progresan en un área de aprendizaje solo en la medida necesaria con el fin de lograr sus propósitos. La investigación indica que, a menos que el material impartido tenga relevancia, significado y emoción, el individuo no aprenderá.
- El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil.
- En función del tipo de capacitación, podría ser conveniente espaciar las sesiones de capacitación.
- La tecnología informática, internet y las intranets han hecho que estos enfoques sean económicamente viables a un grado nunca visto. La capacidad para transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades, en cualquier parte del mundo, y a un ritmo congruente con sus estilos de aprendizaje, aumenta grandemente el valor de la capacitación y desarrollo.

La investigación sobre los estilos de aprendizaje indica que la mayoría de los estudiantes universitarios poseen una orientación práctica hacia el aprendizaje, por una preferencia por actividades concretas, mas que una orientación teórica hacia un conocimiento abstracto. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos mas conocidos por muchos instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de los estudiantes aprenden mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen la

oportunidad no solo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar realmente si comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para las aplicaciones subsecuentes.

1.12 El proceso de capacitación y desarrollo

Los cambios importantes en los ambientes externo e interno exigen un cambio corporativo. Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toma en cuenta los factores que influyen en la capacitación y desarrollo, comienzan el proceso para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Mondy y Noe (2006:207).

En esencia, se deben responder dos preguntas: “¿Cuáles son nuestras necesidades de capacitación?” Y “¿Qué deseamos lograr a través de nuestros esfuerzos de capacitación y desarrollo?” Los objetivos pueden ser bastantes estrechos si se limitan a la capacidad de supervisión de un gerente o pueden ser lo suficientemente amplios como para incluir el mejoramiento de habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea.

En organizaciones ejemplares, existe un fuerte vínculo entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesario revisar y actualizar periódicamente estos objetivos para tener la seguridad de que apoyan las necesidades estratégicas cambiantes de la organización.

Después de establecer los objetivos de capacitación y desarrollo, la administración puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. Existen diversos métodos y medios disponibles para implementar los programas de capacitación y desarrollo. Obviamente, la administración debe evaluar continuamente la capacitación y desarrollo para garantizar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.

La competencia global ha aumentado drásticamente la necesidad de eficiencia. Esto ejerce un impacto en la capacitación y desarrollo ya que se requiere una capacitación oportuna. La

capacitación justo a tiempo es la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita.

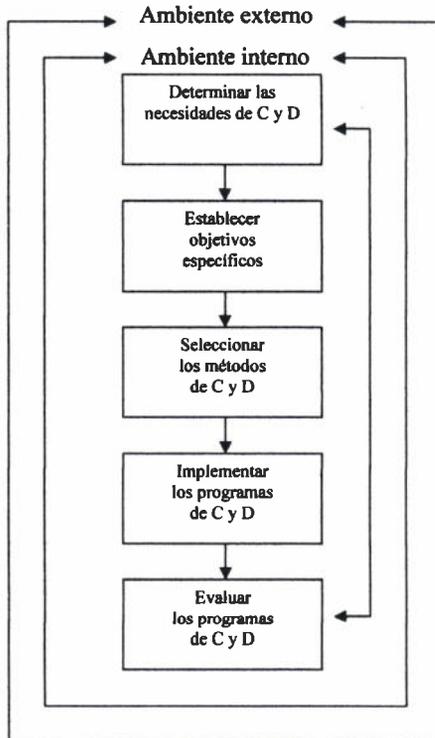
Además es necesario relacionar en forma más estrecha la capacitación con objetivos organizacionales y necesidades específicas. Reconociendo que la capacitación y desarrollo debe ser un proceso continuo, las empresas deben proporcionar iniciativas de capacitación que aborden diversos requisitos decisivos:

- Guiar a empleados individuales en la planeación y el manejo de su carrera.
- Ayudar a los gerentes a adiestrar y orientar a los empleados.
- Ayudar a los gerentes y empleados a manejar el cambio.

Algunos dicen que el cambio es la única constante en nuestra vida y es la fuerza que origina la necesidad de capacitación y desarrollo.

Figura No. 1

Esquema del proceso de capacitación y desarrollo (C y D)



Fuente: Mondy y Noe (2006: 208).

1.13 Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas. Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles. (Mondy y Noe 2006:208).

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- **Análisis de personas:** La determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, “¿Quién necesita ser capacitado?” y “¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades (C H C) necesitan los empleados?” en este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas a las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

1.14 Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de capacitación y desarrollo. También sería difícil evaluar la eficacia de un progreso, en el mejor de los casos. Considere los siguientes propósitos y objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleo: Mondy y Noe (2006:209).

Área de capacitación: Satisfacción con el empleo

Propósito. Proporcionar al supervisor:

1. El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

Objetivos. Ser capaz de:

1. Mencionar las áreas afectadas por las leyes contra la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables e inaceptables.

3. Establecer como obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.
4. Describir por que tenemos procedimientos de disciplina y quejas.
5. Describir nuestros procedimientos de disciplina y quejas, incluso a quienes cubren.

Como podemos ver, el propósito se establece primero. Los objetivos de aprendizaje específicos que le siguen dejan poca duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

1.15 Métodos de capacitación y desarrollo

Cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de capacitación y desarrollo. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. Aunque una cantidad cada vez mayor de capacitación ocurre en el trabajo cuando el empleado la necesita, muchos programas de capacitación y desarrollo se llevan a cabo lejos del ambiente de trabajo. Sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados operativos. A continuación se enlistaran varias clases de métodos y se analizaran los más usados y comunes dentro de las organizaciones: Mondy y Noe (2006:209).

- a. Programas para el aula
- b. Mentoring y coaching
- c. Prevalencia del mentoring y coaching
- d. Mentoring y coaching para mujeres y minorías
- e. Funciones específicas
- f. Problemas potenciales
- g. Mentoring inverso
- h. Estudio de caso
- i. Videos
- j. Representación de funciones

- k. Capacitación de aprendices
- l. Capacitación de vestíbulo
- m. Simulaciones
- n. Juegos de negocios
- o. Caja de trabajo
- p. Aprendizaje a distancia y videoconferencia
- q. Capacitación por computadora
- r. Realidad virtual
- s. Aprendizaje en línea (capacitación basada en Internet)
- t. Capacitación en el trabajo
- u. Rotación de puestos
- v. Becarios.

a. Programas para el aula

Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección. Como podemos ver, la capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.

Una ventaja de los programas para el aula es que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. La eficacia de los programas para el aula mejora cuando los grupos son lo suficientemente pequeños como para permitir el debate y cuando el instructor tiene la capacidad de atrapar la imaginación de la clase y utilizar multimedia en una forma adecuada. (Mondy y Noe, 2006: 210)

b. Capacitación en el trabajo

Los análisis previos presentaron los métodos de capacitación y desarrollo que se usan principalmente fuera del lugar de trabajo. La capacitación en el trabajo (CET) es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad. Es el enfoque hacia la capacitación y desarrollo usado con mayor

frecuencia y, en el ambiente actual de ritmo tan acelerado, una empresa puede no tener otra opción. La clave para esta capacitación es transferir el conocimiento de un trabajador altamente capacitado y experimentado a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad de ambos trabajadores. Mondy y Noe (2006:215).

c. Rotación de puestos

La rotación de puestos es una forma de capacitaciones en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que pueden desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten. (Mondy y Noe, 2006: 216)

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Casi todos los empleados pertenecen a alguna unidad de trabajo. En cierta medida, el rendimiento laboral depende de la capacidad de los empleados para interactuar eficazmente con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados poseen excelentes habilidades para las relaciones personales y la realización de habilidades para realizar sus funciones de trabajo, pero otros requieren capacitación a fin de mejorar en ese aspecto.

El rendimiento laboral depende de la capacidad de los empleados, quienes deben resolver problemas en el curso de su trabajo, sobre todo en los puestos que no son de carácter rutinario. Cuando las habilidades de los empleados para resolver problemas son deficientes, es probable que los gerentes deseen mejorar la situación por medio de la capacitación y desarrollo.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria. Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Según el análisis hecho por medio de una evaluación integral sobre la capacitación y desarrollo en los departamentos de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, se identificaron algunos problemas, entre ellos la falta de políticas y procedimientos en el área financiera.

Este y otros métodos se pueden minimizar o eliminar si la institución cuenta con un plan de procesos de capacitación y desarrollo, ya que esta herramienta ayudará a que se conozcan las reglas y normas bajo las cuales se rigen las actividades de la gerencia financiera, con la carencia de este elemento no se pueden realizar las tareas de los demás, además no se cuenta con personal que cubra la ausencia de los que gozan su periodo vacacional, derivado de la falta de capacitación

y desarrollo al personal que labora no solo en el departamento de contabilidad y tesorería sino que en los demás departamentos que conforman la dirección financiera.⁶

A continuación se dan a conocer algunos de los problemas que se identificaron durante la investigación de campo:

- Falta de políticas y procedimientos en el área financiera. La falta de políticas y procedimientos en el área financiera implica un problema para la institución, pues se corre el riesgo de emprender actividades no acordes al lugar o puesto de trabajo que se está ejecutando.
- Se desconoce la naturaleza de la nomenclatura contable gubernamental. Esto implica un problema para la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ–, pues el contar con personal que desconoce los aspectos contables y el poco interés por la gerencia de contar con personal capacitado en sus áreas, repercutiría en la aplicación de aspectos contables inexactos y no acordes a la naturaleza de las mismas, dando como resultado problemas en la toma de decisiones de las autoridades de la institución y funcionamiento de la misma.
- Falta de planes de capacitación. Esto implica un problema para la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ–, ya que la ineficiencia de procedimientos administrativos y la ausencia en la toma de decisiones conlleva a que los empleados no cumplan con la ley y en la ejecución de sus actividades como base del servicio para el progreso de la institución, aumento de la producción, mejoramiento de la calidad, disminución de los costos y velocidad del proceso de producción.

Es por ello que se expuso el problema de la siguiente manera:

⁶ Ver diagnóstico integral

2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo los procesos de capacitación y desarrollo contribuyen al logro de los objetivos de la Gerencia Financiera de FONAPAZ?

2.2 Justificación

El presente estudio permite conocer las principales necesidades que aquejan a las empresas públicas y privadas en cuanto a tener mano de obra calificada para lograr sus objetivos tanto de los individuos como de las empresas ya que el tema de la capacitación y desarrollo, cobra mayor interés, dado que la cantidad del personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir, el número de profesionales, bachilleres, y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, desconsolador.

A pesar de que se siente conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, ésta se realiza sin considerar, en conjunto, los problemas de las organizaciones, ni se le toma en cuenta como un medio para resolverlos. Al parecer esto ha pasado a formar parte de un trillado mensaje publicitario, vacío de contenido, que se repite por costumbre. O bien es el resultado de no haber palpado los beneficios de la capacitación, fundamentalmente por haber desvirtuado el propósito de la legislación guatemalteca. Se parte de que hay que impartir cursos, no importa como ni a quien. “el medio se convierte en el fin”.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo para el personal de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ–.

2.3.2 Objetivos específicos

- Propiciar una visión general de la influencia de la capacitación y desarrollo en la gerencia financiera, principalmente en la toma de decisiones.

- Determinar los contenidos que se necesitan capacitar.
- Determinar quienes necesitan capacitación y desarrollo y en que áreas.
- Planificar y ejecutar las actividades de capacitación y desarrollo.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Dentro de los alcances podemos hacer mención de:

- Espacial

Los alcances que se obtuvieron de la presente investigación tendrán un impacto laboral, económico y social, contrarrestando problemas organizacionales que beneficiarán a todos los empleados y autoridades de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ- ubicada en 6ª. Avenida 9-51, zona 9, necesarios para el desarrollo de la economía nacional, elevando la productividad y el desarrollo del recurso humano en todas las áreas la cual contribuyera al logro de objetivos y las metas organizacionales en el ámbito laboral e institucional.

- Temporal

El proyecto de estudio, se realizó del 15 de noviembre de 2008 al 20 de junio del 2009.

- Teórica

El proyecto de estudio, se realizó tomando en cuenta la bibliografía de los siguientes autores: Robbins y Coulter, Mondy y Robert M. y Gary Dessler.

2.4.2 Límites

La investigación se circunscribe a los aspectos que se deben de considerar para la elaboración e implementación de un plan de capacitación y desarrollo, aplicado únicamente al personal de las

oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ- ubicadas en la zona nueve de la ciudad capital de Guatemala, con el objeto de determinar un plan de capacitación y desarrollo para ser aptos en cuanto a la capacitación técnica en el desempeño de sus funciones, a la ejecución y rendimiento para el logro de una mayor productividad, y un alto desempeño de sus labores, al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo en la empresa, con un objetivo central de generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización.



Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

Descriptiva: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.⁷

3.2 Sujetos de investigación

3.2.1 Personas

Los sujetos que se involucraron en la presente investigación son el universo de trabajadores de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ; siendo los siguientes puestos:

- Gerente financiero
- Jefe de tesorería
- Jefe de contabilidad
- Jefe de presupuesto
- Jefe de programa Organización Internacional para la Migración (OIM).
- Jefe de inventario
- Analistas de presupuesto (9)
- Analistas de contabilidad (5)
- Analistas de tesorería (9)
- Analistas de inventarios (6)
- Analistas de programas (2)

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml:04-01-2009>

- Encargados de archivo (3)

3.2.2 Unidades de análisis

Se analizaron cajas fiscales, facturas, libros de contabilidad, planillas, anteproyecto de presupuesto, documentos propios de la institución, para tener un mejor entendimiento de las necesidades.

3.3 Instrumentos

La técnica utilizada para recopilar los datos necesarios y estructurar la investigación fue un cuestionario con 17 preguntas abiertas y cerradas al personal de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ –.

3.4 Procedimiento

Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo, se llevó a cabo la siguiente secuencia:

- Se inició con la entrevista hecha al gerente financiero de la institución haciendo énfasis en algunos temas que repercuten en el personal y que su rendimiento no sea óptimo y productivo, y en el que el gerente financiero hizo énfasis que se seleccionara un plan de capacitación y desarrollo para el personal de su gerencia.
- En orden lógico, se le solicitó por medio escrito la autorización para poder hacer la PED, tomando como base el tema plan de capacitación y desarrollo.
- Se escribió paso a paso y con mucho cuidado las preguntas seleccionadas del cuestionario para poder elaborar el plan de capacitación y desarrollo.

- El paso anterior se realizó con el apoyo de los sujetos de investigación, aplicando las siguientes técnicas de investigación:

a) Se seleccionó las 10 personas para que resolvieran el cuestionario.

b) Entrevistas a sujetos externos a la gerencia financiera tales como personal de la gerencia de recursos humanos, con el objeto de fundamentar de una mejor manera el plan de capacitación y desarrollo.

c) En orden lógico se tabuló los datos por pregunta para poder analizar la información.

d) Se analizó la información y se detectó las necesidades del porqué se debe enfatizar en el plan de capacitación y desarrollo.

3.5 Diseño de la investigación

La recolección de datos necesarios para estructurar la investigación es documental y de campo, ya que se llevó a cabo tomando en cuenta el cuestionario dicotómico con preguntas cerradas que se realizó a los trabajadores de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ y además se consultaron textos y documentos escritos para establecer, investigar y proponer una solución al problema, se realizaron varias visitas al lugar, teniendo con ello contacto directo con los sujetos de investigación y con el contexto en el cual se estaba desarrollando el problema.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Institución

Contribuir y hacer conciencia de la importancia del proceso de capacitación y desarrollo en todos los sectores en especial en las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, que sirva como guía escrita como uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas, ya que es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. A medida que cambian las demandas del trabajo, las habilidades de los empleados tienen que ser modificadas y actualizadas.

4.2 Universidad Panamericana de Guatemala

Servir de apoyo a otros estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala que decidan elaborar procesos de capacitación y desarrollo del personal en las empresas o instituciones.

Además enriquecer con el aporte escrito de la Práctica Empresarial Dirigida –PED, a la biblioteca de la Universidad, que actualmente se ha constituido en un centro de consulta para muchos estudiantes y profesionales, guatemaltecos y extranjeros.

4.3 Guatemala

Contribuir con las instituciones y/o empresas guatemaltecas para contrarrestar las actuales tendencias que determinan la conducta de los agentes y empresas que se están configurando en torno a la globalización y el avance tecnológico, en especial la llamada tecnología de punta, llegando a imponer el paradigma del quehacer eficiente. Por otra parte, contribuir con los investigadores dedicados al desarrollo de las instituciones y/o empresas guatemaltecas para estar de acuerdo en destacar que una parte significativa de las ventajas competitivas de la actividad económica reside en el bagaje de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades que posee la fuerza de trabajo.

De ahí la importancia de la capacitación y de la instauración y desarrollo de un sistema de capacitación al interior de las instituciones y/o empresas guatemaltecas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para la realización de la investigación se utilizaron cuestionarios dirigidos a toda la población identificada en la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz. Cada pregunta efectuada, se ilustra por medio de gráficas y posteriormente los resultados de la investigación, con su respectivo análisis e interpretación.

Los cuestionarios dirigidos a los empleados de la gerencia financiera se realizaron para diagnosticar y determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de que carece la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben de llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, con el fin de:

- Conocer la importancia de la capacitación para la empresa y el recurso humano, ya que la capacitación es un medio muy importante para adquirir conocimientos, destrezas y habilidades en el recurso humano, acciones que conllevan a la consecución de los fines de la empresa.
- Determinar si se ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área que se desempeña dentro de la empresa, como determinante en el adecuado desempeño de las mismas y de su potencial humano.
- Evaluar y analizar si el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones y en afrontar mayores responsabilidades dentro de la empresa.
- Establecer si los procesos de capacitación como la rotación de puestos logra un mayor rendimiento de conocimientos y destrezas en el recurso humano para desarrollar las actividades de sus compañeros y así lograr los objetivos de la empresa.
- Determinar si los empleados están siendo capacitados, ya que la capacitación dentro de la empresa es muy importante ya que mejora las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

- Determinar si se debe capacitar al recurso humano constantemente, ya que en la empresa la capacitación garantiza la ejecución del trabajo, siempre que los mismos se orienten al objetivo que se persigue.

Según Mondy y Noe (2006: 202), la capacitación “son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales”. Los resultados obtenidos por los empleados de la gerencia financiera demuestran que en efecto la capacitación, es muy importante para llevar los conocimientos, habilidades, destrezas y el potencial humano y ello conlleva al logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo Mondy y Noe (2006: 202), el desarrollo de recursos humanos “es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación de desempeño”. Según los resultados demuestran que los empleados de la gerencia financiera si han recibido formación y capacitación en sus áreas de trabajo, lo cual determinan que la capacitación sigue siendo muy importante en la empresa para la consecución y logro de los objetivos.

Para Dessler (1998:249-251), la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”. Según resultados obtenidos por los empleados de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz se determinó, que la no capacitación del recurso humano en las empresas conlleva a la toma de decisiones no apropiadas lo cual repercutiría en el accionar de las empresas en su toma de decisiones.

Mondy y Noe (2006: 216), describe “la rotación de puestos es una forma de capacitación en el trabajo en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia”. En los resultados obtenidos por los empleados indican que los procesos de capacitación como la

rotación de puestos ayudan a adquirir mayores conocimientos para elevar el potencial humano y en efecto el logro de los objetivos trazados por las empresas.

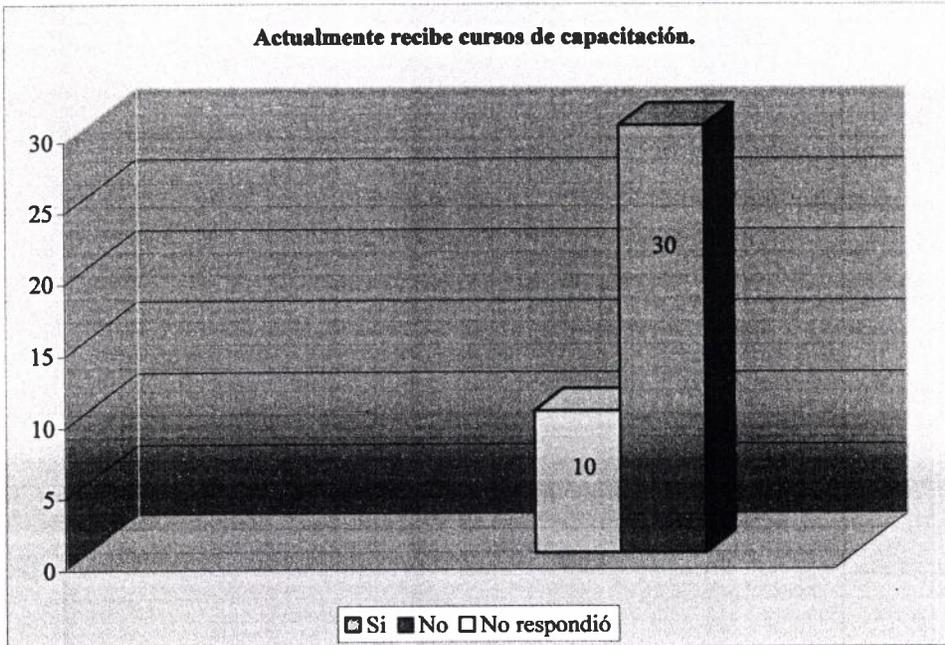
Según Mondy y Noe (2006: 202), el desarrollo “es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo”. Al analizar los resultados, estos demuestran contraste ya que los empleados indican que no han recibido cursos de capacitación, y que desearían capacitarse semestralmente, ya que es muy importante estar actualizados constantemente con los procesos propios de la empresa y elevar sus capacidades y el desempeño en la misma.

Para Mondy y Noe (2006: 202), la capacitación y desarrollo “son el centro de un esfuerzo continuo o constante diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. De acuerdo a los resultados si se cumple la importancia de la capacitación y desarrollo y que esta se debe aplicar constantemente al recurso humano de las empresas, ya que garantiza la ejecución del trabajo, siempre que los mismos se orienten a ese objetivo.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Los resultados plasmados reflejan que 10 personas dijeron que si y 30 dijeron que no. Lo cual indica que en efecto en la empresa no se toma en cuenta la formación y capacitación del recurso humano para el logro de los objetivos y la toma de decisiones.

Cédula No. 1	¿Qué tipo de capacitación ha recibido?
<p>Se han recibido capacitaciones sobre administración financiera, motivacional, académicas, inducción, primeros auxilios, manejo de estrés en el trabajo, seguridad industrial, redacción de documentos, sistemas financieros, relaciones públicas, actitud positiva, laboral, manejo de programas de computación, agrícola, pecuario, industrial, relaciones humanas, operación de sistemas de gestión (SIGES) y sistema de contabilidad integrada gubernamental (SICOIN), manuales administrativos, idioma Quiche, presupuestaria, ortografía, tributaria.</p>	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 2	¿Qué método de capacitación sugiere que fuera impartido en la empresa en que te desempeñas?
<p>Se sugiere métodos como: Inductivo, seminarios, talleres, conferencias, funciones específicas, capacitación en el trabajo, rotación de puestos, ISO 9000, lluvia de ideas, becarios, representación de funciones, didáctico, oral, escrito, redacción de documentos, financiero, realidad virtual, capacitación por computadora, relaciones humanas, videos, mesas redondas, interactivo, fiscales, seminarios.</p>	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 3	¿Podría enumerar por su importancia algunos cursos de capacitación que hallas recibido y cual quisiera que se te volviera a impartir?
<p>En el orden de su importancia quisiera los cursos de evaluación y definición de proyectos, asignación de recursos financieros, auditorias recurrentes, actitud positiva, primeros auxilios, redacción, capacitación por computadora, sistemas de procesos laborales, sistemas de gestión (SIGES), sistemas de contabilidad integrada gubernamental SICOIN, sistemas fiscales, reformas tributarias, ISO 9000, relaciones públicas, topografía, sistema nacional de inversión pública SNIP, plan operativo anual POA, programas de software, relaciones humanas, manejo de sistemas de inventarios, manejo del estrés, reglas de redacción de documentos, gerencia por objetivos, manuales administrativos, CPM, PERT, control de tiempos, reglas ortográficas.</p>	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 4	¿De los cursos de capacitación descritos anteriormente cual ha sido el más exitoso?
<p>En cuanto a la experiencia y vivencia el mas exitoso a sido: Asignación de recursos financieros, actitud positiva, primeros auxilios, redacción de documentos oficiales, SIGES, ISO 9000, plan operativo anual, ortografía, correspondencia publica, los nuevos lideres empresariales, relaciones humanas, actualización tributaria, manejo de inventarios, computación, redacción y correspondencia, gerencia por objetivos, manuales administrativos, idioma Quiche, control de tiempos, sistemas de contabilidad integrada, reglas ortográficas.</p>	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 5	¿Podría dar un comentario de los resultados que ha obtenido dentro de su empresa después de ser capacitado?
<p>En cuanto a la experiencia y vivencia después de ser capacitado se puede decir con certeza que se me han desarrollado conocimientos amplios de criterios en la toma de acciones y decisiones, se genera un trabajo en equipo con eficacia y eficiencia, mejor redacción y concordancia en documentos, seguridad en la ejecución del trabajo asignado, desempeño positivo en el manejo de inventarios, desenvolvimiento apropiado ante los compañeros y el público, optimización en los recursos de la empresa, mayor y mejor control integral entre los trabajadores, afrontar crisis, saber efectuar las declaraciones y control de inventarios, mejor manejo de sistemas de software en diseño gráfico, mantener la cordura, conocer con claridad los controles administrativos, financieros así como relaciones humanas, mejor manejo de actualización en materia fiscal.</p>	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 6	¿Cada cuánto tiempo recibes cursos de capacitación?
<p>No se tiene programación de capacitaciones, no se ha recibido capacitación en el último año (2008 y 2009), no existe calendario guía para medir los tiempos los cursos son esporádicos, seis meses, un año, nueve meses, casi nunca, dos cursos al año, tres meses, trimestral, cuatro meses.</p>	

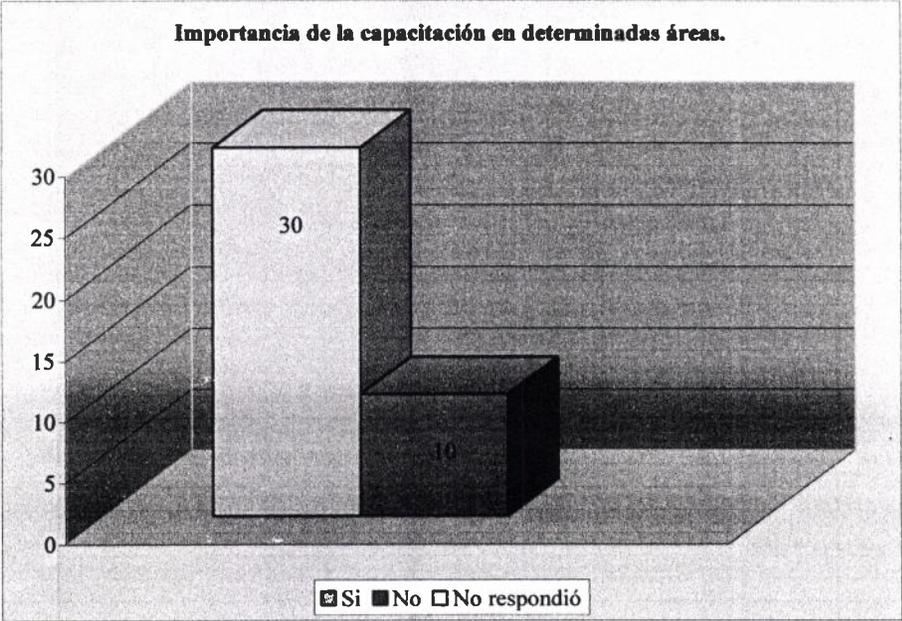
Base de datos: Personal de gerencia financiera

Cédula No. 7	¿Cada cuánto tiempo quisiera recibir cursos de capacitación?
---------------------	---

Sabiendo de la importancia que conlleva la capacitación en la institución en la ejecución de las actividades y la toma de decisiones me parece bien semestralmente, mensual, dos meses, dos veces al mes, tres meses, cuatro meses, trimestralmente.

Base de datos: Personal de gerencia financiera

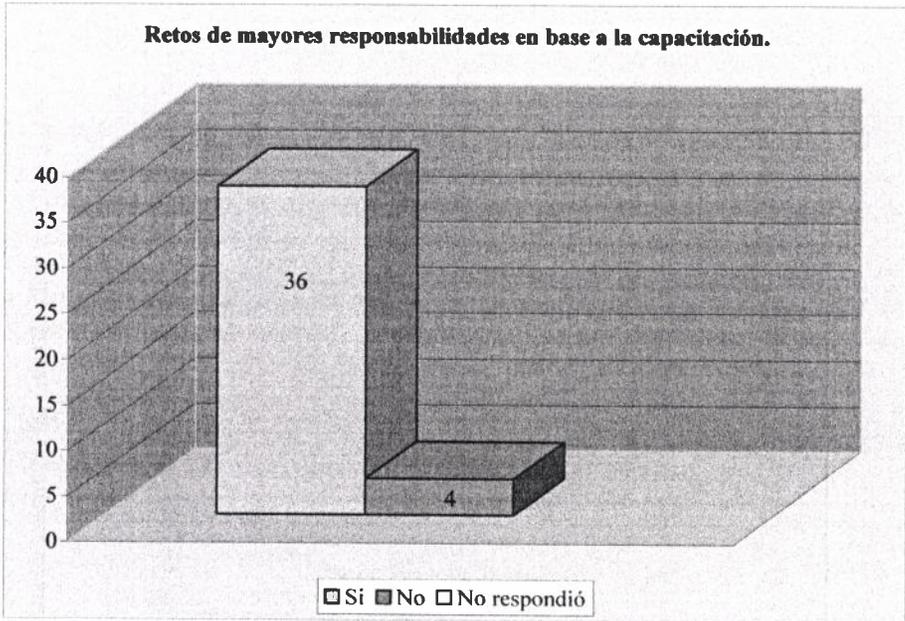
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior 30 personas dijeron que si y 10 que no. Lo cual indica que una muy buena parte de las personas si determinaron que la formación y capacitación es más importante en determinadas áreas de la empresa.

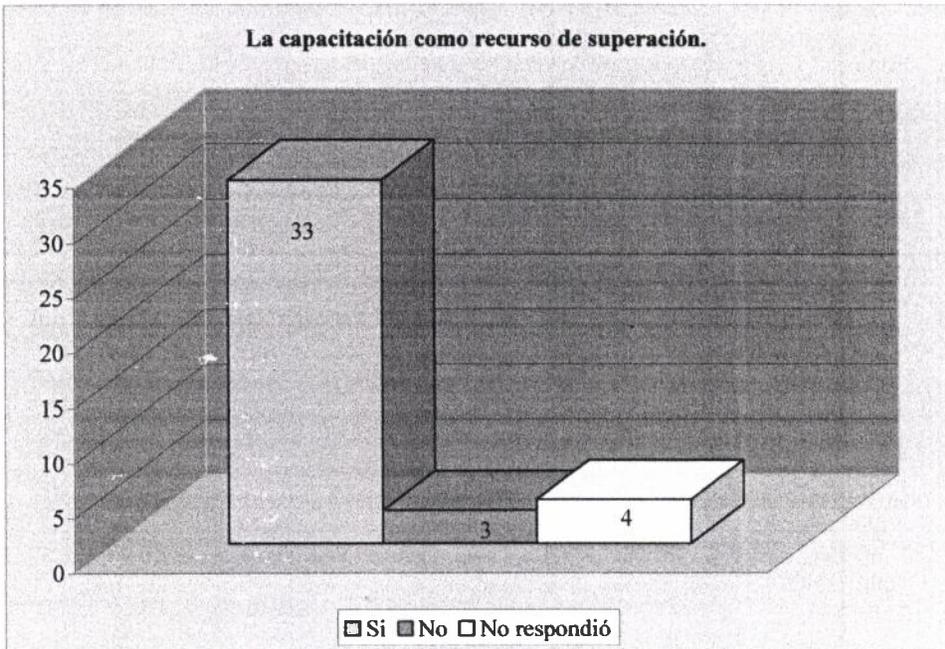
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores demuestran que 36 personas dijeron que si y 4 que no. Lo cual indica que en base a las capacitaciones que han recibido la mayoría de las personas, estarían dispuestas a enfrentar mayores retos y responsabilidades en la empresa.

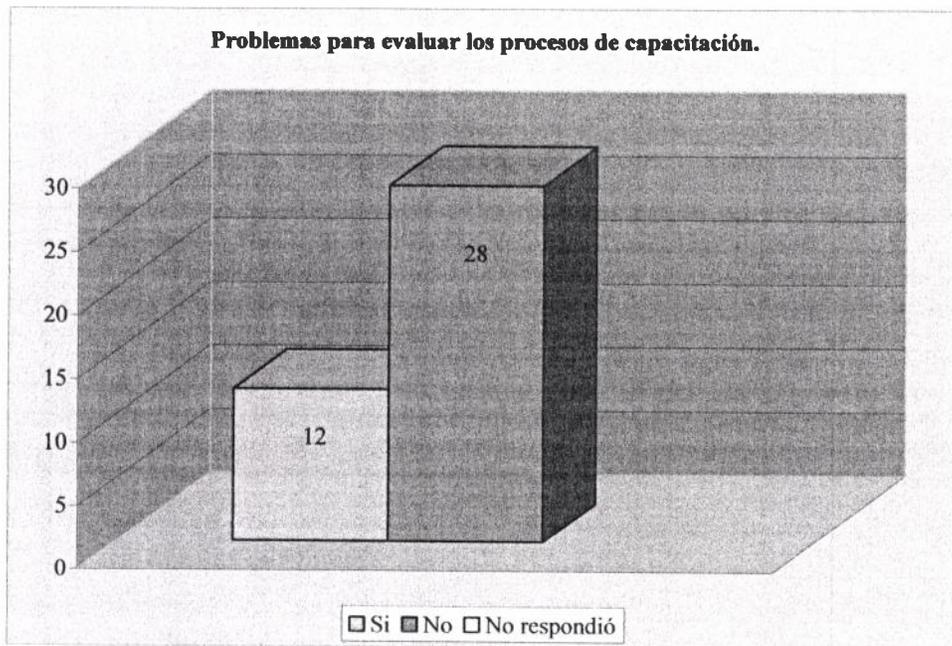
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior 33 personas dijeron que si, 3 que no y 4 no respondieron. Y se determina que la capacitación del recurso humano en la empresa conlleva a adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en la empresa como medio de superación.

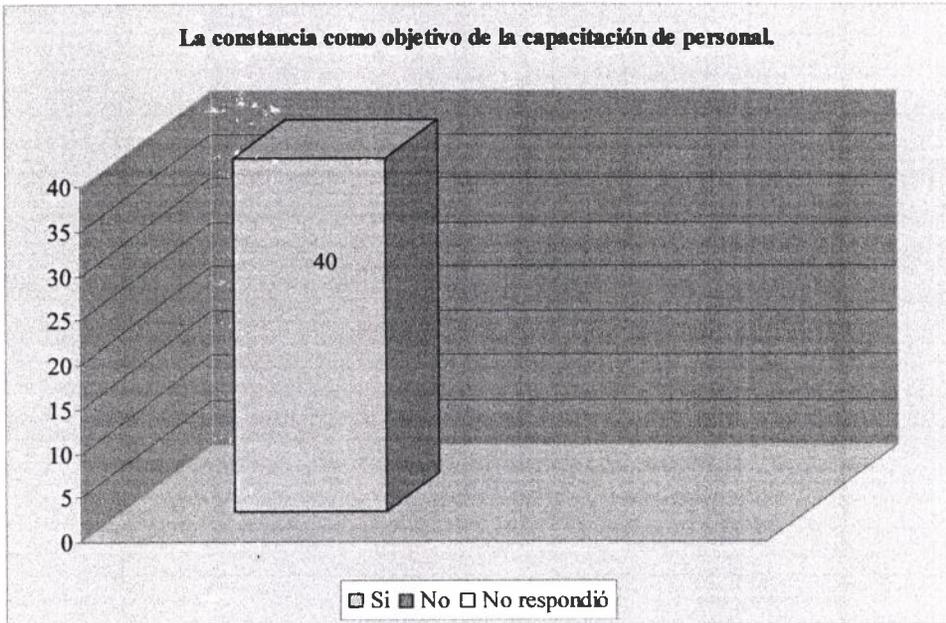
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

Se demuestra que 12 personas dijeron que si, 28 que no. Lo cual indica que en efecto la formación y capacitación del recurso humano conlleva a poner en práctica toda la superación adquirida por la misma y no enfrentar problemas, y así mismo lograr con efectividad y eficiencia sus tareas y por ende el logro de los objetivos de las empresas.

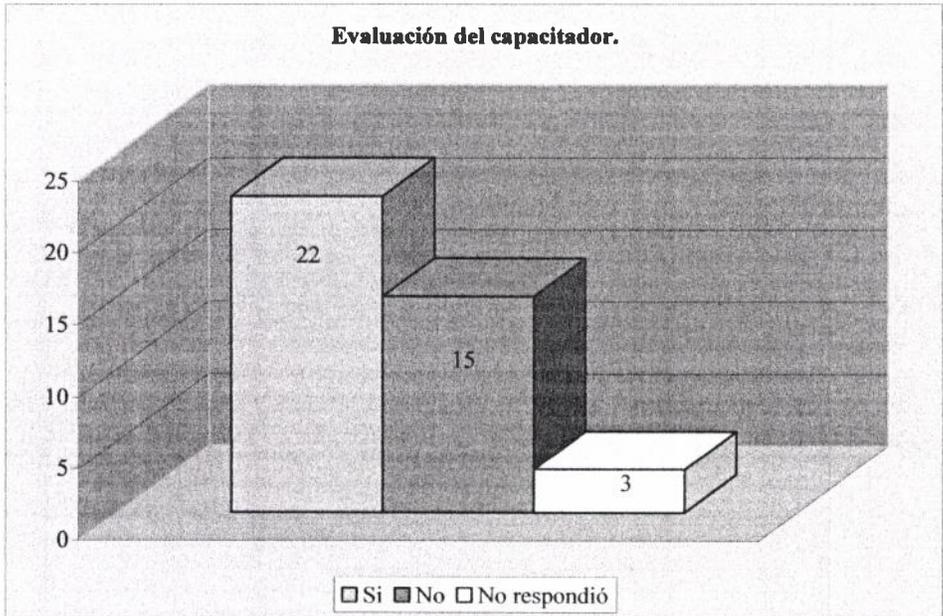
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la gráfica anterior 40 personas dijeron que si. Lo cual indica que los procesos de formación y capacitación del recurso humano en las empresas es muy importante, y que tiene que llevarse a cabo constantemente para adquirir de una mejor manera los conocimientos necesarios para sobresalir en las tareas asignadas y por ende contribuir al logro de los objetivos trazados por las empresas.

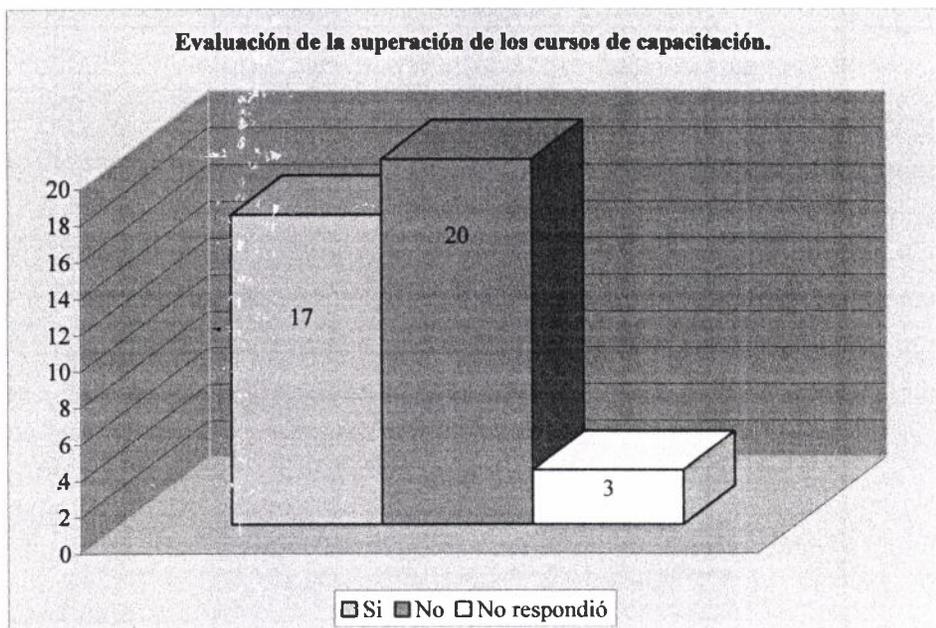
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados anteriores 22 personas dijeron que si, 15 que no y 3 no respondieron. Lo cual indica que al capacitador una mayor parte de las personas no saben si se evalúa, quien lo evalúa y con que objetivo.

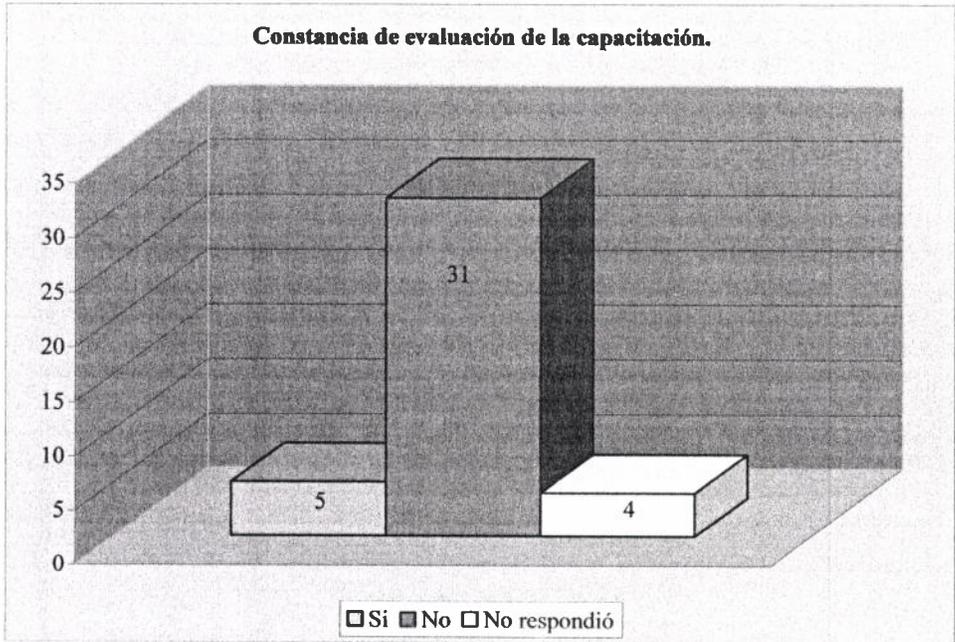
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la gráfica anterior 17 personas dijeron que si, 20 que no y 3 no respondieron. Lo cual indica que de todas las personas encuestadas una gran parte aduce que no se evalúan sus conocimientos, habilidades y capacidades obtenidos por los procesos de capacitación, ya que no lo hacen, ni quien y en que momento.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se determina que 5 personas dijeron que si, 31 que no y 4 no respondieron. Lo cual indica que en efecto no se vuelve a evaluar a las personas que concurren a los cursos de capacitación para chequear los conocimientos adquiridos para mantenerse en el tiempo.

Cédula No. 8	¿Cómo comprueba si se llegó al cumplimiento o no de los objetivos de usted y de la empresa, conforme a los cursos de capacitación recibidos?
A través de evaluaciones teóricas y practicas, resultados dentro del departamento, cumpliendo con el desarrollo, rendimiento y desenvolvimiento de las actividades en forma y tiempo, poniendo en práctica lo aprendido, al ser mas eficiente en el progreso y automatización del trabajo, según el rendimiento satisfactorio o insatisfactorio, .	

Base de datos: Personal de gerencia financiera

Capítulo 7

Conclusiones

Como resultado del análisis del trabajo de investigación se plantean las siguientes conclusiones:

- Qué es necesario el compromiso y cooperación de las autoridades superiores, en cuanto al seguimiento de capacitación y desarrollo de los recursos humanos a todo el personal de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, para la continuidad de programas de capacitación y desarrollo de los miembros de la gerencia.
- Según la revisión de documentos y las entrevistas realizadas a las autoridades. Las necesidades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son factores determinantes para conocer quienes carecen de capacitación y desarrollo y en que áreas, estas pueden ser agrupadas a partir de 3 sistemas de interés organizacional:
 - a) Sistema institucional;
 - b) Imagen institucional; y
 - c) Los sistemas contables.
- Se determinó que el personal de la gerencia financiera desconoce la naturaleza de la nomenclatura contable gubernamental y ello conlleva aplicar aspectos contables inexactos, por lo que se sugiere reforzar con cursos de capacitación de aspectos contables al personal que integra la gerencia financiera.
- Se determinó que la capacitación y desarrollo del personal es irregular en los departamentos que integran la gerencia financiera, por lo que se sugiere seguir un plan continuo de capacitación en el desarrollo de sus miembros.

- **Proponer un plan estratégico de capacitación y desarrollo a los colaboradores de la gerencia financiera de FONAPAZ, para que sus acciones sean puestas en marcha tomando en cuenta su importancia como un medio de progreso personal y laboral en la empresa.**

Capítulo 8

Propuesta

8.1 Producto a entregar

Una vez elaborada la investigación y recabada la información pertinente, y analizadas las anteriores, se propone a la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, la elaboración de un “**Plan Estratégico de Capacitación**”, para ser impartido al personal de dicha gerencia, para ejecutarse en el año 2010.

8.2 Objetivos

8.2.1 Objetivo general

Crear un plan de procesos de capacitación y desarrollo para tecnificar, elevar y mejorar la capacidad del personal que labora en la gerencia financiera de FONAPAZ.

8.2.2 Objetivos específicos

- Elaboración de un plan coherente con las necesidades que presenta el personal que labora en la gerencia financiera de FONAPAZ.
- Presentar el plan a las autoridades para viabilizar su implementación en la gerencia financiera de FONAPAZ.
- Establecer el seguimiento y evaluación para garantizar el avance de los procesos contenidos en el plan.

8.2.3 Recursos

- **Humanos**

El gerente financiero del Fondo Nacional para la Paz, es el responsable de la ejecución del presente plan; sin embargo, necesita la participación del resto de personal que conforman los departamentos de trabajo y del docente (capacitador).

- **Materiales**

Para implementar la siguiente propuesta se necesitará de alimentación, útiles de oficina entre ellos: Lapiceros, calculadoras, hojas de papel bond, fólderes, fastenes, cartuchos para impresora a color, marcadores permanentes, material de apoyo audiovisual, CDS, equipo de cómputo y encuadernar dicho plan.

- **Físico**

Para la planificación y ejecución del plan de procesos de capacitación el gerente financiero, lo puede realizar en las instalaciones de las oficinas centrales de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz.

- Financieros

✓ Costo beneficio del proyecto

Presupuesto para la elaboración y presentación de un plan estratégico de procesos de capacitación y desarrollo para el personal de la gerencia financiera de FONAPAZ.

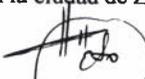
Descripción	Justificación de gasto	Cantidad	Precio	Total
			Unitario	
Docencia (capacitadores)	Contratación de expertos para impartir los cursos de capacitación.	12	Q 5,000.00	Q 60,000.00
Atención a participantes	Brindarle atención de coffe Break a los participantes.	480	Q 20.00	Q 9,600.00
Material de apoyo audiovisual	Material de apoyo con el contenido de los temas o cursos a impartir.			Q 15,000.00
Cd's	Gravaciones del curso impartido.	480	Q 3.00	Q 1,440.00
Marcadores permanentes	Clases magistrales del docente.	480	Q 7.00	Q 3,360.00
Utiles de oficina varios	utlies para ser utilizados durante el curso.			Q 1,000.00
Contingencia				Q 1,000.00
TOTAL PRESUPUESTO				Q 91,400.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según información de un especialista en capacitaciones de recursos humanos y cotizaciones realizadas.

Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los veinte días del mes de junio del año 2009.

(f)  _____

Emanuel Suchite Orellana
Consultor

Facultad de Administración de Empresas
Universidad Panamericana de Guatemala
Regional Zacapa

(f)  _____

José Estuardo Rodas
Gerente Financiero - FONAPAZ
Fondo Nacional para la Paz - FONAPAZ



Capítulo 9

Fuentes de consulta

Américan Psychological Association (2002). *Manual de estilo de publicaciones* (2ª Ed.). Santafe de Bogota, México: El Manual Moderno

Gary (1998). *Administración de Personal* (8ª. Ed.) México: Editorial Pearson Educación

Mondy W. y Robert M. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall

Políticas, posiciones e interpretaciones sobre la capacitación y el entrenamiento en Guatemala.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>:19-12-2008

Robbins S. y Coulter M. (2000). *Administración* (6ª. Ed.) México: Prentice Hall

Seminario – Taller Detección de Necesidades de Capacitación INAP

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc14.htm>:17-12-2008

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>:19-12-2008

<http://www.guatemala.gob.gt/noticia.php?codigo=977&tipo=1>:05-01-2009

<http://www.guatemala.gob.gt/noticia.php?codigo=1214&tipo=1>:05-01-2009

<http://www.inapgt.com/quienes.htm>:17-12-2008

<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>:04-01-2009

<http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>:04-01-2009

<http://www.segeplan.gob.gt/about/about.htm>:19-12-2008

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

AÑO:		2008								2009							
MESES:		NOV				DIC				ENE				FEB			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Contacto inicial																
	-Antecedentes																
	-Visión																
	-Misión																
	-Objetivos																
	-Estrategias																
	-Valores																
	-Políticas																
	-Base jurídica (Legal)																
	-Organigrama																
	-Acuerdo gubernativo de creación																
	-Cronograma de trabajo																
	-Elaboración de cuestionario																
2	Instrumentación																
3	Recopilación de la información																
4	Análisis de la información																
	-Análisis de datos																
	-Elaboración de gráficas																
	-Análisis de gráficas																
5	Diagnóstico																
	-Elaboración de FODA Microentorno																
	-Elaboración de FODA Mesoentorno																
	-Elaboración de FODA por áreas																
6	Propuesta																
7	Trabajo en la PED																
	-Introducción																
	-Marco teórico																
	-Planteamiento del problema																
	-Metodología																
	-Aporte																
	-Fuentes de consulta																
8	Presentación de anteproyecto																
9	Entrega final de anteproyecto																

AÑO:		2009								2009							
MESES:		MAR				ABR				MAY				JUN			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	Etapas de desarrollo proyecto PED																
	-Reunión de estudiantes-tutores en edificio sede Zacapa	■															
	-Reunión de estudiantes-tutores y decano en edificio sede Zacapa		■														
	-Entrega para revisión con correcciones de PED I del tutor			■													
	-Desarrollo de cronograma de trabajo de esta etapa			■													
	-Traslado de anteproyecto a tiempo pasado					■											
	-Presentación de instrumentos para trabajo de campo						■										
	-Presentación de planteamiento del problema							■									
	-Presentación de metodología							■									
	-Presentación del aporte							■									
	-Presentación de resultados de la investigación								■								
	-Presentación de análisis de resultados									■							
	-Presentación de conclusiones										■						
	-Presentación de propuesta											■					
	-Ejecución de propuesta												■				
	-Reunión de estudiantes-tutores y decano en edificio sede Zacapa													■			
	-Presentación de proyecto a revisores																■

Fuente: Elaboración propia

Anexos

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

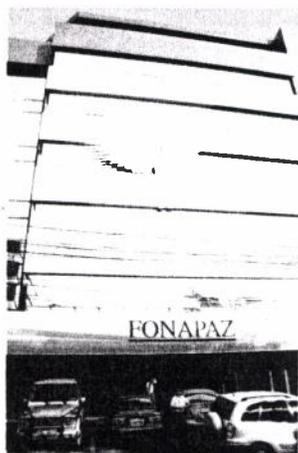
- **Antecedentes**

FONAPAZ

“Fondo Nacional para la Paz”

FONAPAZ
FONDO NACIONAL PARA LA PAZ

Es un fondo social emergente de gobierno, adscrito a la presidencia de la república, con carácter de interés y beneficio social, que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo económico y social que contribuyan a erradicar la pobreza y la extrema pobreza en concordancia con lo establecido en los acuerdos de paz, el plan de gobierno 2008-2012, y las metas del milenio.



- **Visión**

Lograr un auténtico desarrollo humano integral mediante la inversión, capacitación y tecnificación de los guatemaltecos en situación de pobreza y extrema pobreza, en todos los campos del desarrollo socioeconómico; fomentar la participación ciudadana para fortalecer el poder local y el acceso de toda la población a la educación, vivienda rural, infraestructura comunitaria, ayuda alimentaria y apoyar la consolidación de la paz.

- **Misión**

Contribuir al desarrollo integral de las comunidades más necesitadas a través de la implementación de Programas y Proyectos de interés social,

permitiendo, de ésta manera, consolidar la fe y la esperanza de las comunidades en el sistema democrático de gobierno, dentro del marco de los Acuerdos de Paz. Como parte del equipo de gobierno y en cumplimiento del programa 2008 - 2012 del presidente de la republica Ing. Álvaro Colom FONAPAZ tiene los siguientes objetivos:

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivos generales**



1. Lograr a través de la participación comunitaria y la inversión en proyectos y programas la reducción de la pobreza y extrema pobreza.

2. Sentar las bases que permiten alcanzar el desarrollo sostenible en las áreas de acción de FONAPAZ en coordinación con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.



3. Contribuir a garantizar el acceso de la población a los servicios sociales básicos principalmente salud y educación.

4. Contribuir a la consolidación del proceso de paz apoyando el cumplimiento de los compromisos derivados de los acuerdos.

- ✓ **Objetivos específicos**



1. Mejorar la infraestructura social y económica de la población rural principalmente en las áreas de reasentamiento, reinserción y áreas circunvecinas.

2. Facilitar la inserción económica de la población rural mediante el desarrollo de actividades productivas y la generación de empleo e ingresos.



3. Contribuir a la conservación y mejoramiento del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos.

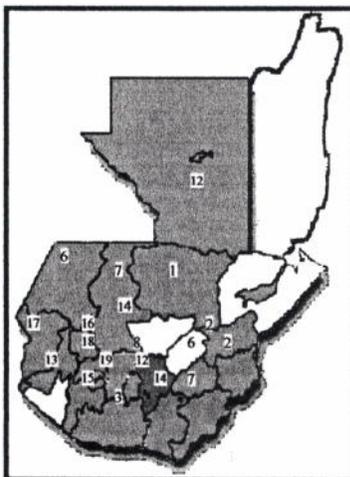
- Estrategias

- ✓ Alineación con la política y la estrategia del FIDA.

Mediante el programa y en consonancia con el programa sobre oportunidades estratégicas nacionales para 2008-2012 elaborado por el FIDA y el Marco Estratégico del FIDA (2007-2010) los grupos-objetivo conseguirán mayor acceso, entre otras cosas, a:

- i) Mercados nacionales y regionales ante las oportunidades y amenazas generadas por la liberalización del comercio;
- ii) Oportunidades de empleo, servicios financieros rurales y mecanismos de establecimiento de negocios y empresas rurales;
- iii) Caminos rurales e infraestructura social, y
- iv) Tecnologías agrícolas sustentables.

Oficinas regionales y programas	
01.	Alta Verapaz
02.	Baja Verapaz
03.	Chimaltenango
04.	Chiquimula
05.	Escuintla
06.	Huehuetenango
07.	Ixcán, Quiché
08.	Izabal
09.	Jalapa
10.	Jutiapa
11.	Metropolitana
12.	Petén
13.	Quetzaltenango
14.	Quiché
15.	Retalhuleu
16.	Sacatepéquez
17.	San Marcos
18.	Santa Rosa
19.	Sololá
20.	Suchitepéquez
21.	Totonicapán
22.	Zacapa



✓ Alianzas estratégicas

La autoridad local recibe la demanda de la comunidad, la traslada a la Unidad Técnica Municipal, instancia que le da sustento técnico y gestiona ante los órganos ejecutores sectoriales y los fondos de desarrollo que participan en el Consejo de Desarrollo Municipal. El Fondo Nacional para la Paz se constituye en una opción para la atención de éstas demandas, es a partir de la solicitud de la autoridad local que se inicia el proceso de incorporación al ciclo preestablecido para la atención de ejecución de proyectos. Proceso que inicia con la intervención de la oficina comunitaria local.

✓ Cotización y licitación

En cumplimiento a las leyes nacionales en materia de compras y contrataciones, se traslada el expediente al departamento de compras para que según el monto se someta al tratamiento que indica la ley, en el caso de las compras menores de 30 mil, se realizan en forma directa el resto se cotizan mediante el sistema guatecompras. Atendida esta etapa los expedientes se trasladan al departamento de adjudicaciones.

✓ Adjudicación

En esta etapa el departamento de Adjudicaciones, ha dado los lineamientos para sacar al mercado por la vía cotización o licitación los proyectos y que una vez cumplido los plazos y los requerimientos de ley, procede a la elaboración de los documentos de adjudicación y traslada el expediente al departamento Jurídico para que se elabore el Contrato respectivo.

✓ Estrategia de proyección social

Según el ciclo de proyectos el proceso de incorporación de proyectos al fondo se realiza con la participación de la comunidad, que es la instancia que por política de gestión inicia el proceso presentando su requerimiento; esta es trasladada a las oficinas comunitarias quienes dan soporte técnico para darle trámite. Por incorporado el requerimiento, se traslada a las oficinas regionales quienes gestionan ante las oficinas centrales a través del departamento de promoción, se incluya en el listado de proyectos que se le asignaran recursos para su ejecución.

Área geográfica de cobertura



✓ Conformación de expedientes

En esta fase la solicitud, inicia sus pasos en el ciclo de proyectos, el cual según el sistema es trasladado al departamento de promoción para que se formule el proyecto, se le asigne código y se carga al sistema.

- Valores
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso comunitario

- Políticas

- ✓ Objetivos institucionales y de políticas

Desde la perspectiva del programa en el país, las inversiones propuestas tienen por objeto facilitar una mejor ejecución y coordinación de los programas de desarrollo rural y la armonización de las estrategias de intervención para la reducción de la pobreza mediante:

- i) la expansión y consolidación del Programa nacional de desarrollo rural del Gobierno;
- ii) la reactivación de mesas redondas para entablar diálogos sobre políticas a nivel nacional, departamental y municipal, y
- iii) la consolidación de alianzas estratégicas clave con organismos de desarrollo internacional, el Gobierno, la sociedad civil y el sector privado.

- Política de atención a demandas comunitarias

- ✓ Organización comunitaria

Descripción:

Las comunidades se organizan a partir del nivel de conciencia de la necesidad de atender agendas que le son de interés o que les beneficia.

Existen diversas modalidades de organización, el sistema de Consejos de Desarrollo propone que las comunidades se organicen a través de Comités de Desarrollo Local, instancia que recoge el espíritu democrático y participativo del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Otras formas espontáneas de organización deben ser aceptadas en el sistema, en razón de que son instancias legítimas de interlocución entre las instituciones públicas y las comunidades. Entre estas modalidades de organización en algunas áreas y componentes en la práctica según el estudio realizado han sido muy rentables, sobre todo en el campo productivo en la que los miembros en representación de los comunitarios que tienen interés directo o indirecto apoyan los esfuerzos para la atención de necesidades o debilidades que limitan el crecimiento o desarrollo del tema.

- Política de seguimiento de proyectos

- ✓ Supervisión

Para dar inicio a la ejecución del proyecto del departamento de supervisión emite la orden de inicio de la obra y gestiona se realicen las operaciones financieras del caso. Con la orden de inicio se traslada al departamento financiero inicia el proceso de pago. Con la colocación de estimaciones el departamento avanza en la ejecución financiera del proyecto.

- Base jurídica (Legal)

Fecha de creación 28 de junio de 1991 Acuerdo Gubernativo 408-91, creación de FONAPAZ.

Acuerdo Gubernativo 244-92 Creación de la Unidad Ejecutora de proyectos.

Acuerdo Gubernativo 21-99 reformas de acuerdo gubernativo 244-99.

Acuerdo Gubernativo 91-2000 Destina a FONAPAZ a fortalecer el desarrollo económico y social de la población y deroga los tres anteriores para que en un solo cuerpo legal quede definido el sustento jurídico de la institución.

El acuerdo Gubernamental 310-2000 realiza modificaciones al Artículo 1 de acuerdo 91-2000, y define como líneas de acción:

- Construcción de vivienda y hogares comunitarios rurales
- Construcción de edificios del Estado
- Construcción de salones comunales
- Construcción de canchas polideportivas
- Programas educacionales y recreaciones
- Programa de láminas, accesorios y materiales para construcción de área rural
- Programa de ayuda alimentaria
- Construcción de centros escolares y su equipamiento
- Apoyo de proyectos de Paz
- Otras que específicamente le asigne el Presidente de la República

Derogado por el Acuerdo Gubernativo No. 91-2000 del Presidente de la República.

ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 408-91

Palacio Nacional: Guatemala, 28 de junio de 1991.

El Presidente de la República,

CONSIDERANDO:

Que es deber fundamental del Estado, consagrado en el artículo 2 de la Constitución Política de la República de Guatemala, garantizar a las personas la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de todos los habitantes de la República y que para alcanzar tales fines se necesita de una paz firme y duradera que permita elevar los niveles de vida de la población que ha sufrido las consecuencias de un enfrentamiento armado interno, que ha incidido negativamente en la posibilidad de cumplir con los enunciados del artículo constitucional citado;

CONSIDERANDO:

Que al encontrarse el país involucrado en un proceso para lograr la paz y la reconciliación, mediante la terminación del enfrentamiento armado interno, es necesario paralelamente o como complemento del mismo, poner en ejecución programas y proyectos orientados a dar solución a los problemas que afronta la población que ha sido afectada por dicha confrontación interna; para cuyo efecto se debe crear una unidad orientadora, coordinadora y supervisora de todos los esfuerzos que en beneficio de tales personas realizan los diferentes Ministerios del Estado, entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, iglesias y cooperativas y a la vez crear un fondo específico para reforzar la política de atención a la población refugiada, repatriada, desplazada, desmovilizada y asentada, así como a los demás grupos o sectores humanos afectados por la lucha armada interna. Para tal efecto, deben dictarse las disposiciones legales pertinentes,

POR TANTO,

En ejercicio de las funciones que le confiere el artículo 183, inciso e) de la Constitución Política de la República de Guatemala, En Consejo de Ministros,

ACUERDA:

ARTICULO 1. Declaratoria.

Se declara de necesidad y urgencia nacional la orientación, formulación, ejecución, supervisión y seguimiento de los programas y proyectos dirigidos a la atención inmediata de la población refugiada, repatriada, desplazada, desmovilizada y asentada, así como a los demás grupos o sectores de población afectados por la lucha armada interna, y las medidas de apoyo a las acciones en los lugares en donde se llevarán a cabo trabajos de reubicación y asentamiento de personas como resultado del proceso de paz en marcha.

ARTICULO 2. Creación del FONAPAZ.

Se crea el Fondo nacional para la Paz -FONAPAZ-, con el aporte inicial del Gobierno de la República de treinta y cinco millones de quetzales (Q.35.000.000.00), para cuyo efecto el Ministerio de Finanzas Públicas queda obligado a ejecutar las medidas presupuestarias correspondientes, con el fin de constituir, a la mayor brevedad, el fondo que se crea y poder ejecutar los programas y proyectos referidos en el artículo anterior.

ARTICULO 3. Constitución del Fideicomiso.

Los recursos financieros inicialmente asignados al fondo y sus ampliaciones derivadas de aquellas que en el futuro se destinen a la ejecución de los programas y proyectos sean de procedencia nacional o internacional, deberán administrarse por medio de un Fideicomiso, que el Ministerio de Finanzas Públicas constituirá en el Banco de Guatemala, bajo las condiciones generales y específicas que se incorporarán al contrato que suscriba el Gobierno de la República y el Banco de Guatemala, atendiendo exclusivamente a la especial

naturaleza y objetivos del Fondo Nacional para la Paz.

ARTICULO 4. Órganos de FONAPAZ.

La dirección, administración y supervisión del Fondo nacional para la Paz, estará a cargo de:

El Consejo Directivo;

La Dirección Ejecutiva.

La Unidad de Formulación de Programas y Proyectos; y

La Unidad de Fiscalización.

ARTICULO 5. Integración del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo del FONAPAZ estará integrado por la siguiente manera:

- a) El Presidente de la República, como Presidente del Consejo;
- b) El Presidente de la Comisión Nacional para la Atención de Repatriados, Refugiados y Desplazados (CONAR), como Vicepresidente del Consejo;
- c) El Ministro de Finanzas Públicas, como Vocal Primero;
- d) El Ministro de Desarrollo Urbano y Rural, como Vocal Segundo;
- e) El Secretario General de Consejo Nacional de Planificación Económica, como Vocal Tercero; y
- f) Dos Consejeros Específicos de la Presidencia de la República, como Vocales Cuarto y Quinto.

El Consejo será presidido por el Presidente de la República y, en su ausencia, por el funcionario de más alto rango dentro del orden establecido en los incisos del presente artículo.

Actuará como Secretario del Consejo, el Director Ejecutivo, con voz pero sin voto,

ARTICULO 6. Atribuciones del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo de FONAPAZ tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Dictar la política de apoyo financiero y técnico del Gobierno de la República en materia de atención a la población refugiada, repatriada, desplazada, desmovilizada y asentada, así como la demás población, grupos y sectores afectados por la lucha armada interna;
- b) Conocer, y en su caso aprobar, los programas de interés nacional, que formulen entidades públicas o privadas para la atención de repatriados, refugiados, desplazados, desmovilizados y asentados, así como la demás población, grupos o sectores afectados por la lucha armada interna, para ser financiados por el fondo;

Evaluar, trimestral y anualmente, la ejecución de los programas y proyectos financiados por el fondo, fiscalizando al Director ejecutivo las acciones a seguir para agilizar la ejecución de los mismos;

- d) Conocer, y en su caso aprobar, el presupuesto anual de operaciones del Fondo, presentado a su conocimiento por el Director Ejecutivo;
- e) Conocer, y en su caso aprobar, las propuestas de ampliación o reducción de los recursos del Fondo;
- f) Nombrar al Director Ejecutivo del Fondo;
- g) Aprobar los reglamentos operativos para el buen funcionamiento del FONAPAZ;
- h) Contratar la auditoría permanente externa privada de FONAPAZ con firmas de reconocido prestigio;
- i) Realizar todas las acciones que sean necesarias y relacionadas con los objetivos del Fondo.

ARTICULO 7. Sesiones y Quórum.

El Consejo sesionará en forma ordinaria una vez al mes; y extraordinariamente, las veces que sean necesarias. El Director Ejecutivo convocará a sesiones las veces que el Presidente del Consejo lo decida. El quórum mínimo del Consejo para celebrar sesiones válidas, será de cuatro de sus miembros. Las resoluciones se adoptarán con el voto favorable de la mitad de los miembros presentes en la reunión. En caso de empate, quien preside el Consejo tendrá doble voto.

Todos los cargos dentro del Consejo serán ejercidos ad honóram; en consecuencia, sus miembros no devengarán dietas ni remuneración de otro tipo por su participación en el Consejo y su asistencia a las sesiones.

ARTICULO 8. Dirección Ejecutiva, Ubicación Administrativa y Atribuciones.

La Dirección Ejecutiva es el órgano ejecutor del sistema de FONAPAZ. Tendrá a su cargo la administración global de los recursos financieros del Fondo, de acuerdo con la política, lineamientos y presupuesto aprobado por el Consejo Directivo. La sede de la Dirección Ejecutiva estará adscrita a la Presidencia de la República y desempeñará las atribuciones siguientes:

- a) Preparar las propuestas de estrategia de apoyo financiero y técnico del Gobierno de la República, en materia de atención a la población refugiada, repatriada, desplazada, desmovilizada y asentada, así como la demás población, grupos o sectores afectados por la lucha armada interna;
- b) Elaborar y someter a la aprobación del Consejo Directivo el presupuesto anual de operaciones del FONAPAZ, en el último trimestre de cada año;
- c) Presentar a la consideración del Consejo, las veces que le fuere requerido, un informe por escrito de las actividades realizadas y una evaluación trimestral y anual del desarrollo de los programas, proyectos y las operaciones del Fondo;
- d) Velar porque las operaciones contables y administrativas del FONAPAZ, se desarrollen con apego a la ley y a las directrices del Consejo Directivo;
- e) Prestar el apoyo logístico al Consejo Directivo, en su calidad de Secretaria del mismo;
- f) Realizar los análisis financieros y técnicos sobre los programas y proyectos sometidos a consideración del consejo para su aprobación y financiamiento;
- g) Convenir, por instrucciones del consejo Directivo, conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas y con el Fiduciario del Fideicomiso, las bases operativas para el manejo de los recursos financieros del FONAPAZ;
- h) Proponer al Consejo Directivo, para su nombramiento, a los funcionarios técnicos y administrativos de mayor jerarquía;

i) Nominar al personal necesario para la eficiente administración de FONAPAZ que no estuviesen incluidos en el literal anterior;

j) Proponer al Consejo los reglamentos operativos para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del FONAPAZ;

k) Orientar, coordinar y supervisar la ejecución y seguimiento de los programas y proyectos a realizar por parte de los ministerios, entidades públicas, organizaciones no gubernamentales (ONGs), iglesias, cooperativas y otras instituciones públicas o privadas, dirigidos a beneficiar a la población, grupos o sectores objetivos;

l) Representar al Consejo en todos los actos y contratos para los cuales hubiese sido debidamente autorizado por el Consejo Directivo; y

m) Las demás funciones y atribuciones que le asigne el Consejo Directivo.

ARTICULO 9. Formulación de los Programas y Proyectos.

La formulación de los programas y proyectos para la atención de la población repatriada, refugiada, desplazada, desmovilizada y asentada, así como la demás población, grupos o sectores afectados por la lucha armada interna, estará a cargo de la Unidad de Formulación de Programas y Proyectos del Fondo, la cual coordinará e integrará los proyectos provenientes de entidades públicas y privadas, especialmente de SEGEPLAN y CEAR.

ARTICULO 10. Fiscalización.

El sistema organizativo y operativo de FONAPAZ, será fiscalizado por la Superintendencia de Bancos y la Contraloría General de Cuentas, en lo que a cada una de las entidades corresponda; además se contratarán servicios permanentes de auditorías externas privadas, con empresas de reconocido prestigio, para garantizar a la población contribuyente y a los donantes nacionales o extranjeros, el manejo transparente de los recursos.

ARTICULO 11. Recursos para el funcionamiento del FONAPAZ.

Se autoriza al Ministerio de Finanzas Públicas para que dentro del presupuesto de la Presidencia de la República, asigne los recursos necesarios para cubrir los costos del funcionamiento de FONAPAZ, y adopte las disposiciones necesarias que garanticen los costos del funcionamiento futuro.

ARTICULO 12. Del Personal de FONAPAZ.

El personal de FONAPAZ tendrá plazas de carácter exento, para efectos de la Ley de Servicio Civil.

ARTICULO 13.

El presente Acuerdo empezará a regir el día siguiente de su publicación en el Diario Oficial.

En Ginebra,

JORGE ANTONIO SERRANO ELIAS.

GUSTAVO ADOLFO ESPINA SALGUERO,
VICEPRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

ALVARO ARZU,
MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES.

ALVARO E. HERREDIA,
MINISTRO DE COMUNICACIONES, TRANSPORTE
Y OBRAS PÚBLICAS.

**Lic. AURA AZUCENA BOLAÑOS DE AGUILERA,
VICEMINISTRO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL,
ENCARGADO DEL DESPACHO**

**Licda. MARÍA LUISA BELTRANENA DE PADILLA,
MINISTRA DE EDUCACIÓN.**

**Dr. MIGUEL ANGEL MONTEPEQUE CONTRERAS,
MINISTRO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL.**

**Ing. Agr. ADOLFO BOPPEL CARRERA,
MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN.**

**GENERAL DE DIVISIÓN,
LUIS ENRIQUE MENDOZA GARCÍA,
MINISTRO DE LA DEFENSA NACIONAL.**

**Licenciado FERNANDO HURTADO PREM,
MINISTRO DE GOBERNACIÓN.**

**LIC. JUAN LUIS MIRON AGUILAR,
MINISTRO DE ECONOMÍA.**

**Ing. CARLOS LEONEL HURTARTE CASTRO,
MINISTRO DE ENERGÍA Y MINAS.**

**MANOLO BENDFELDT ALEJOS,
MINISTRO DE DESARROLLO URBANO Y RURAL.**

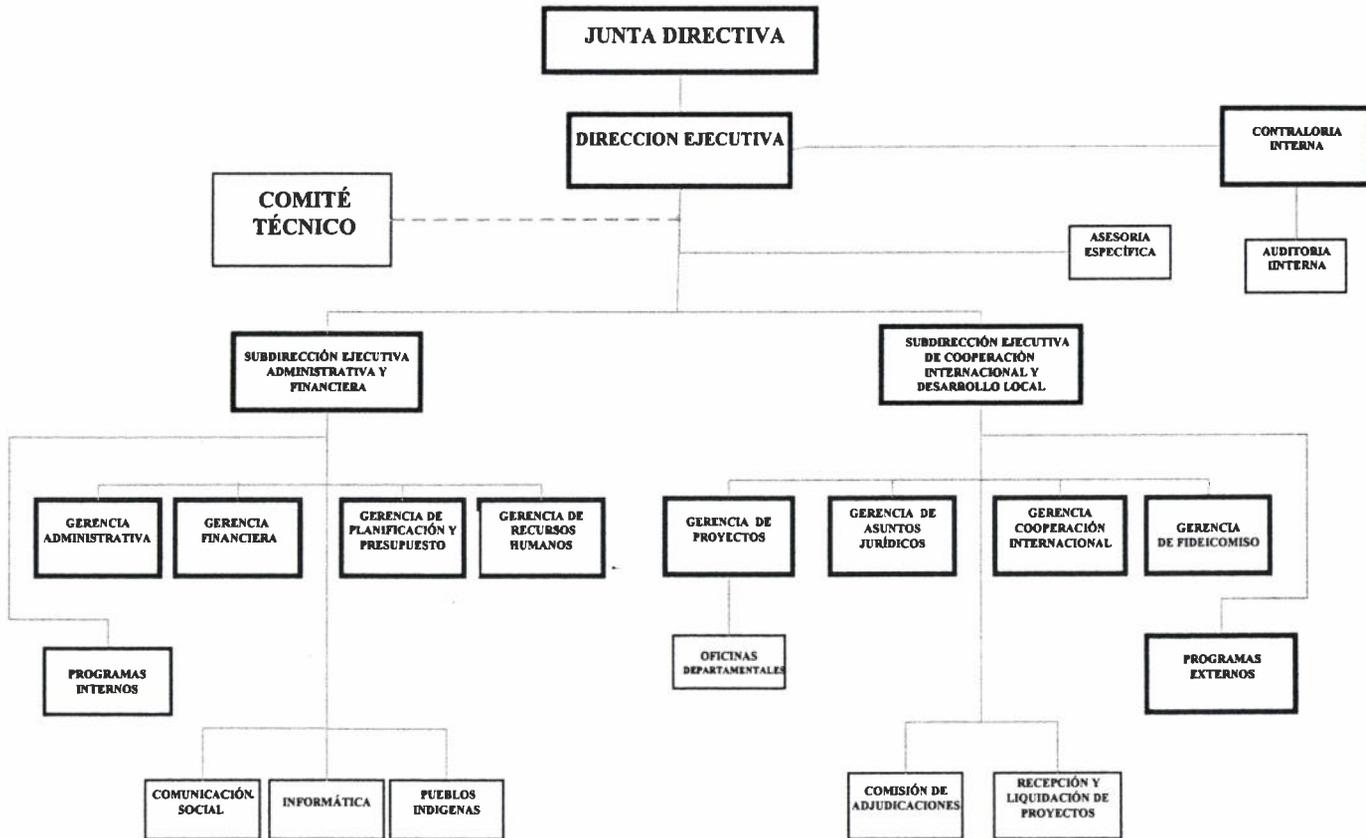
**Arq. ROBERTO J. OGARRIO MARIN,
MINISTRO DE CULTURA Y DEPORTES.**

**LIC. ANTULIO CASTILLO BARAJAS,
MINISTRO DE ASUNTOS ESPECÍFICOS.**

**RICHARD ATTKENHEAD CASTILLO,
MINISTRO DE FINANZAS PÚBLICAS.**

Organigrama

FONDO NACIONAL PARA LA PAZ -FONAPAZ



Fuente: Recursos Humanos -FONAPAZ-

- **Nuestro equipo**

El activo más valioso dentro de FONAPAZ es su recurso humano, y es por ello que en nuestra Institución velamos por el bienestar y afinidad de los compañeros con la entidad.

Se brindan las mismas oportunidades a todos los aspirantes a empleo así como a todo el personal ya en servicio que desee crecer, creyendo firmemente en la promoción interna del personal, así como del reconocimiento por el trabajo desarrollado, implementando un sistema de evaluación que le permita a cada compañero conocer sobre su eficacia y eficiencia así como establecer las necesidades de capacitación.

En FONAPAZ se proveen distinciones en términos de responsabilidad de su puesto, eficiencia a cada uno de sus integrantes, rechazando cualquier discriminación por razones sociales, creencias, religión y sexo.

- **Capacitación y desarrollo**

La Institución considera que es de vital importancia que el recurso humano de la misma se capacite y entrene para la mejora y actualización de sus conocimientos logrando con ello mejores resultados.



FONAPAZ
FONDO NACIONAL PARA LA PAZ

Guatemala, 25 de Noviembre de 2006
Oficio CI-96-2008/JER/ccaf

Licenciado
Fernando Orellana
Coordinador de Programa de Actualización
Academia Universitaria Panamericana
Sede en Zacapa
Ciudad, Guatemala

Licenciado Orellana:

En atención a la solicitud por el señor Emanuel Suchite Orellana, informo a usted que se autoriza realizar la investigación en las áreas administrativas y contables del Fondo Nacional Para la Paz –FONAPAZ-, como curso de práctica empresarial de la Universidad Panamericana.

Atentamente,


Luciano Estuardo Rodas
Gerente Ejecutivo
-FONAPAZ-



PRIMER DE
SOLIDARIDAD

GOBIERNO DE AYOAR COLLEGA
GUATEMALA



b) Instrumentación

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una “X” dentro del círculo que le corresponda.

- 1) ¿Considera qué es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

- 2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

- 3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? _____

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? _____

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? _____

c) Recopilación de información

Entrevista al gerente financiero del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ

-José Estuardo Rodas

Se entrevisto al señor José Estuardo Rodas quien es el Gerente Financiero del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ, para ver la posibilidad de efectuar la Práctica Empresarial Dirigida – PED en la institución que dirige.

Se le explicó la necesidad de tener acceso a información para saber que problemas existen actualmente en la institución y poder así llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED- en el Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ.

El señor Rodas después de la explicación sobre lo que trata la PED mostró sumo interés en la puesta en marcha de procesos de capacitación del personal en el área que el dirige por las siguientes razones:

- Actualmente no se cuenta con un departamento en la gerencia de recursos humanos responsable de la capacitación y desarrollo del personal, para contar con personal capacitado e idóneo para la consecución de los fines que la gerencia financiera persigue con el cumplimiento de sus funciones y logro de sus objetivos.
- Que por motivos de cambios de personal por toma de posesión de nuevas administraciones, el personal necesita de que se le esté capacitando constantemente para lograr acoplarse al puesto que se le fue contratado.
- Porque al no contar con personal capacitado obviamente y al no contar con personal idóneo daría problemas con los procesos.

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? CONSOLIDAR CONOCIMIENTOS SOBRE PROCESOS

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? TECNICA Y MEJORA LOS CONOCIMIENTOS A TRAVES DE LA PRACTICA

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? SE PONE EN PRACTICA LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICO ACADÉMICOS.

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? PUEDO NO LOGAR A TENER UNA
VISION INTEGRAL SOBRE LAS SITUACIONES
QUE SE PRESENTAN.

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? ES PARTE DE LOS METOS Y LA
MEJORA CONTINUA

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? POR LA EXPERIENCIA PREVIAMENTE
ADQUIRIDA, LA CUAL INCLUYE CAPACITACIONES

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? SE ADQUIERE CONOCIMIENTOS
INTEGRALES SOBRE LOS PROCESOS

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? ROTACION DE PUESTOS Y ASIGNACION
DE OTRAS FUNCIONES

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? ACTUALMENTE SE CUENTA CON PERSONAL CAPACITADO
ORDINARIAMENTE AL NO CONTAR CON PERSONAL IDONEO
DARIA PROBLEMAS CON LOS PROCESOS.

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? ES PARTE DEL CONOCIMIENTO CONSTANTE
QUE DEBE LOGRARSE. -



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? Para desempeñar y desarrollar el trabajo a la altura y calidad que solicita la sociedad.

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? Para aprender y utilizar las herramientas necesarias y poder elaborar un trabajo eficiente

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? Porque al tomar en cuenta una capacitación, se tiene la habilidad de tomar decisiones y ~~se~~ hacer el trabajo con bases sólidas y respaldado por una guía.

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? Porque creo que cualquier persona tiene habilidad de hacer más si se cuenta con un equipo automatizado y buen uso del tiempo.

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? Me hace falta conocimiento en el uso del sistema.

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? Por que cada persona conoce su trabajo y la prima en que lo hace y al rotarlo se le cae

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? Hay personas que no están capacitadas para todo lo que se requiere.

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? Porque todos deberían recibir una capacitación igual para desempeñar y hacer lo del otro en caso de emergencia.

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? Porque siempre es bueno recibir capacitaciones que ayuden a los empleados a trabajar de una forma rápida, eficiente y eficaz.



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

- 1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? *La capacitación es importante debido a que los cambios tecnológicos y de procesos en el trabajo requieren de actualización constante de los recursos humanos.*

- 2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

- 3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? *Actualmente el trabajo es eficiente, aunque la capacitación es importante para el desarrollo y mejora en los procesos.*

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? ya si el momento exigido no posee el conocimiento lo cual retrasa y evita la pronta labor de y representa un impedimento tardío y en ocasiones irreparable.

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? no se mala afianza mucha más

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? _____

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? trato a un día a una persona de capacitación a la empresa.

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? se necesitan más capacitaciones constantes

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? _____

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? PERMITE MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO.

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? CONSIDERO QUE NO SE HAN DESARROLLADO INICIATIVAS QUE MUESTREN SU IMPORTANCIA.

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? ME INFORMO EN RELACION A LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLO.

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? QUESE EXISTIR UN CAMBIO EN CUALQUIER MATERIA RELACIONADA Y SE TOMA UNA DECISION CERRONED.

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? ME GUSTIA APRENDER NUEVAS COSAS CONSTANTEMENTE Y ASUMIR NUEVOS RETOS

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? ME HACE FALTA CONOCER CON MAYORES DETALLES CADA PUESTO

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? AMPLIA MUCHOS CONOCIMIENTOS EN REALIZAR ESTA TECNICA.

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? ES NECESARIO INVOLUCRAR MAS A LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el Área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? DESARROLLA MIS HABILIDADES Y ME PERMITE
MEJORAR EN MI CALIDAD DE TRABAJO

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? El recurso humano es el motor de la empresa, su desempeño repercute en el rendimiento de la empresa.

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? Porque es necesario actualizarlos.

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? _____

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? _____

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? Porque es necesario adquirir nuevos conocimientos

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? La naturaleza cambiante de los sistemas hace necesario estar al día con los nuevos procesos

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? el que no sabe es como que no sabe

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? por naturaleza

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? lo exige

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? A mayor conocimiento mejor desempeño y mejores resultados

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? *Siempre es bueno capacitarse.* _____

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? _____

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? _____

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? _____

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? a través de la capacitación se instruye al
empleado a que conozca mejor los metas objetivos
la capacitación es una guía que le sirve al
empleado a casarse con la empresa.

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? para un buen funcionamiento y eficacia
dentro de la organización

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? se cumple con los objetivos de
la empresa.

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? Al no estar capacitado se tiende a cometer errores y esto hace que no se cumpla con los metas y objetivos de la empresa.

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? porque todo cambio es un nuevo reto en el cual lo incentiva a uno como empleado a superarlo

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? estoy capacitado

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? para que marche con pie firme todos los objetivos y metas.

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? para evitar errores que puedan repercutir en el funcionamiento correcto.

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? porque se cometerán errores y seremos
el cuello de botella de la empresa.

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? para adquirir más conocimientos y
al mismo tiempo ponerlos en practica.

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida -PED-
Asesor: Omar Alexander Aldana Portillo
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

1) ¿Considera que: es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? *porque permite al personal estar actualizado en las diferentes actividades que se desarrollan en ella*

2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? _____

5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene actualmente?

SI NO

¿Porqué? _____

6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? _____

7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? _____

9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? _____

10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? _____



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una "X" dentro del círculo que le corresponda.

- 1) ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para la empresa?

SI NO

¿Porqué? Permite la actualización de técnicas y conocimientos para el mejor desempeño de las actividades generales a desarrollar dentro de la empresa.

- 2) ¿Ha recibido capacitaciones sobre las actividades que se realizan en el área en que usted se desempeña?

SI NO

¿Porqué? Debido al programa de actividades que desarrolla la Unidad de Recursos Humanos, tomando en cuenta previas evaluaciones realizadas en la institución.

- 3) ¿Cree que en la actualidad su desempeño es adecuado como lo desea usted mismo y su jefe?

SI NO

¿Porqué? Porque se han atendido y gestionado oportunamente todas las solicitudes trasladadas a este Departamento, sin que a la fecha se haya presentado ningún inconveniente que afecte al Departamento o, si, ni a la Gerencia o a la Institución en general. Lo cual siempre es necesario mantener el objetivo de ser mejorado.

- 4) ¿Cree que el no estar capacitado repercutiría en la toma de decisiones de usted y de su jefe?

SI NO

¿Porqué? Limita la disponibilidad de información necesaria en la toma de decisiones de la Gerencia, que podría provocar actuaciones erráticas a la Institución con un alto e innecesario costo de imagen.

- 5) ¿Estaría dispuesto a enfrentar mayores responsabilidades que las que usted tiene socialmente actualmente?

SI NO

¿Porqué? Porque eso permite al ser humano la oportunidad de ampliar conocimientos y experiencia, y desarrollar destrezas que se traducen en crecimiento personal.

- 6) ¿Actualmente cree que posee los conocimientos y destrezas para hacerse cargo de las actividades que desarrollan sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Porqué? Cada miembro desarrolla actividades específicas, que aunque se tenga conocimiento de ellas, es necesario combinar en el trabajo en equipo, que es lo que prevalece en el Departamento.

- 7) ¿Ayudarían los procesos de capacitación como la rotación de puestos a asumir mayores responsabilidades y adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa?

SI NO

¿Porqué? Amplia las posibilidades de un mejor desempeño, aunque en nuestro caso, las atribuciones de la Unidad se enfrentan como equipo.

- 8) ¿Cree que es necesario tomar algunas medidas para que mejore el rendimiento del área donde se desempeña?

SI NO

¿Porqué? Es necesario MOTIVAR a los colaboradores a brindar siempre su mejor esfuerzo en cada tarea asignada, y hacerle saber que su labor es importante y apreciada por la parte patronal.

- 9) ¿Cree que uno de los mayores problemas que enfrenta el área en que usted se desempeña es el de no contar con personal capacitado, para que pueda desarrollar las actividades de los demás?

SI NO

¿Porqué? En este Departamento prevalece el respeto mutuo, si importar el grado jerárquico, y el personal se desempeña bajo la premisa común de trabajar en equipo, para sacar adelante al Depto.

- 10) ¿Estaría dispuesto en participar en algún curso de capacitación próximamente?

SI NO

¿Porqué? Todos los conocimientos positivos nos ayudarán a ser más eficientes y útiles en nuestro trabajo.

d) Análisis de la información

Análisis estadístico

Recopilación y tratamiento de datos:

Va dirigido al trabajo de campo, la aplicación de la encuesta, para saber si esta bien su contenido, redacción y si el encuestado entiende el significado.

Sistema manual

Consiste en registrar los datos y procesarlos por medio de papel y lápiz; son almacenados en hojas, archivos o cartapacios, para ser tabulados y editados manualmente. El uso de estos sistemas se justifica cuando se maneja un volumen reducido de datos y los cálculos son sencillos y poco repetitivos.

Tabulación de datos

No. de pregunta	SI	No	No respondió
01	10		
02	7	3	
03	9	1	
04	9	1	
05	10		
06	7	3	
07	9	1	
08	9	1	
09	3	7	
10	10		

Sistema electrónico

Cuando los volúmenes de información son elevados y los procesos son complejos, se justifica el uso de un sistema electrónico o sea la computadora.

Con el uso de esta tecnología se ahorra espacio, tiempo y dinero. La computadora es un sistema que acepta datos, efectúa operaciones previamente programadas y aporta la información requerida en corto tiempo.

Tabulación de datos

No. de pregunta	Si	No	No respondió
01	10		
02	7	3	
03	9	1	
04	9	1	
05	10		
06	7	3	
07	9	1	
08	9	1	
09	3	7	
10	10		

Encuestas graficadas

Explicación de aplicación: Los resultados que demuestran las gráficas siguientes fueron obtenidos mediante un cuestionario hecho al personal de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ, tomándose como muestra para responder a las preguntas a 10 personas; entre ellos a personal financiero.

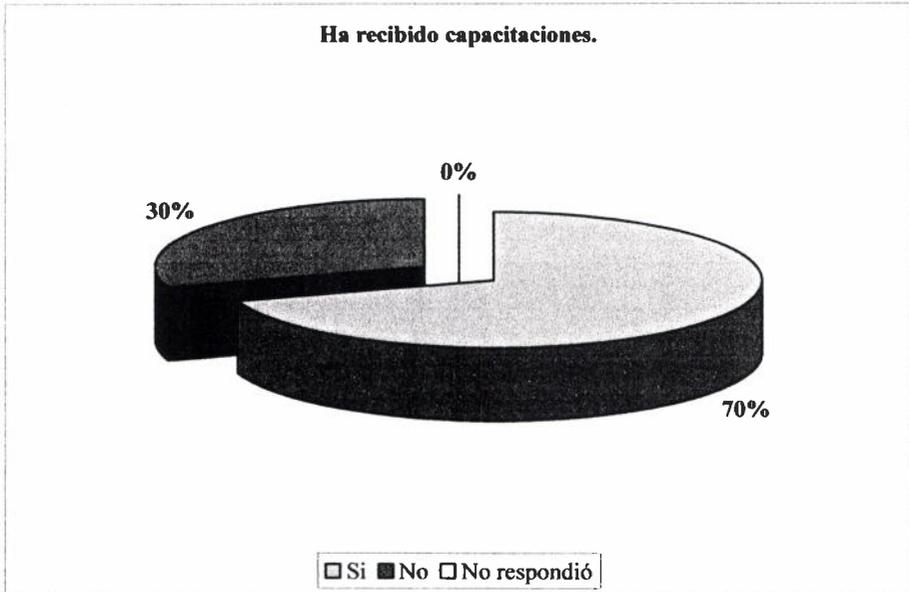
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Los resultados plasmados reflejan que el 100% de las personas dijeron que si. Lo cual indica que en efecto la formación y capacitación del recurso humano en las empresas ayudan al logro de los objetivos.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia.

Según la grafica anterior el 70% de las personas dijeron que si y el 30% que no. Lo cual indica que una muy buena parte de las personas si han recibido formación y capacitación en sus áreas de trabajo, y que además se puede decir que sigue siendo un factor muy importante en las empresas para la consecución y logro de los objetivos.

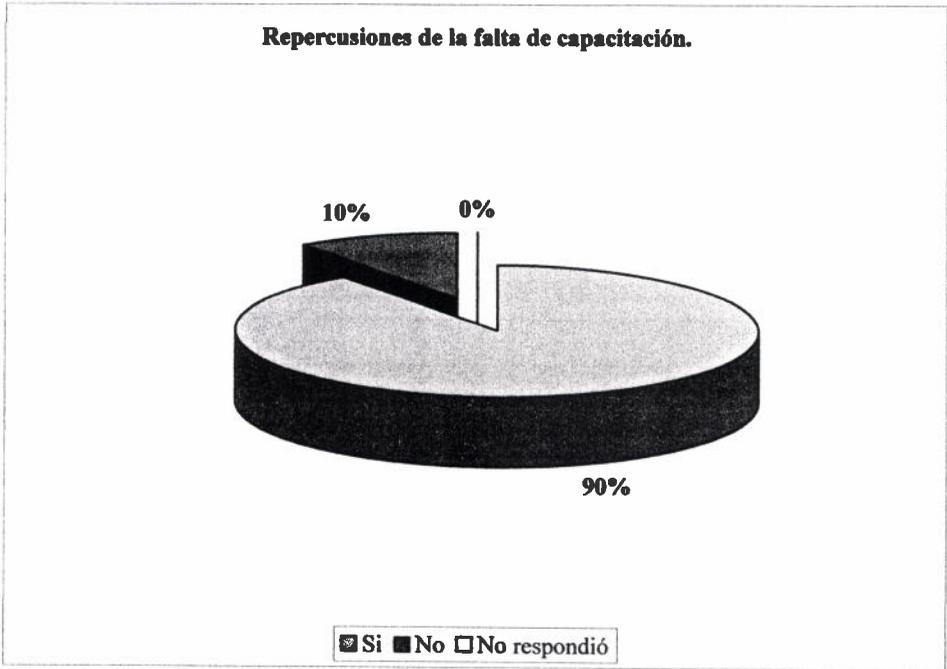
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados anteriores demuestran que el 90% de las personas dijeron que si y el 10% que no. Lo cual indica que en base a las capacitaciones que han tenido la mayoría de personas, sus actividades realizadas en sus áreas de trabajo si llenan las expectativas trazadas por la empresa en los procesos aplicados para el logro de los objetivos, por lo cual no deja de ser un proceso muy importante para las personas en las empresas.

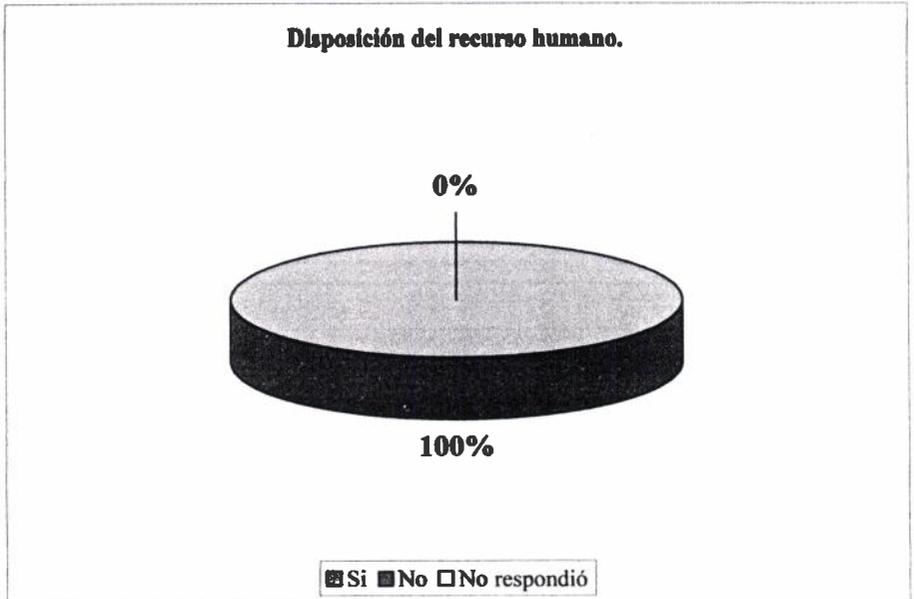
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior el 90% de las personas dijeron que si, el 10% que no. Y determina que la no capacitación del recurso humano en las empresas conlleva a la toma de decisiones no apropiadas, lo cual repercutiría en el accionar de las empresas en su toma de decisiones.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

Se demuestra que el 100% de las personas dijeron que si. Lo cual indica que en efecto la formación y capacitación del recurso humano conlleva a enfrentar con satisfacción mayores retos de los que ya se tienen en el área que desempeña, en efecto de los conocimientos y habilidades adquiridos en el proceso de capacitación para el logro de los objetivos de las empresas.

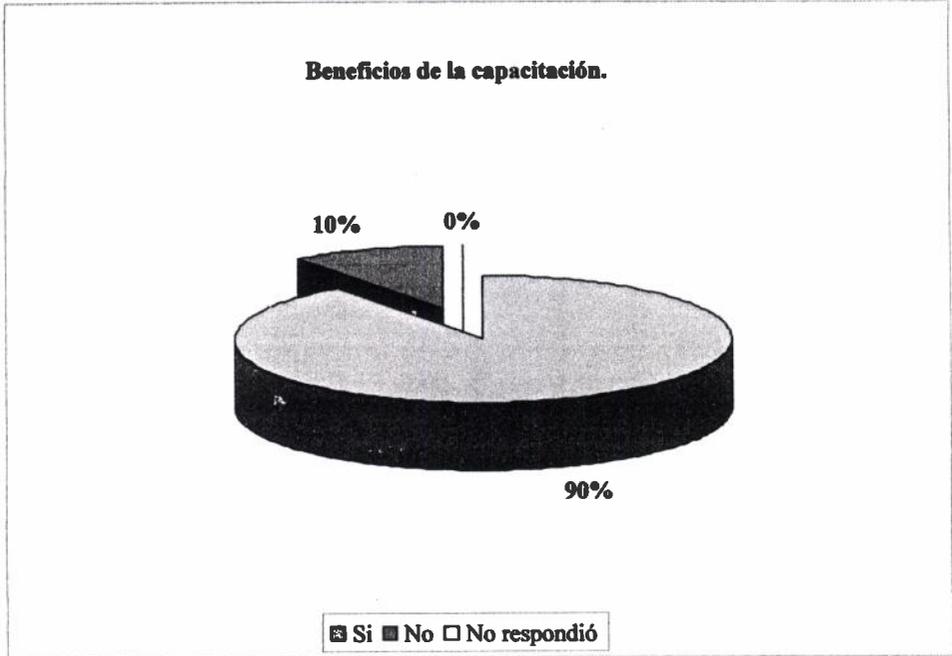
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la gráfica anterior el 70% de las personas dijeron que si, el 30% que no. Lo cual indica que los procesos de formación y capacitación del recurso humano en las empresas es muy importante, y que tiene que llevarse a cabo constantemente para adquirir de una mejor manera los conocimientos necesarios para sobresalir en las tareas asignadas y por ende contribuir al logro de los objetivos trazados por las empresas.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados anteriores el 90% de las personas dijeron que si, y el 10% que no. Lo cual indica que los procesos de capacitación como la rotación de puestos ayuda a adquirir mayores conocimientos, habilidades y destrezas en el desarrollo de las funciones del recurso humano y en efecto a los logros de los objetivos trazados por las empresas.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la gráfica anterior el 90% de las personas dijeron que si, el 10% que no. Lo cual indica que de todas las personas encuestadas un gran porcentaje aduce tomar algunas medidas en el desarrollo de programas y procesos de capacitación en el área en que se desempeñan para contrarrestar de mejor manera algunas debilidades y amenazas que ayuden a las empresas al logro de los objetivos.

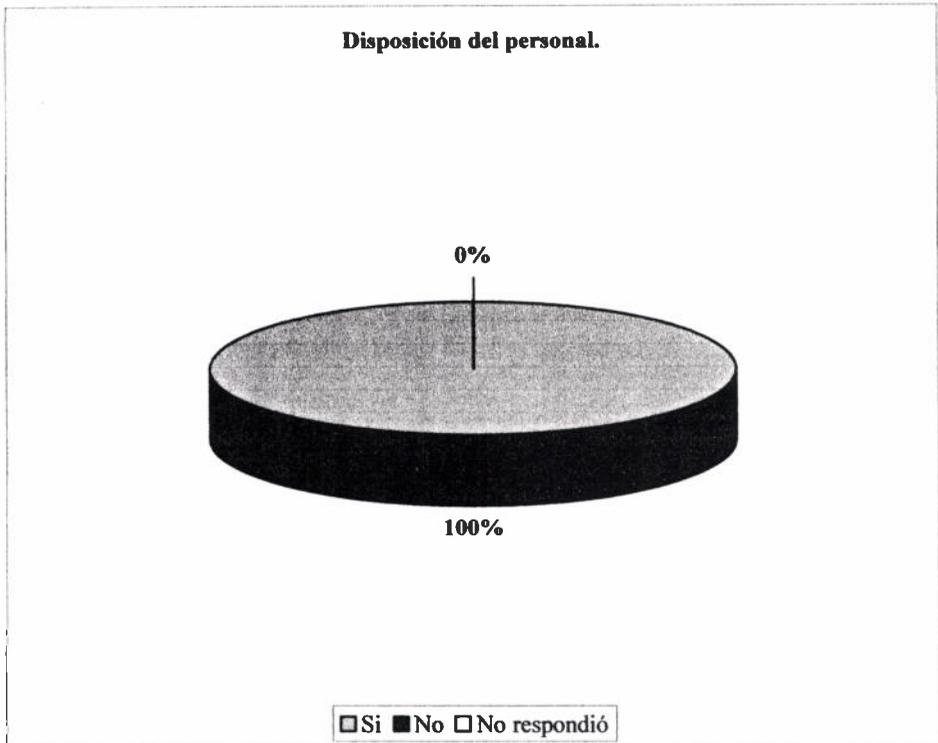
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se determina que el 70% de las personas dijeron que si, el 30% que no. Lo cual indica que en efecto el no poseer los conocimientos necesarios adquiridos por los procesos de capacitación imposibilita a las demás personas que componen su área de trabajo al conocimiento de las demás tareas.

Gráfica No. 10



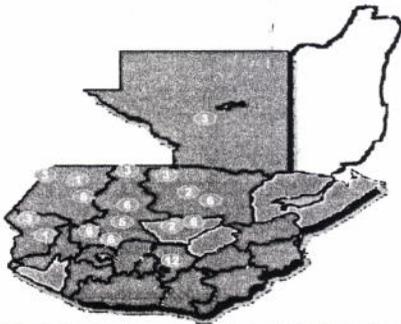
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la gráfica el 100% de las personas encuestadas dijeron que si. Lo cual indica que la totalidad de las personas encuestadas optan por la decisión de estar con la disposición de poder asistir próximamente a algún curso de capacitación, ya que ven de esta manera poder adquirir los conocimientos necesarios para la formación y capacitación que los conlleve a cumplir con metas y al logro de los objetivos de las empresas.

Anexo 2

Diagnóstico

a) Foda



PROGRAMAS DE PRESTAMOS

- (Alta Verapaz y Baja Verapaz)
- (San Marcos, Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz, Petén)
- (Toda la República)
- (Quiché)

PROGRAMAS DE DONACIONES

- (Chimaltenango, Escuintla, Sta. Rosa, Quezaltenango, Sololá, Retalhuleu, Suchitepéquez, Petén, Izabal, Baja Verapaz, Quiché, Huehuetenango, San Marcos)
- (Toda la República)

PROGRAMAS INTERNOS

- (Multidepartamental)
- (Multidepartamental)
- (Multidepartamental)
- (Multidepartamental)
- (Capital de Guatemala)

- **Macro-entorno**

Es un fondo social emergente de gobierno, adscrito a la presidencia de la república, con carácter de interés y beneficio social, que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo económico y social que contribuyan a erradicar la pobreza y la extrema pobreza en concordancia con lo establecido en los acuerdos de paz, el plan de gobierno 2008-2012, y las metas del milenio.

Lograr un auténtico desarrollo humano integral mediante la inversión, capacitación y tecnificación de los guatemaltecos en situación de pobreza y extrema pobreza, en todos los campos del desarrollo socioeconómico; fomentar la participación ciudadana para fortalecer el poder local y el acceso de toda la población a la educación, vivienda rural, infraestructura comunitaria, ayuda alimentaria y apoyar la consolidación de la paz.

Contribuir al desarrollo integral de las comunidades más necesitadas a través de la implementación de Programas y Proyectos de interés social, permitiendo, de ésta manera, consolidar la fe y la esperanza de las comunidades en el sistema democrático de gobierno, dentro del marco de los Acuerdos de Paz.

- Meso-entorno

FONAPAZ realiza jornadas médicas en Retalhuleu.

Cientos de niños fueron atendidos durante la jornada médica.



Alrededor de 2,200 personas fueron atendidas durante dos jornadas médicas efectuadas en Champerico y San Antonio Los Encuentros del municipio de San Andrés Villa Seca, de Retalhuleu, por medio del Programa de Integración Comunitaria (Proinco), del Fondo Nacional para la Paz, (Fonapaz), los días 11 y 12 de septiembre. Estas dos jornadas médicas, se realizaron como respuesta a la emergencia que viven los pobladores de varias comunidades de

Retalhuleu, quienes han sufrido enfermedades por el desbordamiento de ríos y han perdido sus cosechas. Los servicios que se prestaron a los pobladores fueron: medicina general, odontología, desparasitación, psicología y medicina gratuita. Entre las enfermedades que se ha atendieron durante estas jornadas fueron: Hongos, infecciones de la piel, problemas pulmonares, problemas nutricionales y diarreas.⁸

FONAPAZ entrega 25 mil quintales de alimentos.



Pobladoras reciben las raciones de alimentos entregadas por el Fondo Nacional para la Paz

Aunque uno de los objetivos del Gobierno del Presidente Álvaro Colom es impulsar proyectos productivos, en busca del desarrollo de quienes viven en pobreza y extrema pobreza en el país, la necesidad existente ha obligado acciones inmediatas, y una de estas en la entrega de alimentos. Por ello, desde el 14 de enero, hasta la fecha, el Gobierno ha entregado 25 mil 282 quintales de alimentos a través del Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ), por medio de su Programa Alimentos por Trabajo (PAT).

⁸ <http://www.guatemala.gob.gt/noticia.php?codigo=1214&tipo=1:05-01-2009>

El PAT es un programa por medio del cual se canaliza la ayuda que envía el Programa Mundial de Alimentos, quien es el ente que recibe donaciones de países amigos. Tiene como objetivo satisfacer en cierto grado las necesidades nutricionales y alimenticias de comunidades que a cambio, dan su mano de obra no calificada, en proyectos de desarrollo para la misma comunidad.

La jornada de entrega más reciente del PAT se efectuó los días martes 15, miércoles 16 y jueves 17 de este mes, en los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos y Huehuetenango. En esta oportunidad se benefició a 509 familias de 13 comunidades de los departamentos referidos con poco más de 1 mil 600 quintales de alimento.⁹

Entrega en Quetzaltenango.

El primer día llevó al equipo del Programa de Alimentos por Trabajo de FONAPAZ a San Francisco La Unión, Quetzaltenango. Este es un lugar donde los niños aún corren entre los verdes sembrados de milpa para divertirse. Allí las mujeres son quienes se han organizado para lograr proyectos de beneficio para sus familias.

La entrega que hizo FONAPAZ respondió a un proyecto de huertos que las mujeres de cuatro comunidades realizaron. Además de beneficiarse con la cosecha de sus hortalizas, ahora tienen en sus casas la donación de frijol, maíz, aceite y atol fortificado. En total se entregó a 200 familias, tres mil raciones, que suman 178.52 quintales.

Las raciones de alimento que recibió cada familia casi llenaban un costal con capacidad de un quintal. Dicha carga fue llevada en la espalda y cabeza por las mujeres, que vestían sus trajes regionales coloridos. En algunos casos eran dos o tres kilómetros los que separaban sus casas del centro de distribución. El esfuerzo permitió servirles a sus hijos alimentos, condimentados con solidaridad.

⁹ <http://www.guatemala.gob.gt/noticia.php?codigo=977&tipo=1:05-01-2009>

“Estoy agradecida con el presidente Colom y FONAPAZ por mostrar que cumple con su palabra de ayudarnos. Nuestra mayor preocupación son los niños, pues a veces no alcanza para darles de comer bien”, dijo Elizabeth Ambrosio una de las beneficiarias.

Puentes para el desarrollo.

En Sipacapa, San Marcos, el equipo humano del PAT de FONAPAZ recorrió empinados caminos de terracería para entregar 465 quintales de alimento a 140 familias de cuatro comunidades de dicho municipio.

Las manos encalladas y los sombreros, son características de las mujeres y hombres de trabajo en Sipacapa. El silencio de las calles de dicho pueblo fue roto por la algarabía que provocó la entrega de latas con aceite vegetal, granos básicos y atol fortificado en polvo.

“Nos llevó 48 días de trabajo hacer el puente de hamaca que nos comunica con Huehuetenango. Participamos los hombres, las mujeres y hasta algunos niños de la comunidad”, contó Juan Lorenzo, vecino de la aldea Carrizal, Sipacapa, cuando explicaba el proyecto por el cual se les entregó el alimento. Lorenzo aseguró que ese puente estuvo destruido durante casi tres años, pues luego del paso de la tormenta tropical Stan, en el año 2005, se contó, junto a algunas casas de la comunidad, entre los daños que sufrieron.

Al servicio del medio ambiente.

En el municipio de Nentón, Huehuetenango culminó esta jornada de entrega de alimentos por trabajo de FONAPAZ. Allí se puso en manos de 7 comunidades de Nentón y de una de San Mateo Ixtatán, 960 quintales de alimento, por mano de obra no calificada en proyectos de construcción de vivienda y mantenimiento forestal de varias hectáreas de bosque, que los comunitarios limpiaron de basura y otros contaminantes.

Juana Paíz, residente en la comunidad El Aguacate, salió en horas de la madrugada desde su casa para recibir sus raciones, que también consistieron en frijol, maíz, aceite vegetal y atole

fortificado. Apenas si llegó a tiempo para el acto de entrega en la cabecera municipal de Nentón, cuando faltaba una hora para el medio día.

“En mi casa se van a poner contentos por la comida. Doy gracias al presidente Colom y a FONAPAZ por esta ayuda, que la esperábamos en la casa que estamos construyendo”, compartió Paíz.

Esta entrega es sólo el 50 por ciento de total que recibirán informó Anfbal de la Vega, director del PAT, quien dijo a los beneficiarios que hagan buen uso del alimento, pues se entrega con el objetivo de ayudar en la lucha contra el hambre en esas comunidades. El Programa de Alimentos por Trabajo de FONAPAZ también ha entregado 18 molinos de Nixtamal en seis departamentos, en lo que va del año.

- Foda por áreas

Análisis Foda			
Gerencia financiera			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado. • Se tiene una visión integral sobre las situaciones que se presentan. • Se cuenta con una larga experiencia previa adquirida, por los conocimientos técnicos académicos bien establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con personal con los conocimientos técnicos académicos. • No se cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros. • No cuenta con un manual de puestos y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones constantes por las funciones del puesto desempeñado • Elaboración de manuales de políticas, procedimientos, puestos y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal por cambio de políticas en la transición de gobierno. • Que otras instituciones ejecuten las mismas funciones de la Gerencia Financiera y a futuro afecten los destinos de la misma. • Registros contables no apegados a las perspectivas de la institución sobre todo a la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Análisis Foda			
Contabilidad			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo capacitado. • Equipo de cómputo eficiente. • Procesos de trabajo definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con un sistema contable computarizado. • El personal no tiene bien definidas las funciones contables. • No cuenta con una nomenclatura contable. • Personal con nivel medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Soporte técnico. • Superación constante del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que otras instituciones realicen los procesos contables y afecten de alguna forma futuros proyectos de la institución. • Se corre el riesgo de perder la información contable ya que se encuentra directamente en el disco duro de la computadora. • Rotación de personal por cambio de autoridades de gobierno. • Registros contables no apegados a las actualizaciones de las NIF.

Fuente: Elaboración propia

Análisis Foda

Tesorería

Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado. • Segregación de funciones. • Cuentan con un sistema de registros contables establecido (Sipaz, Siges, Sicoín). • Se tiene una misión y visión establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con capacitaciones del personal para efectuar diversos cargos. • Equipo de cómputo deficiente. • No cuentan con un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros. • No cuentan con un manual de funciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos sistemas de transparencia. • Capacitación por parte de instituciones gubernamentales (Contraloría General de Cuentas, SAT, Ministerio de Fianzas, INAP, etcétera. • Superación constante del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación de gastos de funcionamiento e inversión por parte de unidades compradoras y departamentales. • Falta de capacitación impide mantenernos a la vanguardia de la modernización de la administración pública. • Que a otras instituciones se les asigne fondos de funcionamiento e inversión. • Cambios de la política de gobierno por transición de mando.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de causa y efecto Gerencia Financiera FONAPAZ



ANÁLISIS: La Gerencia Financiera de FONAPAZ, deberá contar con un buen proceso de políticas y procedimientos que le ayude administrativamente organizarse para lograr el establecimiento de su estructura formalmente establecida. También es necesario que tenga establecidos los objetivos de la empresa, manuales de organización y administración, reglamentos internos y procesos de capacitación de personal para que se tenga mano de obra calificada y poder lograr los objetivos trazados.

Fuente: Elaboración propia

- **Diagnóstico integral de la empresa**

En el departamento de Guatemala, se gestionan y manejan fondos sociales emergentes de gobierno, adscrito a la presidencia de la república, con carácter de interés y beneficio social, que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo económico y social que contribuyan a erradicar la pobreza y la extrema pobreza. Dicha misión conlleva a lograr un auténtico desarrollo humano integral mediante la inversión, capacitación y tecnificación de los guatemaltecos, en todos los campos del desarrollo socioeconómico; fomentar la participación ciudadana para fortalecer el poder local y el acceso de toda la población a la educación, vivienda rural, infraestructura comunitaria, ayuda alimentaria y apoyar la consolidación de la paz. Además contribuye al desarrollo integral de las comunidades más necesitadas a través de la implementación de Programas y Proyectos de interés social.

Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron algunas de las personas clave de la gerencia de recursos humanos y departamentos financieros de FONAPAZ para entrevistar y obtener información suficiente que permitiera conocer los objetivos, programas, sistemas y controles, así como las principales fortalezas y debilidades.

- ✓ **Área contable y financiera**

Sistema contable: El control de los fondos lo basan en su presupuesto anual que les es autorizado por el Ministerio de Finanzas Públicas (MFP) a través de fideicomisos a Tesorería Nacional y posterior por medio de desembolsos a FONAPAZ para su funcionamiento. En las oficinas de la Gerencia Financiera se llevan un control interno mensual que detalla cada uno de los meses y cantidades programadas a gastar, controlando que el presupuesto según sus renglones no exceda a lo aprobado por las oficinas centrales y regionales del fondo. Cada fin de mes también elabora informes financieros que deben ir dirigidos al Ministerio de Finanzas, Gerencia Financiera y a la Sub-Dirección del fondo los cuales son manejados en sistema contable llamado Sicoín. Al fin de cada año fiscal analizan lo presupuestado con lo ejecutado y emiten los respectivos informes financieros anuales.

Estados financieros: Algunos de los estados financieros son emitidos por el mismo sistema contable (Sicoin) los cuales son reportados a las oficinas centrales de la Sub-Dirección de FONAPAZ, entre los estados financieros que el sistema genera está por ejemplo el balance general y estado de resultados. Las declaraciones fiscales por tratarse de una entidad no lucrativa, la única obligación que tiene ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT son los siguientes:

- Declaraciones anuales: Reflejan los bienes, ingresos y egresos que posee la institución durante el año declarado, pues estas declaraciones son 1 vez al año.
- Llevar sus respectivos Libros contables: Compras: (refleja las compras hechas por los distintos proyectos de la institución), Ventas (Lo reflejan sin movimiento pues la institución es no lucrativa), Caja (refleja ingresos y egresos monetarios del la institución), Diario (Refleja las partidas de diario de todo el movimiento que posee la institución) Mayor (Mayoriza todas las cuentas de diario, ayudando esto a la elaboración del Balance General), Balance General (Refleja el saldo que posee la institución al final del periodo) Inventarios (Da a conocer los bienes, derechos y obligaciones de la institución).
- Exentos de IVA e ISR: La institución está registrada bajo el régimen exento y por tratarse de una entidad no lucrativa está exenta del pago de impuestos. Las compras hechas sin pago de impuestos (con exención) son reflejadas en la declaración anual que se hace a la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria).

Lo anterior está basado en la Ley del ISR, Capítulo 4, Artículo 6, inciso 6 Rentas Exentas. Y Ley del IVA, Artículo 7 numeral 9 De las exenciones generales.

- En el caso de los empleados que no están inscritos ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT, FONAPAZ les emite una factura legal y por medio de esta les hacen la retención de Impuesto Sobre la Renta -ISR y del Impuesto al Valor Agregado -IVA. Lo anterior es según Ley del ISR, Artículo 9, Renta Presunta en Facturas Especiales. Ley del IVA

Capítulo VII, Artículo 52, De la facturación por cuenta del vendedor. Artículo 53, Características de las facturas especiales.

- Los empleados que están inscritos ante la SAT y que emiten facturas a FONAPAZ por sus servicios, existen 2 opciones dependiendo el monto de su salario: Régimen del Pequeño Contribuyente y el Régimen del contribuyente normal. Lo anterior es según la Ley del IVA, Capítulo V, Artículo 45, Pago del Impuesto por los Pequeños Contribuyentes y la Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR Decreto 26-92.

Se deberían tomar acciones por parte de la dirección para mejorar los controles financieros y contables de la institución, a través de la elaboración de dichos manuales y capacitaciones constantes por las funciones de los puestos que se desempeñan.

✓ Gerencia financiera

La gerencia financiera a pesar de contar con un alto grado de recurso humano capacitado en donde solo se cuenta con el gerente financiero y una secretaria, tener una visión integral sobre las situaciones que se presentan y contar con una larga experiencia previa adquirida, por los conocimientos técnicos académicos bien establecidos, no cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros y sin un manual de puestos y funciones.

✓ Departamento de contabilidad

En el departamento de contabilidad muchos de los controles financieros y contables que se utilizan dentro de la dirección no se llevan en forma computarizada en programas de software, los procesos se efectúan en hojas electrónicas, esto hace un poco dificultoso el control de los procesos ya que no permite hacer eficientes los mismos y obtener información inmediata y confiable, debido a que se utiliza mucho tiempo para su realización y un mayor riesgo a perder la información, ya que se encuentra directamente en el disco duro de una PC y no en el servidor de FONAPAZ.

Se deberían tomar acciones por parte de la dirección para mejorar los controles financieros y contables del establecimiento, a través de aplicaciones computacionales o por medio de paquetes contables que permitan la automatización de dichos procesos para un mejor control de los mismos.

✓ Departamento de tesorería

El departamento de tesorería que realiza la segregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos, elaboración de pólizas de manejo, resguardo de los soportes de todas las transacciones, brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras, el departamento no cuenta con capacitaciones del personal necesarias para efectuar diversos cargos y equipo de computo eficiente para realizar las actividades asignadas con eficiencia. Algunos de los aspectos más sobresalientes en cuanto a estos aspectos son los siguientes:

- Falta de capacitaciones que impidan mantenerse a la vanguardia de la modernización de la administración pública.
- Falta de planificación de gastos de funcionamiento e inversión por parte de unidades compradoras y departamentos.

En consecuencia de ello, se les pide a las autoridades de dicha institución para corrección de posteriores consecuencias tomar las medidas necesarias, a través de la creación de nuevos sistemas de transparencia, capacitaciones por parte de instituciones gubernamentales (Contraloría General de Cuentas, SAT, Ministerio de Finanzas, INAP, etc.)

Anexo 3

Cuestionario dirigido al personal de la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-.

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Curso de Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Asesor: Oscar René Morales Calderón
Sede Regional Zacapa



Como estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, es interesante llevar una investigación sobre procesos de capacitación, para determinar las necesidades de la misma y proporcionar una guía que establezca los procesos que se deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones, por lo que: SE SOLICITA su valiosa colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas que a continuación se le presentan marcando con una “X” dentro del círculo que le corresponda.

1. ¿Sabiendo de la importancia de la capacitación, se realiza algún curso de capacitación actualmente?

SI NO

¿Porqué? _____

2. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

3. ¿Qué método de capacitación sugiere que fuera impartido en la empresa en que te desempeñas?

4. ¿Podría enumerar por su importancia algunos cursos de capacitación que hallas recibido y cuál quisiera que se te volviera a impartir?

5. ¿De los cursos de capacitación descritos anteriormente cual ha sido el más exitoso?

6. ¿Podría dar un comentario de los resultados que ha obtenido dentro de su empresa después de ser capacitado?

7. ¿Cada cuánto tiempo recibes cursos de capacitación?

8. ¿Cada cuánto tiempo quisiera recibir cursos de capacitación?

9. ¿Considera usted que en tu empresa la capacitación es más importante en determinadas áreas?

SI NO

¿Porqué? _____

10. ¿En base a los cursos de capacitación recibidos estaría en cualquier momento a enfrentar mayores responsabilidades dentro de tu empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

11. ¿Ha puesto en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos por los cursos de capacitación?

SI NO

¿Porqué? _____

12. ¿Encuentra algún problema para evaluar los resultados obtenidos en los procesos de capacitación?

SI NO

¿Porqué? _____

13. ¿Cree usted qué debe capacitarse al personal constantemente en la empresa?

SI NO

¿Porqué? _____

14. ¿Se evalúa al capacitador? ¿Quién lo evalúa? ¿Con que objetivo?

SI NO

15. ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los cursos de capacitación, que ha recibido? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién lo hace? ¿En que momento?

SI NO

¿Por qué? _____

16. ¿Se vuelve a evaluar a una persona que concurrió a algún curso, para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo?

SI NO

¿Por qué? _____

17. ¿Cómo comprueba si se llegó al cumplimiento o no de los objetivos de usted y de la empresa, conforme a los cursos de capacitación recibidos?

Anexo 4

Ejecución de la propuesta.

Plan estratégico de capacitación para el personal de la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz

Introducción

El plan estratégico de capacitación para el personal de la Gerencia Financiera de FONAPAZ, para el año 2010 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Los métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implementación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan Estratégico de Capacitación incluye los colaboradores de la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con

temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en el cuestionario dicotómico con preguntas abiertas y cerradas; así mismo esta enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el I Semestre del ejercicio 2010 de Q.45,700.00, y de un monto estimado anual de Q.91,400.00 Quetzales.

Las actividades de capacitación programadas en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2010.

1. Actividad de la empresa

Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-, es un fondo social emergente de gobierno, adscrito a la presidencia de la república, con carácter de interés y beneficio social, que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo económico y social que contribuya a erradicar la pobreza y extrema pobreza en concordancia con lo establecido en los acuerdos de paz, el plan de gobierno 2008-2012, y las metas del nuevo milenio.

2. Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los 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, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que reciben en sus relaciones individuales que tienen con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación y desarrollo como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios que se presta a la población a nivel nacional.

En tal sentido se plantea el presente plan estratégico de capacitación anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente, principalmente en el área financiera de FONAPAZ.

3. Alcance

El presente plan estratégico de capacitación es de aplicación para el personal que trabaja en la gerencia financiera del Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ,

4. Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral del colaborador.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

5. Objetivos del plan estratégico de capacitación

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo general

- Tener un documento escrito el cual sirva para preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales, modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar la motivación del colaborador y hacerlo mas receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

6. Metas

- Capacitar al 100%: gerente, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la Gerencia Financiera del Fondo Nacional para la Paz –FONAPAZ-.

7. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

8. Tipos, modalidades y niveles de capacitación

8.1 Tipos de capacitación

8.1.1 Capacitación inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

8.1.2 Capacitación preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

8.1.3 Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

8.1.4 Capacitación para el desarrollo de carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

8.2.1 Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

8.2.2 Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

8.2.3 Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

8.2.4 Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

8.2.5 Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

8.3.1 Nivel básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

8.3.2 Nivel intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

8.3.3 Nivel avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

9. Acciones a desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

- Temas de capacitación
- ✓ Sistema institucional
 - Planeamiento estratégico
 - Administración y organización
 - Cultura organizacional
 - Gestión del cambio
- ✓ Imagen institucional
 - Relaciones humanas
 - Relaciones públicas
 - Administración por valores
 - Mejoramiento del clima organizacional

✓ Contabilidad

- Auditoría y Normas de Control
- Actualización fiscal y tributaria
- Control Patrimonial

10 Recursos

10.1 Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.2 Materiales

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros: Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

Documentos técnico – educativo. Entre ellos tenemos: Certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

11. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución, la responsabilidad principal de la ejecución del plan de capacitación y desarrollo estará a cargo del gerente financiero de la institución, apoyado por los niveles directivos de FONAPAZ.

**FONDO NACIONAL PARA LA PAZ
GERENCIA FINANCIERA**
Plan de trabajo de capacitación año 2010

Temas de capacitación	Orden de prioridad	Necesidades de capacitación	Población objetivo del plan de capacitación			Mes de realización
			Número de funcionarios por nivel jerárquico			
			A*	B*	C*	
Planeamiento estratégico	1	Visión, misión, objetivos, políticas, estrategias.	6			Enero
Actualización fiscal y tributaria	2	Ley del IVA; Ley de ISR.	6	31	3	Febrero
Control patrimonial	3	Elaboración de inventarios según nomenclatura gubernamental.		31	3	Marzo
Cultura organizacional	4	Influencia del líder sobre la cultura organizacional; Cultura y liderazgo estratégico.	6	31	3	Abril
Relaciones humanas	5	La comunicación; Relaciones personales e interpersonales.	6	31	3	Mayo
Administración y organización	6	Creación de equipos eficaces; Empowerment; Administración del tiempo; Manejo de estrés.	6	31		Junio y Julio
Relaciones públicas	7	Técnicas publicitarias; Mejoramiento de la imagen institucional.	6	31	3	Agosto
Mejoramiento de clima organizacional	8	Resistencia al cambio; Sistemas de recompensa.	6	31	3	Septiembre
Gestión del cambio	9	Administración de la resistencia al cambio.	6	31	3	Octubre
Auditoría y normas de control.	10	Control de presupuestos; Uso adecuado de la contabilidad gubernamental.	6	31		Noviembre
Administración por valores	11	Responsabilidad social; Transparencia y compromiso comunitario.	6	31	3	Diciembre

Fuente: Elaboración propia

A: Gerentes y jefes

B: Analistas

C: Encargados