

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y
clima laboral y plan de mejoras con acciones correctivas en la delegación
departamental de la Contraloría General de Cuentas”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

“Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejoras con acciones correctivas en la delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo

Lic. Marco Tulio Osorio López, (**Asesor**)
Lic. Heber Chinchilla Guzmán, (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, julio 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

MA. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

Lic. Kevin Alexis Delgado Vásquez

Coordinador

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

Licda. Telma Lorena Morales Juárez

Examinador

Lic. Luis Fernando Gálvez

Examinador

Lic. Julio César Ramírez Marcial

Examinador

Lic. Marco Tulio Osorio López

Tutor

Lic. Heber Chinchilla Guzmán

Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0127-2015

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUATEMALA, 09 DE JUNIO DEL 2015

SEDE PUERTO BARRIOS

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Marco Osorio López, tutor y Licenciado Heber Chinchilla Guzmán, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejoras con acciones correctivas en la delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas”, Presentado por él (la) estudiante Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1270, de fecha 27 de marzo del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,640

caribepuerto@yahoo.com

Teléfono: 5825-9590

Puerto Barrios, 29 de noviembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejoras con acciones correctivas en la delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas.”, realizada por Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional –ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta y uno (81) puntos de 100.

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



Lic. Marco Tullio Osorio López
Administración de Empresas
Colegiado No. 16,640

Licenciado en Administración Educativa

Colegiado: 14,504

hebertt2008@hotmail.com

Teléfono: 4212-3374

Guatemala, 18 de febrero de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad Guatemala

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **"Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de Mejoras con Acciones Correctivas en la Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas"** realizado por: **Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo**, carné No. 201403723, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


Lic. Heber Chinchilla Guzmán
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

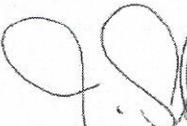
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 808.2015

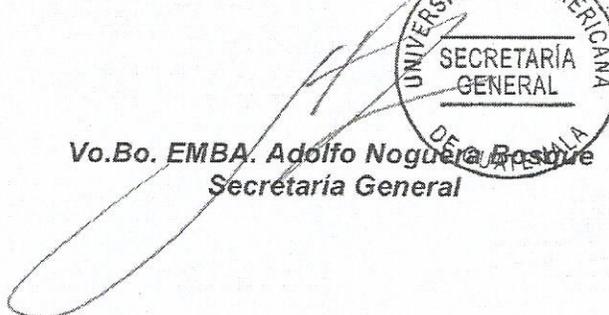
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo** con número de carné 201403723, aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de mayo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Pamela R.
cc. Archivo.

Acto que dedico

A Dios: Bendito seas Señor Padre y Señor Jesucristo, Dios de los cielos y la tierra, por darme la vida y permitirme llegar a culminar este sueño de tantos años, por lo que te doy las infinitas gracias por el conocimiento, la sabiduría y la paciencia que me brindaste en toda esta etapa de mi carrera, honor y gloria a tu nombre para siempre, porque tu misericordia es grande conmigo y me libras de todo mal. Amen.

A mis Padres: por ser las personas más importantes en mi vida, les agradezco por haber contribuido para que yo recibiera educación y me apoyaran a desarrollarme profesionalmente; “Dios los bendiga: Eduardo Lainfiesta González y María Magdalena Perdomo de Lainfiesta”.

A mis Hijos: Eithan Estuardo Romero Lainfiesta, te dedico este triunfo con mucho amor y dedicación, ya que fue un reto y un largo período de sacrificios, lo que ahora se convierte en un ejemplo para tu futuro en el inicio de tu vida y carrera,

Y a mi hijo por nacer: Peter Eduardo Asencio Lainfiesta, que lo espero con mucho amor, que este triunfo será un ejemplo desde el inicio de tu vida.

A mi Esposo: Pedro Napoleón Asencio Ramos, Dios lo bendiga por su apoyo incondicional. “Te amo”.

A mi Jefa: Ma. Licda. Sary Leonora Jeréz Galindo, gracias por su orientación y apoyo incondicional que me aportó para la elaboración de la práctica empresarial dirigida en la Institución, “Dios la bendiga”.

He combatido el buen combate, he terminado mi carrera, siempre fiel a la fe. (2-Timoteo 4:7)

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
Capítulo 2	
Marco teórico	02
2.1 Administración de recursos humanos	02
2.1.1 Los objetivos de la administración de recursos humanos	02
2.2 Gestión del talento humano	03
2.3 Gestión del capital humano	04
2.3.1 Capital humano	04
2.4 Administración del capital intelectual	05
2.5 Desarrollo organizacional	06
2.5.1 Características del desarrollo organizacional	07
2.5.2 Objetivos del desarrollo organizacional	08
2.6 Cultura organizacional	08
2.7 Clima organizacional	10
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Objetivos	17
3.2.1. Objetivo General	17
3.2.2. Objetivo Específicos	17
3.3 Alcances y límites de la práctica	18
3.4 Metodología aplicada a la práctica	19
3.4.1. Tipo de Investigación	19
3.4.2. Sujetos	19
3.4.2.1 Personas	19
3.4.2.2 Unidad de análisis	19

3.5 Instrumentos	20
3.6 Procedimiento	20
3.7 Diseño de la investigación	21
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	22
4.2 Análisis e interpretación de resultados	43
Conclusiones	46
Referencias bibliográficas	48
Propuesta	50
Anexos	
Anexos 1 Evaluación integral	56
Anexos 2 Diagnóstico	80
Anexos 3 Entrevista dirigida a la jefa departamental	92
Anexos 4 Aspectos demográficos de los colaboradores	94
Anexos 5 Encuesta dirigida a los colaboradores	96
Anexos 6 Ejecución de la propuesta	101
Anexos 7 Cronograma	147

Resumen

La Contraloría General de Cuentas, es la entidad superior de fiscalización de los recursos del estado en todo el país; para brindar un mejor servicio la Contraloría General de Cuentas tiene a disposición una Delegación en cada Departamento.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Delegación Departamental de Izabal, en la cual se realizó un diagnóstico para evaluar las condiciones actuales del talento humano.

Derivado del diagnóstico realizado, se detectó deficiencias en el área de la gestión del talento humano.

El objetivo general de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- es fortalecer el área de la Gestión del talento humano, para desarrollar un eficiente desempeño laboral.

La investigación se realizó tipo descriptiva, tomando en cuentas como sujetos de estudio a la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal y a los (9) colaboradores de la Contraloría General de Cuentas, con la finalidad de identificar cuáles son los factores que inciden en el clima y cultura laboral.

Derivado del diagnóstico efectuado, se concluye que los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, manejan un deficiente clima y cultural laboral, debido a la filosofía de administraciones pasadas, además de no contar con las calidades profesionales y las malas relaciones interpersonales.

En consecuencia, al realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, en esta Delegación permite que se presente la propuesta del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de Mejoras con Acciones Correctivas, para mejorar el clima laboral de los colaboradores de esta Entidad.

Introducción

La Contraloría General de Cuentas es una entidad técnica, autónoma y descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas, con la cual cuenta con equipo altamente tecnificado para el arduo trabajo de fiscalización interinstitucional.

Con la finalidad de ampliar los servicios a las diferentes cabeceras departamentales y Municipios de la República la Contraloría General de Cuentas descentraliza los servicios de la Institución, mediante el Acuerdo Interno “A” No. 30-2005, creando las 21 Delegaciones Departamentales, que constituyen la representación máxima de la entidad fiscalizadora de los recursos del Estado en todo el país. En estas dependencias se encuentra la Delegación de Izabal que presta los mismos servicios que en los edificios de las zonas 1, 2 y 13 de la Ciudad Capital.

Por lo consiguiente, el recurso más importante en la Delegación Departamental de Izabal lo forma su recurso humano, siendo de vital importancia para la prestación de los servicios, por lo que la conducta y rendimiento de los colaboradores influye en la eficiencia y eficacia de los servicios que se brindan; un personal motivado y trabajando en equipo son los pilares fundamentales en que la Delegación sustenta sus logros y beneficios.

Una de las razones para realizar el estudio de clima y cultura laboral en esta Práctica Empresarial Dirigida –PED-, es que el desempeño de los colaboradores permita el logro de la autorrealización y la satisfacción de ellos mismos, así como fortalecer el área de la gestión del talento humano, que permita mejorar la calidad de trabajo, tomando como base el objetivo general de fortalecer la eficacia y eficiencia por medio de un desarrollo organizacional dirigido al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

La presente investigación se realizó de tipo descriptiva, se tuvo nueve (9) colaboradores de estudio y se aplicó una entrevista a la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal.

En la actualidad la Delegación de Izabal no cuenta con un manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas, por lo tanto se busca implementar el plan para fortalecer la eficiencia y eficacia que influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Es por ello que es recomendable la implementación de un manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas para desarrollar buen desempeño laboral.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Delegación de Izabal de la Contraloría General de Cuentas fue creada en el Municipio de Puerto Barrios del Departamento de Izabal de conformidad al Acuerdo Interno No. A-30-2005; las autoridades superiores de la Contraloría General de Cuentas, tomaron la decisión de realizar la desconcentración de funciones, en tal sentido la delegación departamental, presta servicios técnico-administrativos a las entidades sujetas a fiscalización en el Departamento de Izabal.

Al inicio de la gestión de desconcentración, se nombró a un profesional de las Ciencias Económicas como Jefe de la Delegación, quien instituyó los procedimientos administrativos para cada servicio, sin embargo, se realizó una rotación de personal, dejando como Jefe Interino por tres años aproximadamente a personal asignado a la Delegación sin que tuviera las calidades profesionales.

Por lo que el clima laboral de la delegación, se vio afectado debido a la situación de cambio, reflejando que los colaboradores no se sintieran satisfechos, motivados e identificados, lo cual provoco un aumento de conflictos; lo que conlleva a que se refleje resistencia al cambio y dificultad para adaptarse a las nuevas técnicas de trabajo, creando a su vez una deficiencia en el clima laboral.

En la actualidad, se nombró a una profesional de las Ciencias Económicas, quien de forma progresiva y de conformidad a los Manuales Administrativos, procedimientos y criterios técnicos ha ido incorporando a las funciones de cada colaborador la obligatoriedad de cumplir con eficiencia, eficacia y efectividad las tareas asignadas.

En consecuencia, la prioridad de la actual Jefa de la Delegación, está el mejoramiento y fortalecimiento continuo de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral en la prestación de los servicios a las entidades y/o instituciones del Estado.

Capítulo 2

Marco Teórico

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida, está contenida en la Administración de Recursos Humanos. Y para el autor Idalberto Chiavenato (2008) presenta que “la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.”.

2.1 Administración de Recursos Humanos

El autor Chiavenato (2008: 122) define que “la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”.

El autor continúa diciendo “que la Administración de Recursos Humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción”.

2.1.1 Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos

El autor Chiavenato (1999: 13) define que “los objetivos son

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;

- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;

- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”

2.2 Gestión del Talento Humano

Chiavenato, Idalberto (2002), afirma que la gestión el talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones.

Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructuración organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Recuperado de:<http://elblogdelingenieroindustrial.bligoo.com.co/diversas-definiciones-acerca-de-la-gestion-del-talento-humano>

Dessier, Gary (2004) afirma que la gestión del talento humano corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Recuperado de:<http://elblogdelingenieroindustrial.bligoo.com.co/diversas-definiciones-acerca-de-la-gestion-del-talento-humano>.

2.3 Gestión del Capital Humano

El capital humano según La gestión del Capital Humano debe ser concebida como la integración de varios procesos: captación, selección y contratación del personal; inducción; evaluación del desempeño; capacitación; motivación, remuneración y estimulación; promoción y otros.

Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/Capital_Humano

La determinación de las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo o de las funciones de cada uno de los cargos que necesita una entidad u organización para el logro de su misión, es la base de lo que se conoce como gestión por competencias y es esa, en nuestra opinión, la más efectiva forma de gestión del Capital Humano.

2.3.1 Capital Humano

(Chiavenato 2008: 69) “Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables.

- ✓ Autoridad: conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder re-parte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como delegación de autoridad (empowerment).
- ✓ Información: fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y pro-ductiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- ✓ Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos

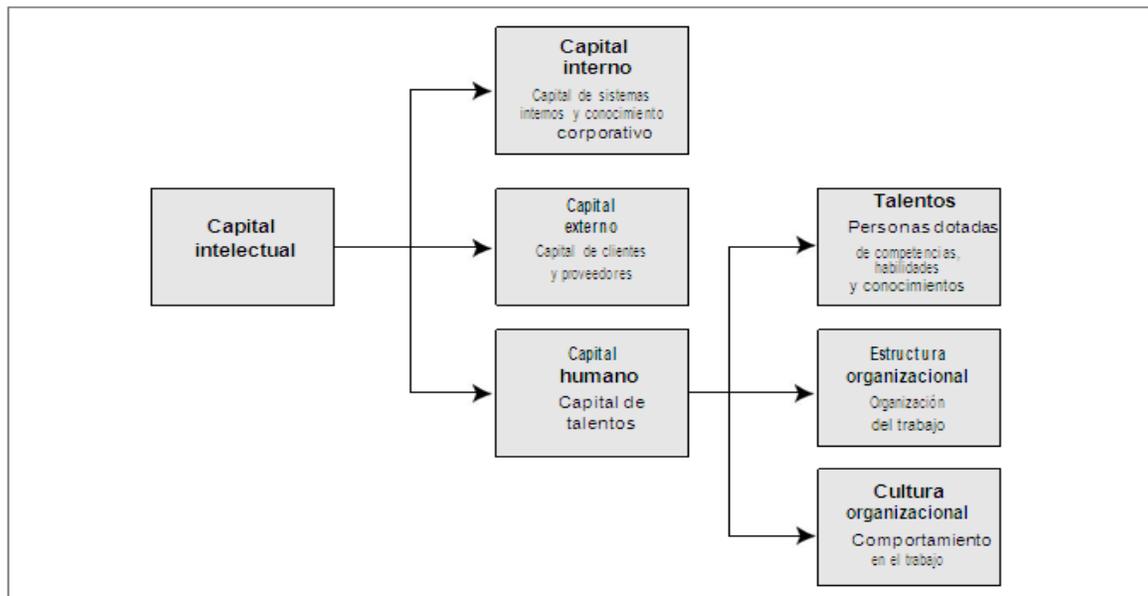
organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

- ✓ Competencias: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible”.

2.4 Administración del Capital Intelectual: Capital Humano y Capital Intelectual

Según el autor Chiavenato (2008: 37) “en el cual indica que el capital intelectual de la organización está constituido de intangibles como:

- ✓ Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna.
- ✓ Capital externo: comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- ✓ Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas”.



Fuente: Chiavenato 8ª. Edición

2.5 Desarrollo Organizacional

El autor Chiavenato (1999: 66) indica que “el desarrollo organizacional estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Implica la integración además de varias disciplinas del estudio del comportamiento humano ya que las agrupaciones con un fin llamado común dependen cien por cien de la manera en la que sus integrantes interactúan entre si y a su vez con los sistemas en los que se desempeñan”.

Según los autores French, Wendell L., y Cecil H. bellJr (1973: 15) “el desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional”.

2.5.1 Características del Desarrollo Organizacional

El autor Chiavenato (2008: 421) identifica “la propia definición de Desarrollo Organizacional presupone características como las siguientes:

- ✓ Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
- ✓ Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
- ✓ Agente de cambio: el Desarrollo Organizacional utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
- ✓ Solución de problemas: el Desarrollo Organizacional no solo analiza los problemas en teoría sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
- ✓ Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- ✓ Procesos grupales: el Desarrollo Organizacional se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- ✓ Retroalimentación: el Desarrollo Organizacional suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones auto correctivas más eficaces.
- ✓ Orientación situacional: el Desarrollo Organizacional no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
- ✓ Desarrollo de equipos: el objetivo general del Desarrollo Organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización”.

2.5.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El autor Chiavenato (2008: 422) define que “los principales objetivos son

- ✓ Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- ✓ Aumentar la confrontación de los problemas empresariales y no esconderlos.
- ✓ Crear un ambiente en que la autoridad esté basada en el conocimiento y la habilidad social.
- ✓ Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- ✓ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- ✓ Buscar soluciones sinérgicas a los problemas. Es más importante la cooperación que el conflicto.
- ✓ Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación”.

2.6 Cultura organizacional

El único camino viable para cambiar a la organización es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas, para Chiavenato (2008: 418) “la Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”.

(Beckhard, Richard, 1972: 418) la define como “cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo

este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización”.

Y para el autor Chiavenato (2008: 83) continúa diciendo “cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes es predominante, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente”.

El autor continua diciendo (2008: 85) que la cultura organizacional “es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización”.

El autor continúa diciendo (2008: 86) que “la cultura organizacional presenta seis características principales:

- ✓ Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

- ✓ Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

- ✓ Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- ✓ Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- ✓ Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
- ✓ Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

2.7 Clima organizacional

Chiavenato (2008: 59) manifiesta que “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero”.

El autor continúa diciendo, “el concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un

equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro”.

Para el autor Chiavenato (2008: 24) Eficacia y Eficiencia manifiesta que “toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia”.

Eficacia

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva. Recuperado de:<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>

Eficiencia

Para el autor Chiavenato (2008: 25) “es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles”.

El autor continúa diciendo, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

La Motivación Humana

Según Chiavenato (1999: 6) el motivo es “aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que

proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por

- El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos;
- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y,
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento”.

Medidas de Eficacia Organizacional

Para el autor Chiavenato (2008: 34) se refiere como un “concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos componentes.

Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

- ✓ Satisfacción: la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.
- ✓ Adaptabilidad: es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de

prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas diferentes, lo cual exige un cambio.

- ✓ Desarrollo: La organización tiene que invertir en los colaboradores para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos”.

Ciclo motivacional

Para el autor Chiavenato (2008: 49) el ciclo motivacional “comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad”.

El autor continua diciendo “en otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo”.

Evaluación del desempeño humano

Para el autor Chiavenato (2008: 243) “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las

organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.”.

El autor continua diciendo (2008: 248) “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sin un instrumento, un medio, una herramienta para mejorarlos resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- ✓ Idoneidad del individuo para el puesto.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivo salarial por buen desempeño.
- ✓ Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- ✓ Desarrollo personal del empleado.
- ✓ Información básica para la investigación de recursos humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo para una mayor productividad.
- ✓ Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización”.

Conflictos laborales

Para el autor Chiavenato (1999: 58) “El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes en la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de recientes teorías de la organización. Son dos lados de una misma moneda.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición”.

El autor continúa diciendo sobre las “situaciones de conflicto y métodos de solución.

Métodos antiguos.

- Destructivos.
- Supresión-guerra total.
- Parcialmente destructivos.
- Guerra parcial-acomodación.

Métodos modernos.

- Constructivos.
- Negociación-solución de problemas.

Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. El conflicto existe o se presenta por puntos de vista e intereses diferentes que chocan entre sí; la existencia de conflicto significa la existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan”.

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

El elemento más importante de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas es el talento humano, siendo este el principal factor y cimiento para la prestación de los servicios en este Departamento; su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma, cuyo objetivo es centrar sus estrategias en la optimización del área administrativa y en el beneficio hacia la atención al cliente, que solicitan los servicios para la realización de los trámites correspondientes.

Por lo consiguiente, según el estudio realizado a través del diagnóstico (FODA), sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, muestra un clima y cultura laboral que presenta deficiencias en el desempeño de sus funciones que redundan en el desarrollo organizacional, debido fundamentalmente a que la Delegación no cuenta con el personal necesario y debidamente capacitado para realizar dichas labores.

El engrandecimiento de entidades del Estado y los cambios administrativos genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la aptitud en el recurso humano, buscando contar con el personal adecuado, en número, perfil, preparación potencial y actitud que vayan de acuerdo con la filosofía de la Delegación.

Por lo anterior, para el mejoramiento del clima laboral que se presenta en la Delegación es necesario proponer un Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y el Plan de mejora con Acciones Correctivas, por lo tanto, es preciso responder a la pregunta: ¿Cómo fortalecer el área de la Gestión del Talento Humano de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas?

3.1.1. Título de la investigación

“Fortalecimiento en el Área de la Gestión del Talento Humano de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas”.

3.1.2. Justificación

El motivo de la presente investigación radica en que es necesario identificar cuál es el grado de conocimientos, habilidades y destrezas con que cuenta el personal de la Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas Izabal, de la cual permita aportar herramientas que contribuyan a la solución que les permita desempeñar de forma eficaz y eficientemente las tareas asignadas de los colaboradores en relación a la realización de sus funciones.

Es por ello que, este estudio parte de la problemática de la necesidad de analizar y capacitar al personal y concientizar y viabilizar en forma eficiente los procesos que realizan los colaboradores en la Delegación de Izabal, mediante un plan de mejoras que los lleve al fomento del conocimiento, motivación, productividad, adaptación y satisfacción de los colaboradores.

3.2. Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Fortalecer la eficacia y eficiencia por medio de un desarrollo organizacional dirigido al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano de la Delegación de Izabal de la Contraloría General de Cuentas.

3.2.2. Objetivos específicos

✓ Determinar los factores que influyen en el clima y cultura laboral dentro del personal de la Delegación de Izabal.

- ✓ Identificar qué factores del clima laboral influyen en la Delegación Departamental en la prestación de servicios a las Instituciones del Estado.
- ✓ Identificar si la Contraloría General de Cuentas capacita de forma constante a los colaboradores de la delegación departamental de Izabal, para fortalecer la eficiencia y eficacia en el área del recurso humano.
- ✓ Identificar y desarrollar estrategias que conlleven a fortalecer el clima y cultura laboral.

3.3. Alcances y límites

Los alcances de este trabajo de investigación están integrados de la siguiente manera:

3.3.1 Alcances

- Espacial

Se realizó un análisis de estudio en la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas, ubicada en la 6ª. Avenida entre 15ª. Y 16ª. Calles, del Municipio de Puerto Barrios, Departamento de Izabal.

- Temporal

El estudio se desarrolló del 17 de mayo al 09 de agosto del 2014.

- Teórica

Las referencias bibliográficas que se utilizaron para este estudio y darle el soporte respectivo al marco teórico, están: Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Reglamento de la Ley Orgánica del Contraloría de Cuentas y sus modificaciones, Acuerdos Internos CGC, Revista Informativa No. 1 y 2 de la Contraloría General de Cuentas, Idalberto Chiavenato, Dr. Rafael Guízar Montufar.

3.3.2. Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante que impidiera el desarrollo de la misma.

3.4. Metodología

3.4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro Proceso de investigación científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.

3.4.2. Sujetos

Para realizar el presente estudio de investigación se tomaron en cuenta como sujetos de investigación los siguientes diez (10) colaboradores:

3.4.2.1. Personas

- Jefa Delegación Departamental (1)
- Secretaria (1)
- Encargada de Probidad y Comités (1)
- Encargado de Entidades Gubernamentales y Formas y Talonarios (1)
- Encargado de Títulos (1)
- Encargado de Asociaciones y Contratos (1)
- Conserje (1)
- Notificador (1)
- Guardián (2)

3.4.2.2. Unidades de análisis

- Historia de la creación de la contraloría general de cuentas y delegaciones departamentales.
- Ley orgánica de la contraloría general de cuentas.

- Reglamento de la Ley de la contraloría general de cuentas.
- Manuales administrativos de la delegación de Izabal.
- Procedimientos administrativos internos de la delegación de Izabal.
- Sistema de auditoría gubernamental SAG.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos de parte de los sujetos de estudio que fundamentan la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- fueron:

- Entrevista dirigida a la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal, CGC, estructurada en una serie de 15 preguntas cerradas y de respuesta múltiple; persigue conocer la información relacionada al proceso de evaluar la situación de la Delegación, en relación al desarrollo organizacional y desempeño laboral de los colaboradores. (Ver Anexo No. 1)
- Cuestionario dirigido a colaboradores de la Delegación de Izabal, CGC, estructurada en una serie de 29 preguntas cerradas, que permiten conocer la situación de la Delegación.(Ver Anexo No. 5)

3.6 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida-PED-, fue necesario desarrollar los siguientes pasos que permitió de manera ordenada llevar a cabo la obtención de datos de la investigación, que se detallan a continuación:

- Se elaboró una entrevista dirigida a la Jefa de la Delegación de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, para hacer un diagnóstico de la situación actual de la Delegación.
- Aplicación de instrumentos.
- Recopilar y analizar la información.

- Estructuración del FODA de las áreas seleccionadas en la Delegación de Izabal.
- Estructuración de Ishikawa.
- Seleccionar la problemática a investigar.
- Planteamiento del problema y la metodología.
- Elaboración de marco teórico y las fuentes de consulta.
- Estructuración de los instrumentos de investigación.
- Validación de los instrumentos.
- Correcciones respectivas a los instrumentos de investigación.
- Análisis de los resultados obtenido con los instrumentos.
- Presentación de los resultados obtenidos.
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED II, al tutor para correcciones y aprobación.

3.7 Diseño de la investigación

El diseño de la Práctica Empresarial Dirigida se considera documental y descriptiva, ya que se consultaron leyes, revistas, libros y visitas a la Delegación a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

- Resultados de la guía de entrevista dirigida a la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, que se presenta a continuación

Cédula No. 1

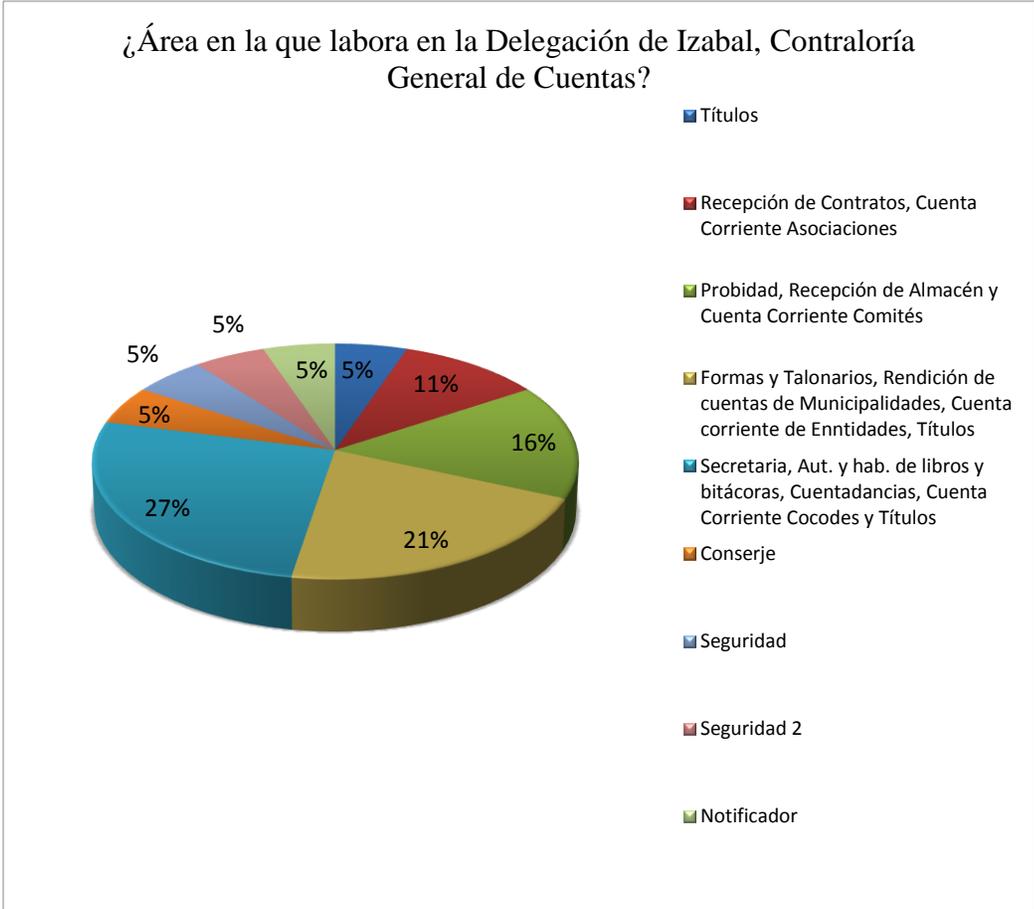
No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera usted que los colaboradores de la Delegación trabajan con pasión y refleja energía en su trabajo diario?	La Jefa respondió que el personal asignado a la Delegación realiza sus funciones de forma eficaz, sin embargo, la rutina se refleja en su desempeño.
2	¿Considera usted que se tienen las tareas de trabajo bien distribuidas?	Actualmente por falta de talento humano, derivado de traslados efectuados por la Dirección de Recursos Humanos de la CGC, se tiene recargado el trabajo en dos o tres personas, considerando el grado de responsabilidad y desempeño.
3	¿Cree usted que en la Delegación existe una cultura de respeto, apoyo y compañerismo?	Si, cada colaborador cuenta con asignación de tareas, sin embargo, todos contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Delegación.
4	¿Cree usted que en la Delegación funciona correctamente la comunicación interna?	Si principalmente la comunicación informal
5	¿Existe buena cooperación entre los colaboradores en las áreas administrativas para alcanzar los resultados de la Delegación?	No, algunos colaboradores no tienen buena disposición.
6	¿Considera que los Colaboradores poseen la tecnología necesaria para realizar su trabajo?	No lamentablemente el equipo de cómputo asignado a la Delegación es obsoleto, lo cual afecta en la eficiencia de su desempeño.
7	¿Considera usted que la tecnología es uno de los factores que mide el grado de eficiencia de los colaboradores de la Delegación?	Definitivamente, toda vez que el uso de sistemas informáticos hoy en día es parte elemental de cualquier proceso administrativo.
8	¿Entre los servicios que brinda la Delegación, es prioritaria la mejora de la calidad en los servicios que prestan?	Como uno de los principios filosóficos de la Contraloría General de Cuentas esta la prestación de servicios con excelencia y calidad, por lo consiguiente es prioritaria la mejora de la calidad a los colaboradores.

9	¿Ha planeado un programa de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores en su desempeño y compromiso laboral e institucional?	La Delegación no actúa de forma independiente, cualquier programa relacionado con incentivos laborales, le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos.
10	¿Piensa que existe envidia, rivalidad y/o celo profesional entre los colaboradores de la Delegación?	Dentro de los colaboradores asignados a la Delegación existe personal técnico y administrativo con diferentes grados de escolaridad, lo que incide en el desempeño de sus funciones, poniéndose de manifiesto el celo profesional
11	¿Considera usted que los colaboradores poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de la Delegación?	No en todos los colaboradores
12	¿Considera importante la capacitación de habilidades personales?	Definitivamente, ya que aprovechar y/fortalecer las habilidades y destrezas individuales redundan en el buen desempeño de la entidad
13	¿Planea reuniones creando un clima de confianza donde los colaboradores participen y opinen sin sentirse cohibidas?	Semanalmente se convoca a reunión para tratar temas generales e informar de las instrucciones emanadas de la Dirección de Delegaciones, así como fortalecer algún proceso que se esté realizando con alguna deficiencia.
14	¿Estaría dispuesta a trabajar en proyectos y metas que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo?	Por supuesto, ya que el clima y cultura organizacional son elementales para que el desempeño de las funciones asignadas a cada colaborador se desarrollen eficaz y eficientemente.
15	¿Se siente orgullosa de formar parte de la Delegación de Izabal, CGC?	Claro, laborar en una institución de prestigio única en su género con 24 años de servicio, reflejan la carrera administrativa que he realizado, formar parte de la Delegación Departamental no estaba en mis planes, sin embargo, ha sido experiencia muy especial.

Fuente: Delegada Departamental de Izabal.

Resultados de los aspectos demográficos dirigido a los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, Contraloría General de Cuentas, que se detallan a continuación:

Ilustración No. 1



Fuente: elaboración propia

La Delegación Departamental de Izabal, cuentan con 9 colaboradores para la prestación de servicios, como se puede observar en la gráfica, se muestra que en el nivel administrativo 3 colaboradores tienen recargadas más funciones que otros, debido a la falta de habilidades personales de unos colaboradores y la carencia del talento humano que existe actualmente en la Delegación de Izabal.

Ilustración No. 2



Fuente: elaboración propia

En el nivel institucional la gráfica indica que el 56% pertenecen al nivel Administrativo y el 44% al nivel de Especializados, lo que muestra la falta de talento humano en la oficina para la prestación de los servicios en la Delegación Departamental.

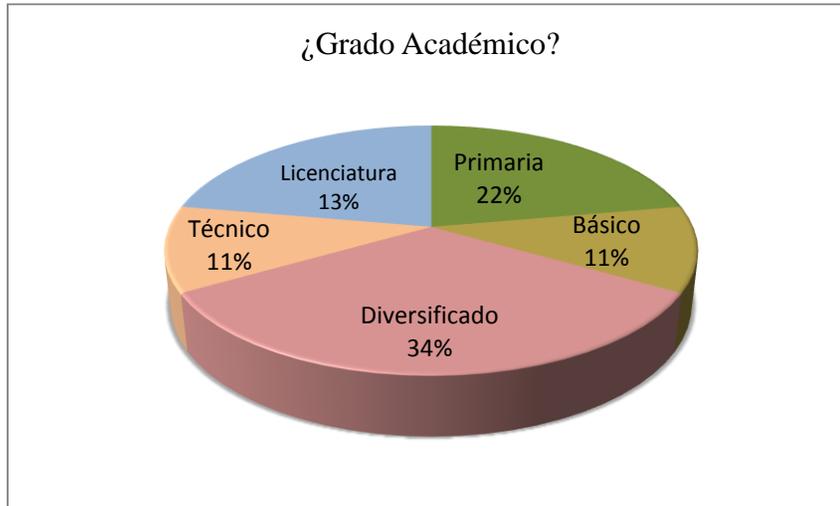
Ilustración No. 3



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica determina el tiempo que cada colaboradores tiene de laborar en la Institución la cual oscila entre 10 a 19 años el 22%, mientras que el 45% están en un rango de 7 a 9 años y el 33% de 4 a 6 años, lo que refleja acomodamiento y rutina en el desempeño laboral.

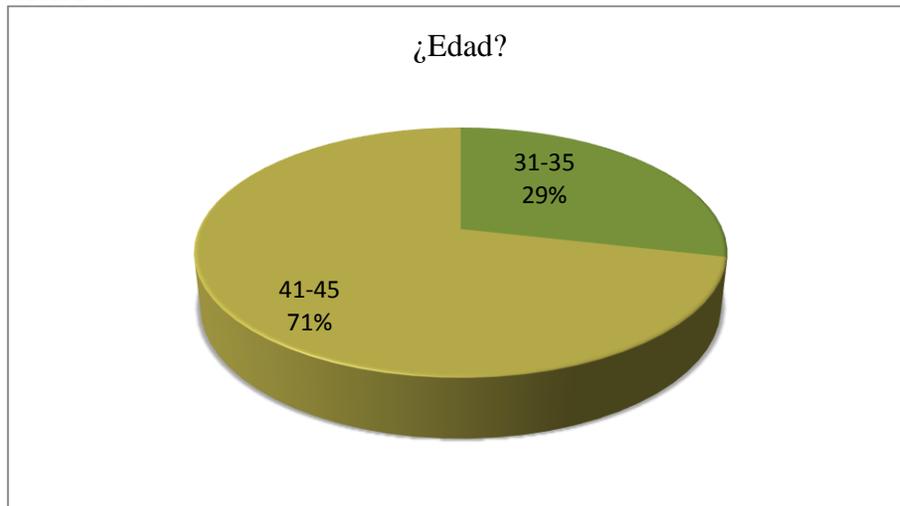
Ilustración No. 4



Fuente: elaboración propia

El grado académico de los colaboradores se observa de la manera siguiente: el 13% tienen el grado de Licenciatura, el 11% el grado de técnico, el 34% tienen estudio de nivel medio, el 11% nivel básico y el 22% únicamente concluyeron al nivel primario, mostrando en la Delegación diferentes grados de escolaridad.

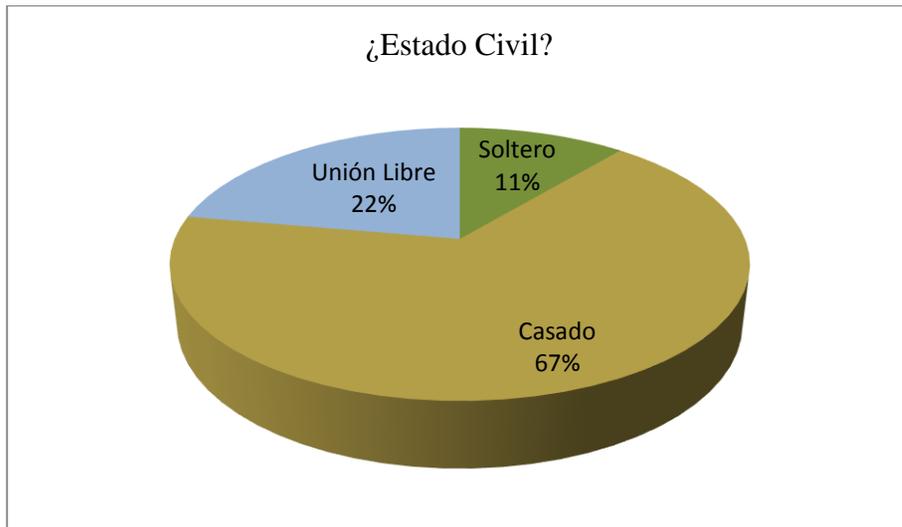
Ilustración No. 5



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra la edad de los colaboradores comprendida entre 41 a 45 años el 71%, mientras que el 29% están comprendidos en la edad de 31 a 35 años, en tal virtud se observa que la Delegación no cuenta con talento humano joven de un rango de 18-30 años, manifestando la carencia de personal con habilidades y destrezas modernas para eficientizar los servicios prestados en la Delegación Departamental.

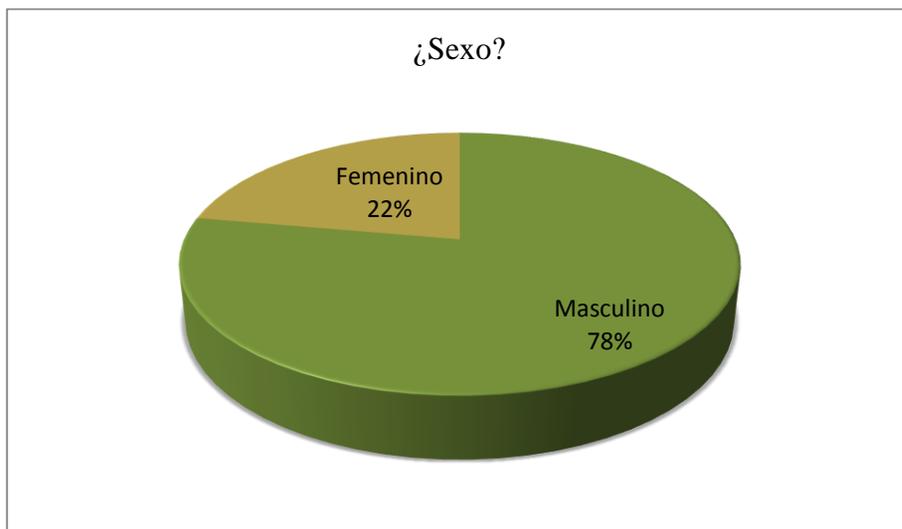
Ilustración No. 6



Fuente: elaboración propia

En referencia al estado civil de los colaboradores, el 67% de los colaboradores son casados, mientras que el 22% pertenecen a la unión libre y el 11% son solteros,

Ilustración No. 7

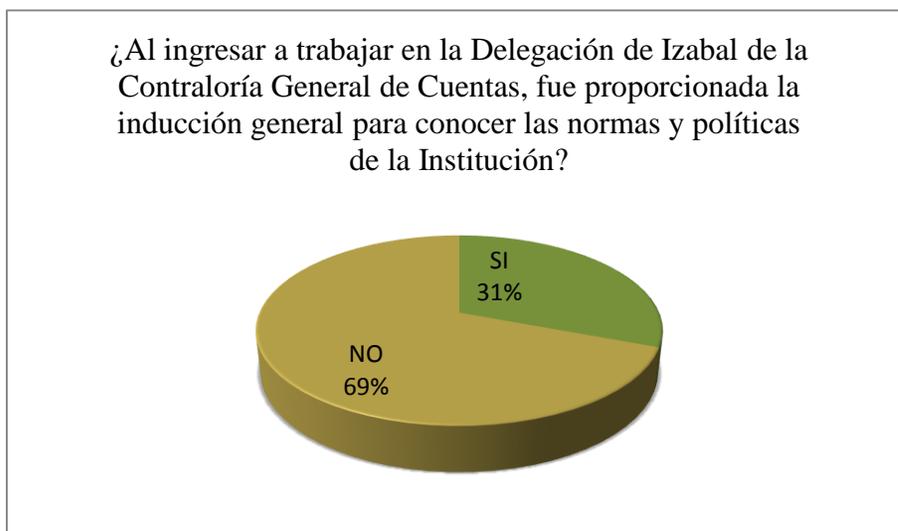


Fuente: elaboración propia

En referencia al sexo, el 22% corresponden al sexo femenino, mientras que el 78% al sexo masculino, por consiguiente la Delegación se apoya más con el género masculino.

Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, Contraloría General de Cuentas, que se detallan a continuación

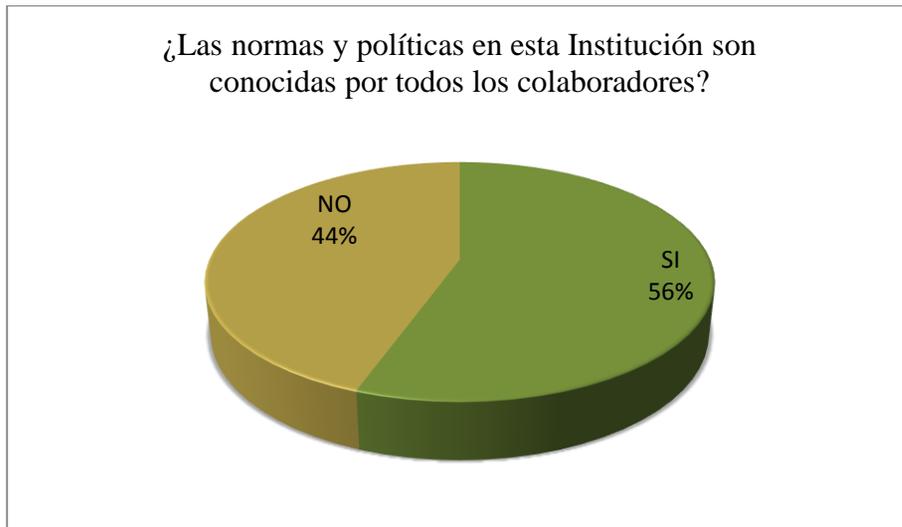
Ilustración No. 1



Fuente: elaboración propia

El 69% de los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal de la CGC, manifestó que no tuvieron la inducción general para conocer las normas y políticas de la Institución, por lo tanto no obtuvieron un conocimiento claro de cuál era la filosofía de la Institución.

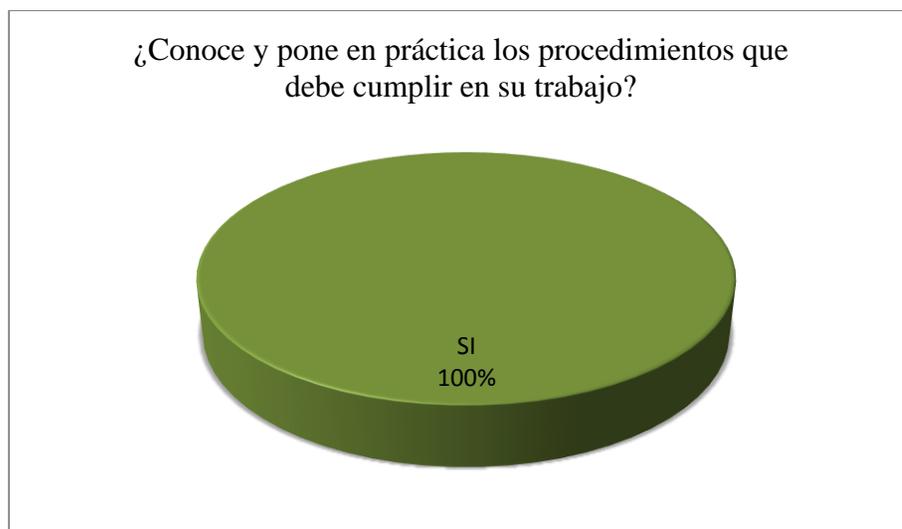
Ilustración No. 2



Fuente: elaboración propia

En la actualidad el 44% de los colaboradores manifiestan que no conocen las normas y políticas de la Institución, por consiguiente, no tienen la visión de lo que presenta la Institución, mientras que el resto de los colaboradores si la tienen.

Ilustración No. 3



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica, se determina que el 100% de los colaboradores encuestados, manifiesta que cumplen los procedimientos establecidos en su trabajo, porque conocen los manuales y requisitos de cada servicio que se presta.

Ilustración No. 4



Fuente: elaboración propia

Se determina que el 56% de los colaboradores no obtuvieron una apropiada inducción al puesto, por lo que ha sido un factor que afecta en el desempeño laboral de los colaboradores.

Ilustración No. 5



Fuente: elaboración propia

El 67% de los colaboradores manifiestan que conllevan una agenda para la realización de las tareas y actividades diarias asignadas por cada colaborador, mientras que el 33% indica que no planifican las tareas, por la atención del servicio al cliente que se presenta a diario en la oficina.

Ilustración No. 6



Fuente: elaboración propia

El 67% de los colaboradores manifiestan que las tareas y/o funciones de cada colaborador no están adecuadamente asignadas, mientras que el 11% se abstuvieron a contestar, por lo que induce a un deficiente clima laboral entre los colaboradores.

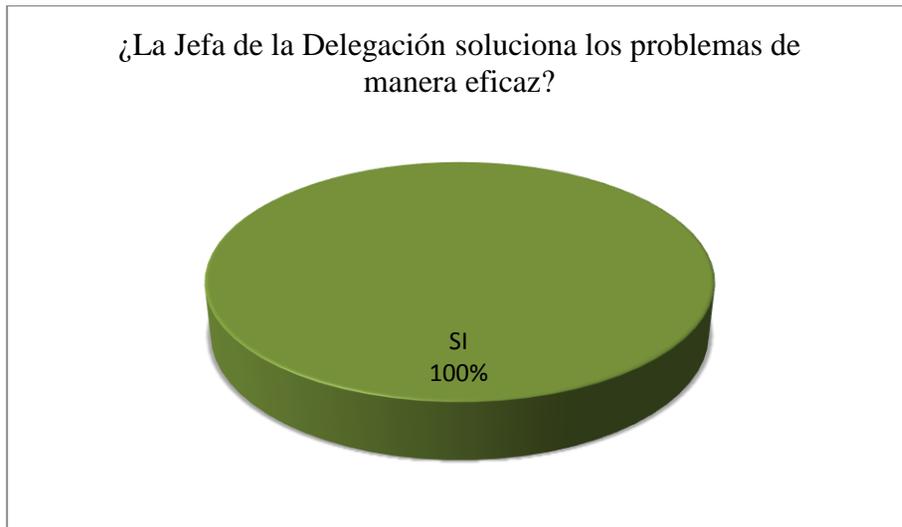
Ilustración No. 7



Fuente: elaboración propia

La gráfica indica que el 88% de los colaboradores muestra que manejan una deficiente cultura laboral, por las asignaciones de funciones que no se encuentra repartidas adecuadamente, mientras que el 12% contestó que manejan cultura de compañerismo.

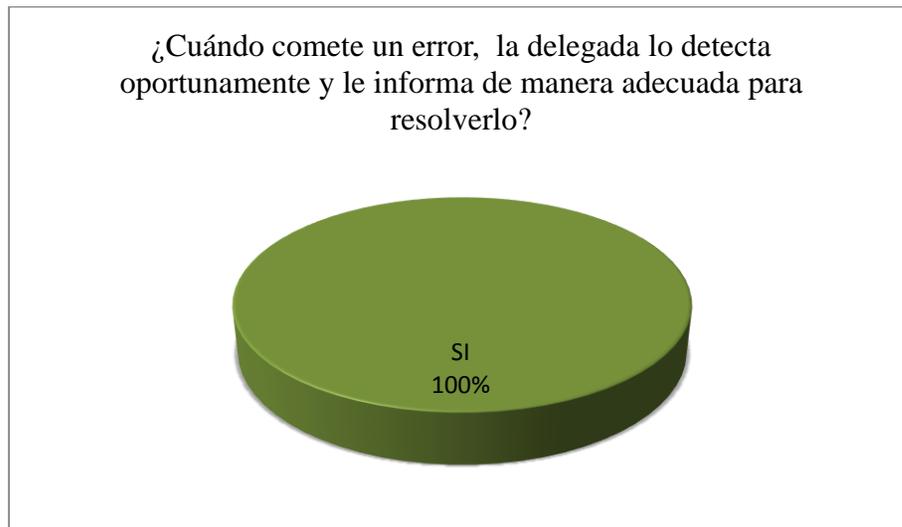
Ilustración No. 8



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la resolución de problemas, el 100% de los colaboradores determinan que la Delegada, cuenta con el liderazgo y las habilidades necesarias para el manejo de la administración de la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas.

Ilustración No. 9



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra claramente que la Delegada Departamental orienta, dirige e instruye a los colaboradores para la resolución de conflictos, fortaleciendo las habilidades y conocimientos de los colaboradores, para eficientizar los servicios prestados por la Delegación.

Ilustración No. 10



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores coinciden que disponen de una buena una comunicación interna en la Delegación Departamental de Izabal, de la CGC, por el lapso de tiempo que comparten en la oficina de la Delegación.

Ilustración No. 11



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores muestra que disponen de una comunicación factible con la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal, de la CGC, por el manejo eficiente que maneja en la administración de la Delegación.

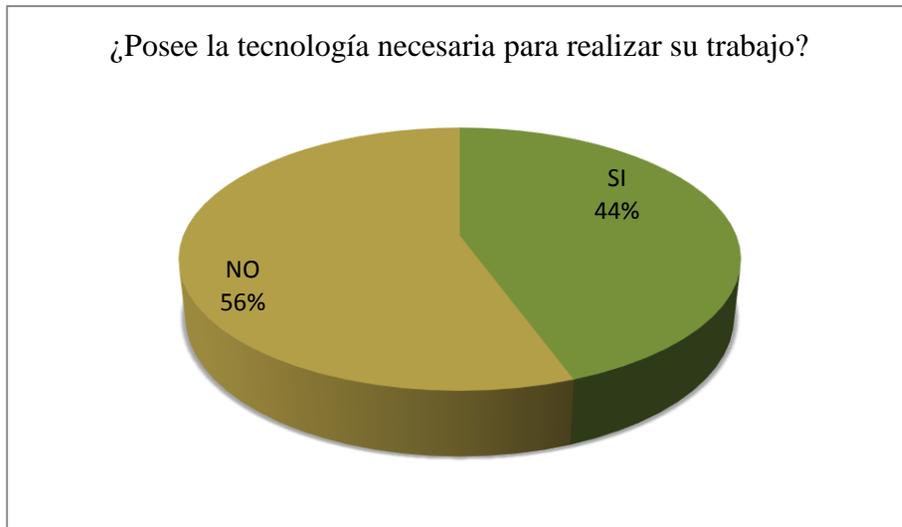
Ilustración No. 12



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la colaboración entre las áreas, el 56% de los colaboradores indican que no se manifiesta un apoyo entre los compañeros por el recargo de funciones que cuentan, mientras que el 33% colaboran para la realización de los resultados, por las mínimas funciones que realizan y el 11 % se abstuvieron a contestar.

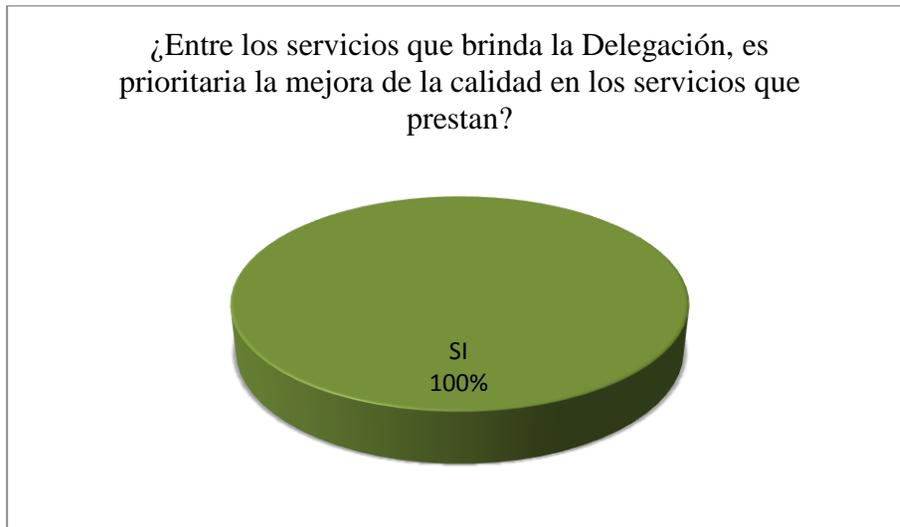
Ilustración No. 13



Fuente: elaboración propia

La grafica nos muestra que el 56% de los colaboradores no cuentan con la tecnología necesaria para la realización de sus actividades laborales, ya que la Delegación cuenta con tecnología obsoleta, mientras que el 44% si cuentan con los equipos necesarios.

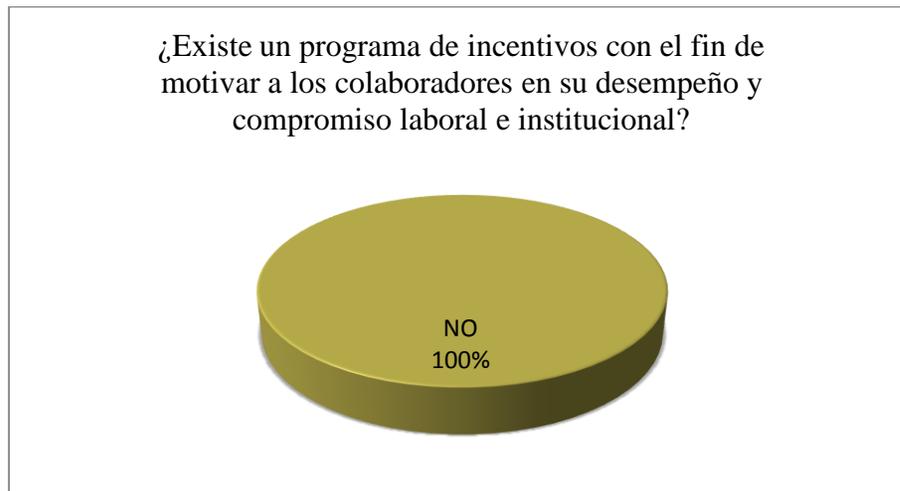
Ilustración No. 14



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores coinciden que es necesaria una actualización en la mejora de la prestación de servicios de la Delegación Departamental de Izabal, de la CGC, para fortalecer los conocimientos y habilidades de cada colaborador.

Ilustración No. 15



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores de la Delegación Departamental respondieron que no cuentan con un programa de incentivos, ya que la Delegación no actúa de forma independiente, por lo que a la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General de Cuentas, le compete motivar a los colaboradores.

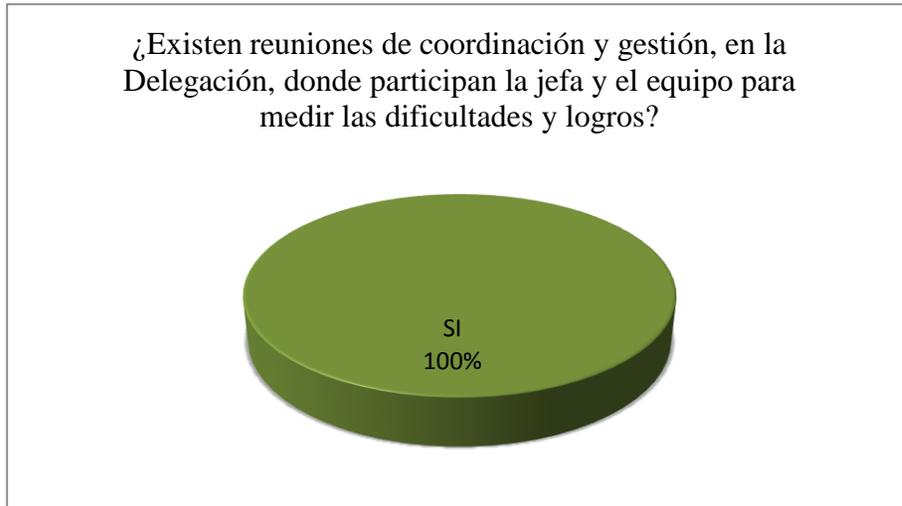
Ilustración No. 16



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores nos muestra que las actividades que realizan a diario se efectúan con una actitud positiva, derivado a que se encuentran empoderadas con la imagen de la Contraloría General de Cuentas.

Ilustración No. 17



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores manifiesta que existe reuniones para medir las dificultades y logros obtenidos para fortalecer la eficiencia y eficacia en la Delegación Departamental de Izabal.

Ilustración No. 18



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados en un 78%, muestran una deficiente relación interpersonal con sus compañeros de trabajo, además, existe inconformidad con el recargo de funciones que algunos colaboradores tienen, aunado al celo profesional que se manifiesta entre los colaboradores, mientras que el 22% si manejan buenas relaciones interpersonales.

Ilustración No. 19



Fuente: elaboración propia

El 78% de los colaboradores consideran que existe un celo profesional entre los compañeros de trabajo, por el grado de escolaridad que presentan entre ellos, mientras que el 22% opina que no lo hay.

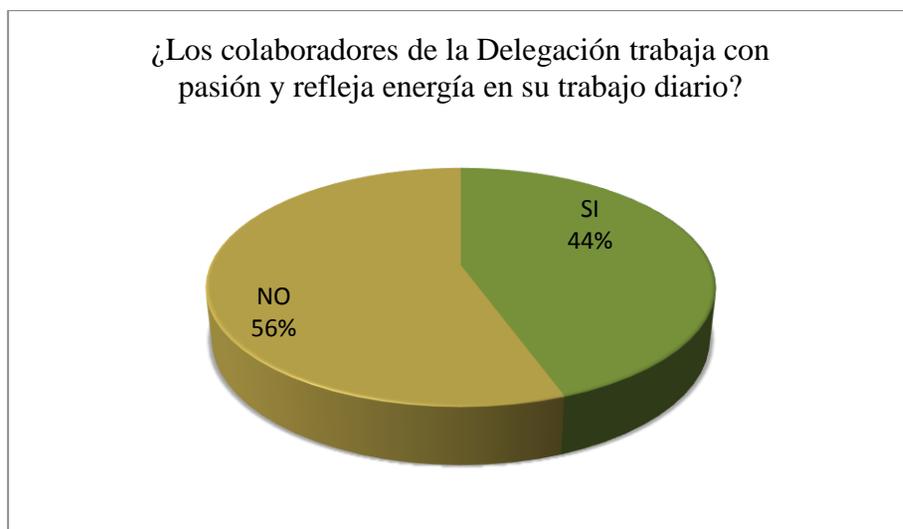
Ilustración No. 20



Fuente: elaboración propia

El 89% de los colaboradores coinciden que cuentan con disposición de trabajo en equipo, apoyándose entre los compañeros de trabajo cuando se trata de desarrollar actividades y/o funciones que son instruidas por la planta central, con plazos definidos.

Ilustración No. 21



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra que el 44% de los colaboradores realizan sus actividades laborales con pasión, mientras que el 56%, no lo ejecutan, derivado a la recarga de funciones de algunos colaboradores.

Ilustración No. 22



Fuente: elaboración propia

El 100% de los colaboradores manifiestan que se encuentran comprometidos con la calidad de servicio que brindan a las Entidades y/o Instituciones del Estado, ya que la Delegación representa la imagen de la Institución en el Departamento de Izabal.

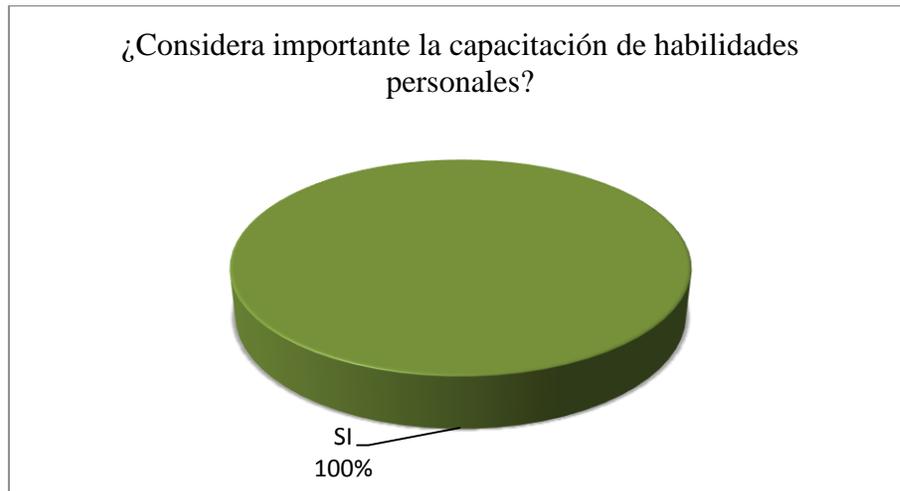
Ilustración No. 23



Fuente: elaboración propia

Se determina que el 56% de los colaboradores si disponen de los conocimientos y habilidades necesarios para satisfacer las necesidades de los servidores públicos, mientras que el 44% contestaron que no cuentan con los conocimientos requeridos, por la falta de conocimientos y habilidades actualizadas.

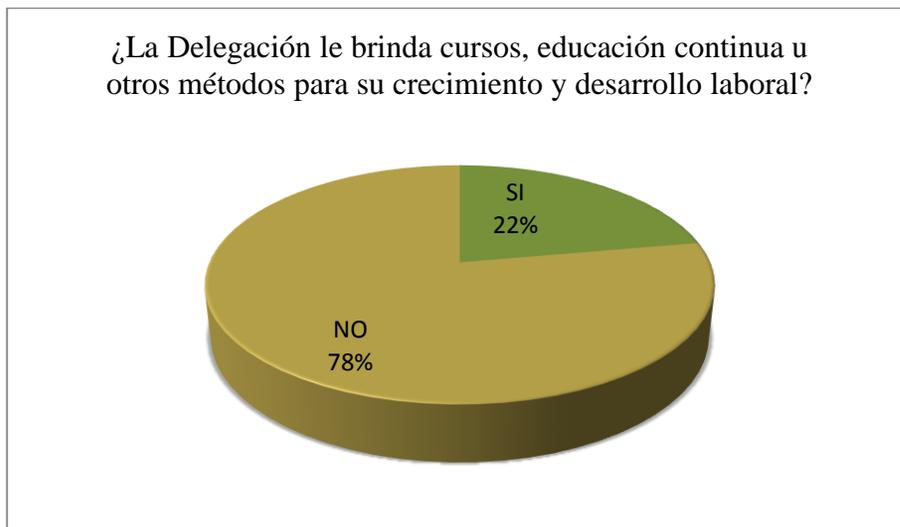
Ilustración No. 24



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados en un 100% consideran importante la capacitación para fortalecer las habilidades personales, con la finalidad de fortalecer la eficiencia y eficacia que influye en el desempeño laboral.

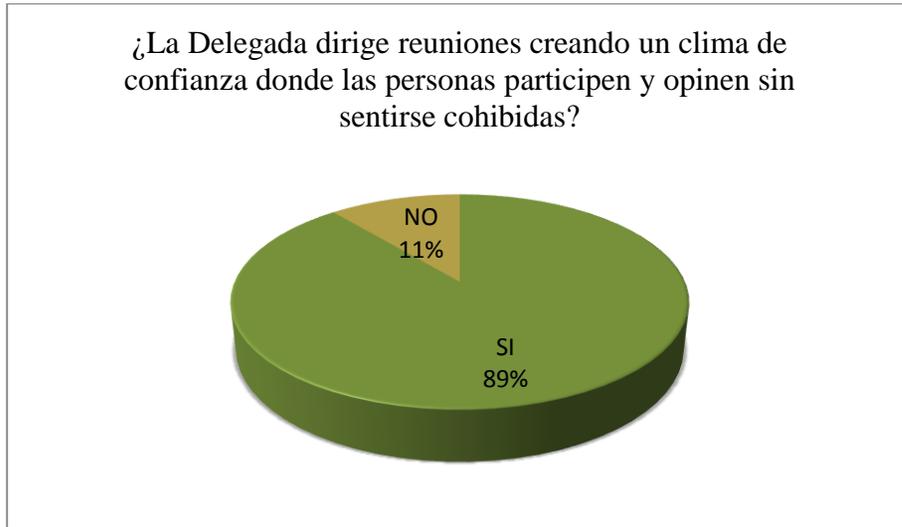
Ilustración No. 25



Fuente: elaboración propia

El 78% de los colaboradores manifiestan que la Delegación de Izabal, no brinda educación continua u otro método para su crecimiento personal y desarrollo laboral, mientras que el 22% opina que si han recibido cursos o educación por parte de la Delegación.

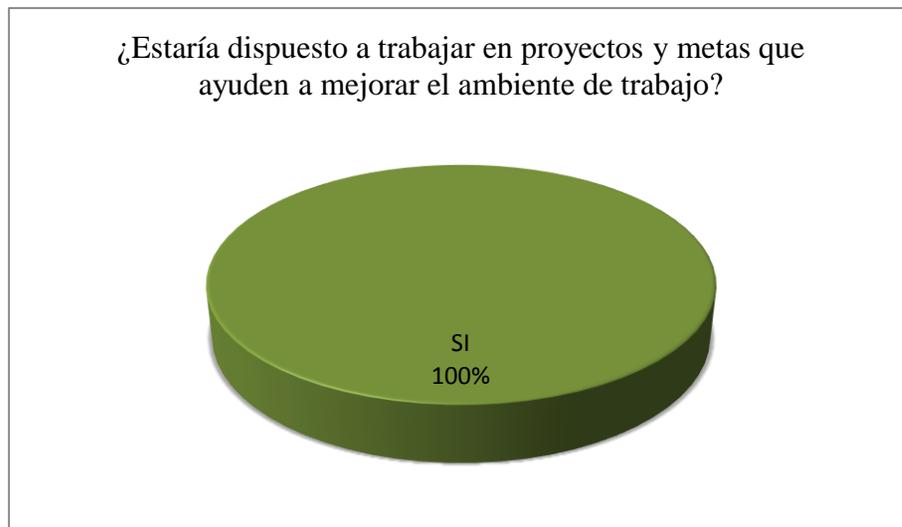
Ilustración No. 26



Fuente: elaboración propia

El 89% de los colaboradores considera que la Delegada dirige las reuniones con aptitud positiva, creándoles un buen clima laboral, mientras que el 11% manifiesta que la Delegada no maneja las reuniones con optimismo.

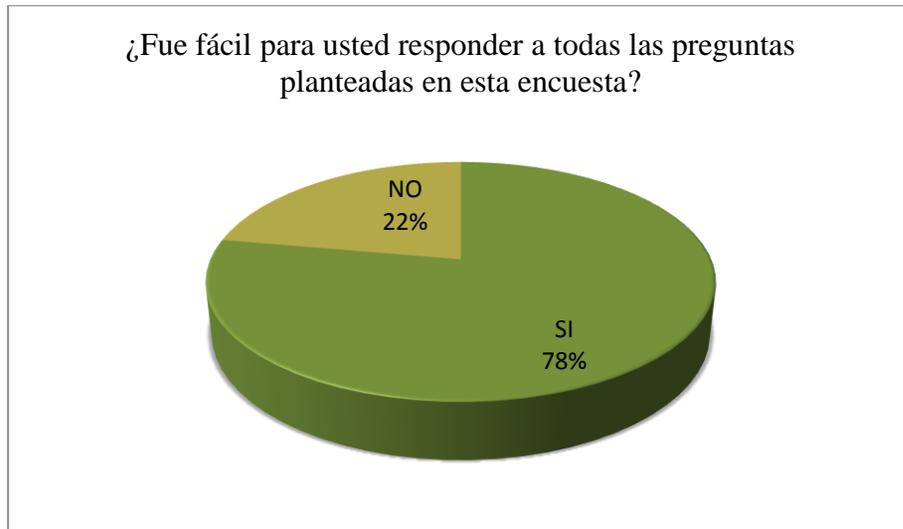
Ilustración No. 27



Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados en un 100% están decididos a trabajar en mejorar el ambiente de trabajo, con la finalidad de fortalecer la eficiencia y eficacia que influye en el desempeño laboral.

Ilustración No. 28



Fuente: elaboración propia

Respecto a esta pregunta, el 78% de los colaboradores consideraron factibles las preguntas planteadas, para su apreciación acerca del clima y cultura laboral, mientras que el 22% contestaron que no fueron fáciles contestarlas.

Ilustración No. 29



Fuente: elaboración propia

Formar parte con orgullo en la Delegación de Izabal de la CGC, fue lo que respondieron los colaboradores encuestados en un 100%, por ser la Institución de control del Estado en materia de fiscalización y Transparencia.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron los siguientes instrumentos, los cuales se analizan a continuación

Entrevista

Dirigida a la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal, de la Contraloría General de Cuentas, descrita en el Anexo 4, se realizó con el fin de

- Determinar si los colaboradores de la Delegación trabajan con energía, apoyo y compañerismo.
- Identificar si existe cooperación entre los colaboradores en las áreas administrativas.
- Identificar si existe una cultura de respeto.
- Identificar si las tareas o funciones de trabajo se encuentran asignadas adecuadamente a los colaboradores.
- Identificar si la tecnología es un factor que afecta el clima laboral en la de la Delegación.
- Establecer la mejora de la calidad en los servicios que prestan los colaboradores de la Delegación.
- Identificar si la Institución cuentan con un programa de incentivos para los colaboradores.
- Establecer la capacitación de las habilidades personales de los colaboradores.
- Determinar la capacitación para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores y el ambiente de trabajo.

Cuestionario

Dirigido a los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, de la Contraloría General de Cuentas, que a continuación se describe los principales objetivos del instrumento

- Identificar la cantidad de las áreas en las que se desempeñan los colaboradores de la Delegación.
- Identificar el tiempo de laborar en la Delegación de Izabal.

- Identificar el grado académico de cada colaborador.
- Identificar la edad de cada colaborador.
- Determinar si los colaboradores recibieron la inducción general sobre la filosofía de la Institución.
- Determinar si los colaboradores recibieron la capacitación en relación al puesto de trabajo.
- Identificar si cumplen con los procedimientos adecuados para realizar su trabajo.
- Determinar si planifican las tareas y actividades cada colaborador
- Identificar si cuenta con la tecnología necesaria para la realización de su trabajo.
- Identificar si hay inconformidad de los colaboradores con respecto a las funciones o tareas asignadas.
- Determinar si existe una cultura de respeto entre los colaboradores.
- Identificar si la Delegada maneja de forma eficaz y eficiente la administración de la Delegación Departamental.
- Identificar si la comunicación interna funciona correctamente entre los colaboradores.
- Determinar si existe cooperación en las áreas entre los colaboradores.
- Identificar si es necesaria la mejora de la calidad de los servicios que prestan los colaboradores.
- Determinar si los colaboradores cuentan con programas de incentivos para motivarlos en su desempeño laboral.
- Identificar si existe un clima laboral que manifieste respeto, apoyo y comunicación entre los colaboradores.
- Identificar si los colaboradores trabajan con pasión y energía en su trabajo a diario.
- Determinar si los colaboradores están comprometidos con brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Determinar si los colaboradores están interesados en la capacitación de habilidades personales para fortalecer la eficiencia y eficacia.
- Determinar si los colaboradores están satisfechos de pertenecer a la familia de la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas.

Conforme a los hallazgos encontrados en dichos instrumentos la comparación con los autores que han escrito sobre el tema, como sigue:

Chiavenato (2008: 59) manifiesta que “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral.

Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero”.

El autor continúa diciendo “el concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro”.

Según Chiavenato (2008: 418) “la Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”.

Conclusiones

- Los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, se sienten orgullosos de formar parte de ella, por ser la Institución de control del estado en materia de fiscalización y transparencia.
- Los colaboradores se encuentran comprometidos con brindar un servicio de excelencia y calidad a las Instituciones y/o Entidades del Estado, del Departamento de Izabal.
- En la Delegación Departamental se percibe una deficiente cultura laboral, puesto que la mayoría de los colaboradores no tuvieron inducción al momento de ser contratados sobre las normas y políticas de la Institución y del puesto asignado.
- La Delegación Departamental de Izabal no cuentan con el suficiente talento humano, por lo que algunos colaboradores se les tiene recargado las funciones, para cumplir con la prestación de todos los servicios que ofrece la Contraloría, lo que genera inconformidad entre los compañeros de trabajo.
- El equipo de cómputo asignado a la Delegación es obsoleto, lo cual afecta en la eficiencia y eficacia de su desempeño laboral de los colaboradores.
- Los colaboradores muestran un clima de respeto, sin embargo se detectó que manifiestan celo profesional, malas relaciones interpersonales y de cooperación entre ellos, lo que incide en el desempeño deficiente de las funciones laborales.
- Al inicio de la gestión de actual Delegada en la Delegación de Izabal, los colaboradores mostraron resistencia al cambio, en relación a las funciones administrativas asignadas, sin embargo, la delegada ha logrado mejorar la productividad de los colaboradores, por medio de las reuniones de gestión, donde se miden las dificultades y logros de los colaboradores.

- En la Delegación Departamental no se cuenta con un programa de capacitación, por lo que la Jefa de la Delegación Departamental juntamente con los colaboradores están dispuestos a trabajar en proyectos y metas que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo y el servicio a las Instituciones y/o Entidades del Estado, fortaleciendo las habilidades y destrezas de cada colaborador que redundan en el buen desempeño laboral del clima y cultura de la Institución.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos.(5ª. ed.).Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Idalberto Chiavenato (1999) “Administración De Recursos Humanos” (5ª. ed.) Editorial Mc Graw Hill

Idalberto Chiavenato (2008) Administración de Recursos Humanos “El Capital Humano De Las Organizaciones” (8ª. ed.) Editorial Mc Graw Hill

Koontz H. y Weihrich H. (2004). Administración: una perspectiva global.(12ª ed.). México: McGraw-Hill.

Mondy, R Wayne (2005) Administración de Recursos Humanos (9ª. ed.) Pearson Prentice Hall

Revista Órgano Informativo de la Contraloría General de Cuentas No. 1 – Año 2013, Fiscalización y Transparencia

Revista Informativa de la Contraloría General de Cuentas No. 2 – Año 2014, Fiscalización y Transparencia

Dessier, Gary (2004) Recuperado de: <http://elblogdelingenieroindustrial.bligoo.comco/diversas-definiciones-acerca-de-la-estion-del-talento-humano>.

Eslava Amao, Edgar (2004), Recuperado de: http://elblogdelingenieroindustrial.bligoo.comco/diversas-definiciones-acerca-de-la_gestión-del-talento-humano

<http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog> 15.07.2014

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm> 15.07.2014

<http://www.intosai.org/es/acerca-de-nosotros.html> 10.06.2014

<http://www.olacefs.com/Olacefs/appmanager/PortalOlacefs/Portal> 10.06.2014

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html> 15.07.2014

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html> 15.07.2014

http://www.sica.int/occefs/resena_occefs.aspx?IdEnt=54 10.06.2014

Propuesta

Laborar en la Contraloría General de Cuentas, es un reto toda vez que el talento humano debe asumir la convicción de que quienes se encuentran comprometidos con la labor de cautelar el uso correcto y eficiente del presupuesto público, deben recibir la mejor formación y las mayores oportunidades de desarrollo profesional y personal.

La Contraloría General de Cuentas, dentro de su estructura orgánica, cuenta con 21 delegaciones Departamentales, que forman parte de las funciones administrativas que por Ley le corresponden. Tomando en consideración que el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales se relacionan con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, beneficios y evaluación del desempeño, asimismo, se hace necesario fortalecer el clima y cultura laboral, como elementos fundamentales de la Delegación Departamental.

Con ese propósito se está proponiendo que se implemente en la Delegación un Manual de Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral, así como el Plan de Mejora con Acciones Correctivas, que permita un sistema de fortalecimiento y capacitación continua, en el cual se incorpore un modelo de gestión innovador, sustentado en actividades de del eje de cultura y clima laboral.

La tarea, en este sentido, comprende poner en marcha los procedimientos y criterios institucionales para mejorar la prestación del servicio, asimismo, implementar un programa de capacitación promoviendo actividades acordes al nivel de desempeño del talento humano que forma parte de esta Institución.

- Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales y tipo descriptiva, se propone a la Delegación en estudio, la elaboración de un **“Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas.”**

- Objetivo general

- ✓ Elaborar un manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas en la delegación departamental de Izabal de la contraloría general de cuentas.

- Objetivos específicos

- ✓ Elaborar instrumento de medición con factores, ítems y escala psicométrica
- ✓ Realizar un diagnóstico del talento humano
- ✓ Verificar si los procedimientos institucionalizados por cada servicio que se presta en la Delegación son realizados por los colaboradores eficientemente.
- ✓ Proponer capacitación in situ a los colaboradores de la Delegación de Izabal.

- Viabilidad del proyecto

- ✓ Recursos
- ✓ Humanos

La Jefa de la Delegación Departamental en mención es la responsable de la ejecución de la presente guía con el apoyo del resto de personal que conforman los departamentos de trabajo.

- ✓ Materiales

Para implementar ésta propuesta se necesitarán de útiles de oficina, entre ellos: Hojas de papel bond, fólderes, fastenes, tóner para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho manual.

✓ Físico

Para la implementación del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas, la Jefa de la Delegación debe realizarlo en las instalaciones de la Delegación Departamental de la Contraloría General de Cuentas del Departamento de Izabal.

✓ Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluirá los costos beneficios del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas.

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q990.00	Q990.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	3	Q40.00	Q120.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para la elaboración y reproducción del manual de procedimientos para el diagnóstico del clima y cultura laboral y plan de mejora.	3	Q25.00	Q75.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el manual de procedimientos y plan de mejora.	75*	Q0.25	Q18.75
Facilitador	Asesor interno de la Unidad de CEPROG de la Contraloría General de Cuentas para desarrollar el manual de procedimientos del diagnóstico y el plan de mejoras con acciones correctivas.	1	Q0.00	Q0.00
Total				Q.1203.75

***Nota:** Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, Departamento de Izabal.

(f) 

Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo
Consultor
Universidad Panamericana de Guatemala /
Extensión Puerto Barrios, Izabal

(f)  

Licda. Sary Leonora Jeréz Galindo
Jefa Delegación Departamental de Izabal
Contraloría General de Cuentas

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto Inicial

- Antecedentes

La historia de la Contraloría General de Cuentas se remonta al segundo viaje de Cristóbal Colón, cuando los Reyes Católicos nombraron a un funcionario para supervisar el manejo del presupuesto destinado a la expedición. Posteriormente en 1,609, de conformidad con la ley No. 82 del antiguo Reino de Guatemala, debía rendirse cuentas a la Contaduría Mayor de México, creada el 14 de agosto del año 1,605.



El 14 de junio de 1,769, por Decreto del Rey Juan Carlos IV firmado en Aranjuez, se creó para Guatemala el empleo del Contador Provincial. En el año de 1810 España creó el Tribunal de Contaduría General para que examinara las cuentas de todos los que debían rendirlas, habiéndose creado esta sección para Guatemala.

Con independencia de España pero con anexión a México, Guatemala inicia labores con extrema carencia de fondos económicos, lo que da lugar a que el 24 de diciembre de 1822, sea suprimida la Contaduría Mayor de Guatemala y tenga que someterse a entregar cuentas a México nuevamente.

El 1 de julio de 1,823 se logra separar Guatemala del imperio, por lo que la Asamblea Nacional Constituyente en su vida independiente, el año siguiente aprobó la Ley No. 1, mediante la cual se creó la Contaduría Mayor de Cuentas el 24 de noviembre de 1,824. Esta contaduría estaba integrada por cuatro empleados: un tesorero, un interventor, un oficial mayor y un escribiente.

Las obligaciones de la Contaduría Mayor de Cuentas eran las de exigir, calificar y custodiar las escrituras de los negocios de la entonces Hacienda Federal y las Finanzas de los empleados, así como vigilar a que quienes manejaban caudales, y tuvieran al día sus cuentas.

Un punto relevante era, que si el gobierno quería realizar un gasto extraordinario sin estar decretado por la ley, la Contaduría Mayor de Cuentas podía manifestar su desacuerdo.

Después de un arduo trabajo, el 24 de junio de 1,881 por Decreto Gubernativo 261, artículo 712 Código fiscal de la República de Guatemala, se crea la Dirección General de Cuentas, la cual tiene como objetivos: a) ejercer la inspección inmediata sobre todas las oficinas fiscales de la República en todo lo que se refiere a la contabilidad; b) centralizar las cuentas de todos los ramos de la hacienda pública, resumiéndolas en una cuenta general; y, c) registrar las órdenes de pago libradas contra el tesoro por el Secretario de Hacienda.

Los nombramientos de empleados en todos los ramos del servicio público, las contrataciones celebradas por el Poder Ejecutivo que sean motivo de ingresos o egresos, y los bonos de crédito público que emita la Tesorería Nacional.

Seguidamente en el título IX Capítulo I “Objeto y Organización del Tribunal de Cuentas”, Art. 1008, se contemplaba que el Tribunal de Cuentas debía residir en la Capital de la República y tenía por objeto instruir y fenecer los juicios de cuentas fiscales y municipales, de los establecimientos de beneficencia e instrucción pública y de las demás corporaciones sostenidas con fondos públicos.

En el artículo siguiente dice que se compondrá de un Presidente, cinco Contadores de glosa, un Secretario y un Comisario receptor.

El 14 de junio de 1,921 la Asamblea Legislativa de la República, por iniciativa de Don Carlos Herrera (Presidente de la República 1,920 - 1,921), emitió el Decreto Legislativo 1,127 “Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas” concediéndole la independencia para el buen éxito de sus labores como Tribunal; dice en el Artículo 63: “Las órdenes o disposiciones emanadas del

Tribunal de Cuentas, en materia de su competencia, serán obedecidas y acatadas por las autoridades y sus agentes como provenientes de un Tribunal de Justicia.”

El 9 de septiembre de 1,921, se decreta la Constitución Política Federal de Centroamérica, la que en su Artículo 142 establecía: “Se creará una Tesorería General de la Federación; un Tribunal Mayor de Cuentas llevará la contabilidad y fiscalizará los ingresos y erogaciones nacionales”.

En el Artículo 175, indicaba: “De todo gasto que se haga fuera de la ley, serán responsables solidariamente por la cantidad gastada, los Delegados y el Secretario respectivo, los miembros del Tribunal de Cuentas y los empleados que en él intervinieren, si faltaren a sus respectivos deberes”.

En la época de la Revolución, el 11 de marzo de 1945, la Asamblea Nacional Constituyente de la República de Guatemala, promulgó la Constitución Política de la República que entró en vigencia el 15 de marzo; en el artículo 188 de la misma se establece que, “El Tribunal y la Contraloría de Cuentas es una institución autónoma que controla y fiscaliza los ingresos, egresos, y demás intereses hacendarios del Estado, del Municipio, de la Universidad, de las instituciones que reciban fondos directa o indirectamente del Estado y de las demás organizaciones que determine la ley”.

Tres años después el 7 de julio de 1948 el Presidente Doctor Juan José Arévalo Bermejo firmó el Decreto del Congreso 515 que contiene la Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría General de Cuentas, que consta de 292 artículos, y es cuando por primera vez se utilizó el título de Contralor. Esta Ley fue transformada en el año 1,954 después del derrocamiento armado y en 1955 mediante el Decreto No. 220 el presidente de esa época Carlos Castillo Armas anuló la autonomía de la Contraloría de Cuentas, convirtiéndola en dependencia del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El 21 de noviembre de 1,956, el Congreso de la República promulgó el Decreto 1,126, Ley Orgánica del Tribunal y Contraloría de Cuentas. En éste se recuperó algo de lo perdido: el

Contralor General volvió a ser electo por el Congreso de la República a la vez que garantizó la autonomía de la Institución. El 14 de julio de 1,964 el Jefe de Gobierno de la República, Ministro de la Defensa Nacional emitió el Decreto Ley 247, por medio del cual se reforma el Artículo 3 del Decreto del Congreso de la República 1,126 el cual queda así

“La Contraloría General de Cuentas se integrará por un jefe y un subjefe nombrados por el jefe del Organismo Ejecutivo, y por los funcionarios y empleados necesarios a los fines de la Institución”.

La Asamblea Nacional Constituyente integrada en 1985, promulgó la Constitución Política de la República, vigente a la fecha, en la que en su artículo 232 se

establece que la Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas.

También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.

Con la suscripción de los Acuerdos de Paz, en 1,996, el Estado de Guatemala asume el compromiso específico de reformar, fortalecer y modernizar la Contraloría General de Cuentas; de igual manera, la Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz volvió a colocar como una prioridad la sanción de una nueva Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y su Reglamento.

El 5 de junio del año 2002 fue emitido el Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. En estas reformas se establece que la Contraloría es el órgano rector de control gubernamental, permitiéndole implementar los



mecanismos adecuados, para que con la utilización de nuevos criterios técnicos y tecnológicos, pueda garantizar la transparencia en la utilización del erario público.

- **Misión**

Realizar la función fiscalizadora en forma externa de los recursos públicos fortaleciendo la probidad administrativa y la transparencia de la gestión financiera del Estado.

- **Visión**

Ser reconocida por el cumplimiento de sus funciones constitucionales, realizándolas con honestidad y transparencia.

- **Principios Fundamentales**

- ✓ **Integridad:** Se refleja en el adecuado proceder de los servidores, cumpliendo con elevadas normas de conducta durante su trabajo. Implica una conducta profesional e intachable, acorde con el interés público, con un criterio de honradez absoluta, sin solicitar ni obtener beneficios personales. Una persona íntegra debe trabajar con la convicción de actuar bien, sabiendo que posee deberes con el mismo, con su familia, con el trabajo y con su país.
- ✓ **Confidencialidad:** Se debe guardar reserva, sin revelar información que sea de su conocimiento, especialmente aquella de carácter privilegiado, estando impedido de utilizarla, revelarla o transmitirla a terceros de cualquier modo, salvo cuando se trate de cumplir con responsabilidades legales. Asimismo, se debe guardar extrema prudencia, en la protección de la información obtenida en el transcurso de los trabajos realizados.
- ✓ **Excelencia:** Este principio se basa en la búsqueda del mejor de los desempeños, la mejor de las prácticas, las grandes habilidades, sin improvisaciones y con el compromiso de ser objetivo, no encubrir actos ilícitos ni ser indulgentes con los infractores. Conlleva asimismo, la entrega diligente de las tareas asignadas, con la disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y encauzar cortésmente las peticiones, demanda, quejas y reclamos del público.

- ✓ Lealtad: Los funcionarios y empleados de la Contraloría General de Cuentas deben demostrar permanentemente fidelidad hacia la Institución, la cual se traduce en su identificación con la misión, visión y políticas institucionales, así como en la solidaridad hacia las Autoridades, compañeros y trabajadores. La lealtad implica también un trabajo bien hecho, cumplimiento responsable de las tareas asignadas, sin defraudar la confianza que se ha depositado en cada uno de los funcionarios y empleados de la Institución.

- ✓ Actitud de Servicio: Esta se muestra con acciones de entrega diligente a las tareas asignadas, en la disposición para dar esmerada atención a los requerimientos, así como en la receptividad para atender y solucionar los problemas que se presenten en el desempeño de sus atribuciones, dando prioridad al interés público, honrando la confianza depositada en su persona como servidor de la Institución y demostrando su compromiso y motivación con la profesión o actividad que cumplen.

- ✓ Probidad: Los funcionarios y empleados de la Contraloría General de Cuentas deben mantener un desempeño honesto y ejemplar, adoptando decisiones acordes con el interés público, así como actuar con rectitud y honestidad absolutas en todos los trabajos que se les encomienden y con honradez en el empleo de los recursos de la Institución, con la firme convicción de que a través de esa conducta se está contribuyendo a mejorar la imagen de la Institución y como consecuencia a nuestro país.

- ✓ Aptitud de Servicio: Los funcionarios y empleados de la Contraloría General de Cuentas deben demostrar capacidad para desarrollar las funciones inherentes a su cargo, aplicando altos niveles de profesionalismo en la ejecución de su trabajo, a fin de desempeñar sus responsabilidades de manera competente, eficaz y eficiente, teniendo plena conciencia de la importancia de sus labores, tanto para sí mismo como para la Institución.

- ✓ Disciplina: Además de respetar el sistema de valores y principios institucionales, la disciplina significa la observancia y el estricto apego a las normas administrativas en el ejercicio de sus funciones. Los servidores de la entidad deben dar testimonio de un modelo de vida a ser

imitado por los demás, manteniendo una conducta que fortalezca el prestigio individual e institucional.

- ✓ **Transparencia:** Se asume una conducta transparente cuando se presentan los resultados veraces y opiniones ciertas que hayan sido reveladas y evidenciadas en el desarrollo del trabajo, sin ocultamientos ni ambigüedades. Para ello es importante generar y transmitir información útil, pertinente, comprensible, fiable, verificable y oportuna para la toma de decisiones, brindando información sobre nuestras operaciones a nuestros superiores para que puedan apreciarlas y evaluarlas, así como permitir su acceso, atendiendo las normas legales existentes.
- ✓ **Objetividad e Imparcialidad:** El personal de la Institución debe actuar de acuerdo al marco jurídico y técnico, con exactitud, rectitud e imparcialidad, como garantías mínimas de objetividad e independencia, por lo que debe darse un trato igualitario a las personas o entidades que requieren sus servicios, sin ninguna clase de predisposición o preferencia. Debe anteponerse el criterio profesional y las evidencias sobre cualquier interés particular, a fin de que las conclusiones y recomendaciones se sustenten en criterios objetivos e imparciales.

Las políticas institucionales han sido baluarte fundamental dentro del marco laboral de la administración 2010-2014, que por primera vez es dirigida por una mujer demostrando coraje y valentía en la toma de decisiones.

- **Políticas:**

- ✓ **Política I:**
- ✓ **Fiscalización Gubernamental y Transparencia:** Optimizar la fiscalización gubernamental, a través de la aplicación de procesos dinámicos, eficientes y oportunos, que permitan mejorar la administración de los recursos, la calidad del gasto, el proceso de rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública, evaluando los resultados obtenidos, en el marco de la gestión por resultados.

✓ Estrategias De Desarrollo: Área de Fiscalización

1. Promover acceso irrestricto a la información sobre las operaciones de captación y uso de recursos públicos y las operaciones del Estado sujetas al ámbito de control en los distintos niveles de la administración pública, tales como fideicomisos, organizaciones no gubernamentales y otras formas de transferencia de recursos.
2. Fortalecimiento de las Unidades de Auditoría Interna (UDAI) como herramienta para la contribución a sistemas de control interno institucionales.
3. Fortalecer la supervisión de auditoría para lograr que los procesos de fiscalización sean cumplidos por los auditores gubernamentales.
4. Fortalecer el sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) para el desarrollo de sistemas que permitan una fiscalización eficiente y ágil.
5. Promover la descentralización a través de delegaciones departamentales.

✓ Política II:

- ✓ Desarrollo Institucional: Optimizar el desarrollo institucional, mediante la implementación de procedimientos y herramientas técnicas, administrativas, financieras y legales que permitan una gestión por resultados sustentada en una cultura de calidad.

✓ Estrategias De Desarrollo:

1. Fortalecimiento y modernización de los sistemas de fiscalización
2. Diseñar procesos basados y respaldados por tecnología de punta que permita llevar a cabo procesos de fiscalización oportunos, indistintamente de la distancia física a que se encuentre la Institución estatal que sea objeto de auditoría.
3. Velar porque se garanticen recursos para la Contraloría General de Cuentas legalmente establecidos y promover otros que permitan fortalecer la actividad fiscalizadora y los planes de modernización.

4. Modernizar y fortalecer el área de organización y métodos, a fin de documentar los procesos y funciones de los distintos departamentos y secciones de la Contraloría General de Cuentas, lo cual permitirá detectar ineficiencias y duplicidad de procesos, con el consecuente efecto favorable en los recursos financieros, al ser estos corregidos.
5. Selección y reclutamiento de recurso humano con idoneidad y capacidad para obtener mayor calidad en el desempeño.
6. Llevar a cabo un análisis de clima organizacional que tienda a detectar áreas débiles de gestión del recurso humano, para fortalecer las áreas fuertes y potenciales de desarrollo humano, con el fin de lograr los objetivos del plan de trabajo en su conjunto.
7. Implementar un proceso continuo de capacitación u profesionalización del recurso humano, con el único fin de dotarle de mejor herramientas en sus labores y que tiendan a mejorar el desempeño y lograr una mayor efectividad en los resultados que arrojen los distintos procesos de fiscalización.
8. Implementar la carrera de profesionalización en las armas de auditoría gubernamental; para el efecto, coordinar y suscribir convenio con universidades e instituciones nacionales e internacionales que permitan capacitar, tecnificar y profesionalizar a equipo de fiscalización.

✓ **Política III:**

- ✓ Auditoría Social y Participación Ciudadana: Fortalecer el ejercicio del derecho, el deber y la corresponsabilidad ciudadana en materia de participación ciudadana y auditoría social.
- ✓ Estrategias De Desarrollo
 1. Promover la participación ciudadana para ejercer la auditoría social
 2. Incluir en el portal web de la Contraloría General de Cuentas un espacio para denuncias ciudadanas que permitan programar actividades de auditoría específicas.
 3. Reestructurar el Centro de Gestión de Denuncias ciudadanas con el objeto de que sean depuradas las mismas a través de medios ágiles y confiables y promover su inmediata verificación

● **Base Legal:**

- ✓ Constitución Política de la República de Guatemala

- ✓ Régimen De Control Y Fiscalización

- ✓ Artículo 232.- Contraloría General de Cuentas. La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas.

También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos.

Su organización, funcionamiento y atribuciones serán determinados por la ley.

- ✓ Decreto 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

- ✓ Artículo 1. Naturaleza jurídica. La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica y descentralizada. De conformidad con esta Ley, goza de independencia funcional, técnica y administrativa, y con competencia en todo el territorio nacional, con capacidad para establecer delegaciones en cualquier lugar de la República.

- ✓ Artículo 2. Ámbito de competencia. Corresponde a la Contraloría General de Cuentas la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado haga colectas públicas; de empresas no financieras en cuyo capital participe el Estado, bajo cualquier denominación así como las empresas en que éstas tengan participación.

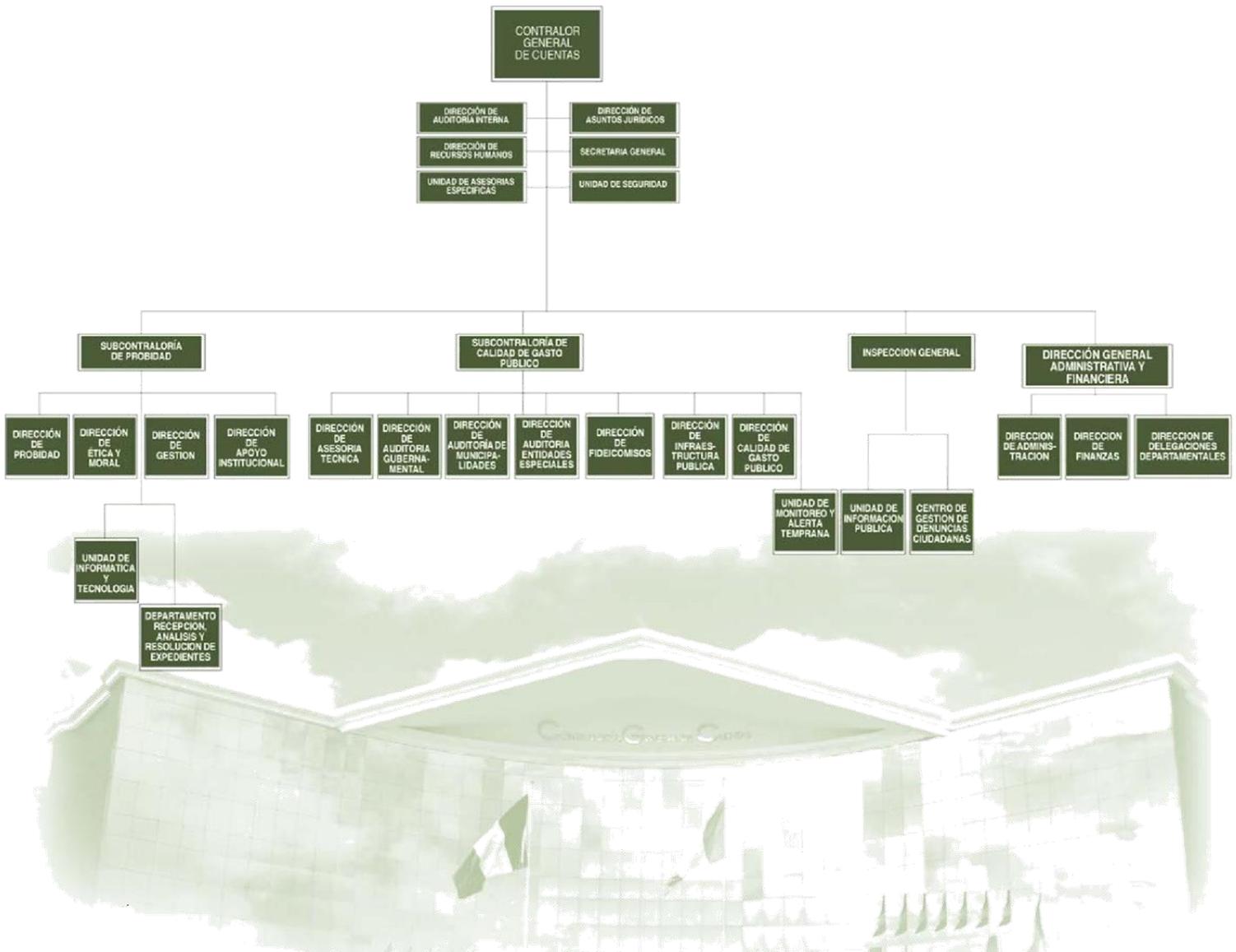
También están sujetos a su fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier persona nacional o extranjera que, por delegación del Estado, reciba, invierta o administre fondos públicos, en lo que se refiere al manejo de estos.

Se exceptúan las entidades del sector público sujetas por ley a otras instancias fiscalizadoras. La Contraloría General de Cuentas deberá velar también por la probidad, transparencia y honestidad en la administración pública, así como también por la calidad del gasto público.

- ✓ Acuerdo Gubernativo 192-2014
- ✓ Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas
- ✓ Artículo 1. Ámbito material. Este' reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Artículo 3. Finalidad. La Contraloría, de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y lo dispuesto en el artículo 3de la Ley, tiene como objetivos, dentro de 'su área de competencia legal velar por la transparencia de 'la gestión pública y la promoción de la responsabilidad de quienes tengan a su cargo el manejo de fondos públicos, no sólo por la asignación forma del uso de los recursos que les fueron confiados, sino también por los resultados obtenidos, a través
 - a) el diseño, implantación, implementación, mantenimiento y evaluación de los sistemas y procedimientos de auditoría gubernamental que permitan la adecuada funcionalidad del control gubernamental, con tecnología, para realizar la planificación estratégica de la institución y de las Auditorías Internas del Sector Público, a fin de evaluar la gestión de las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley;

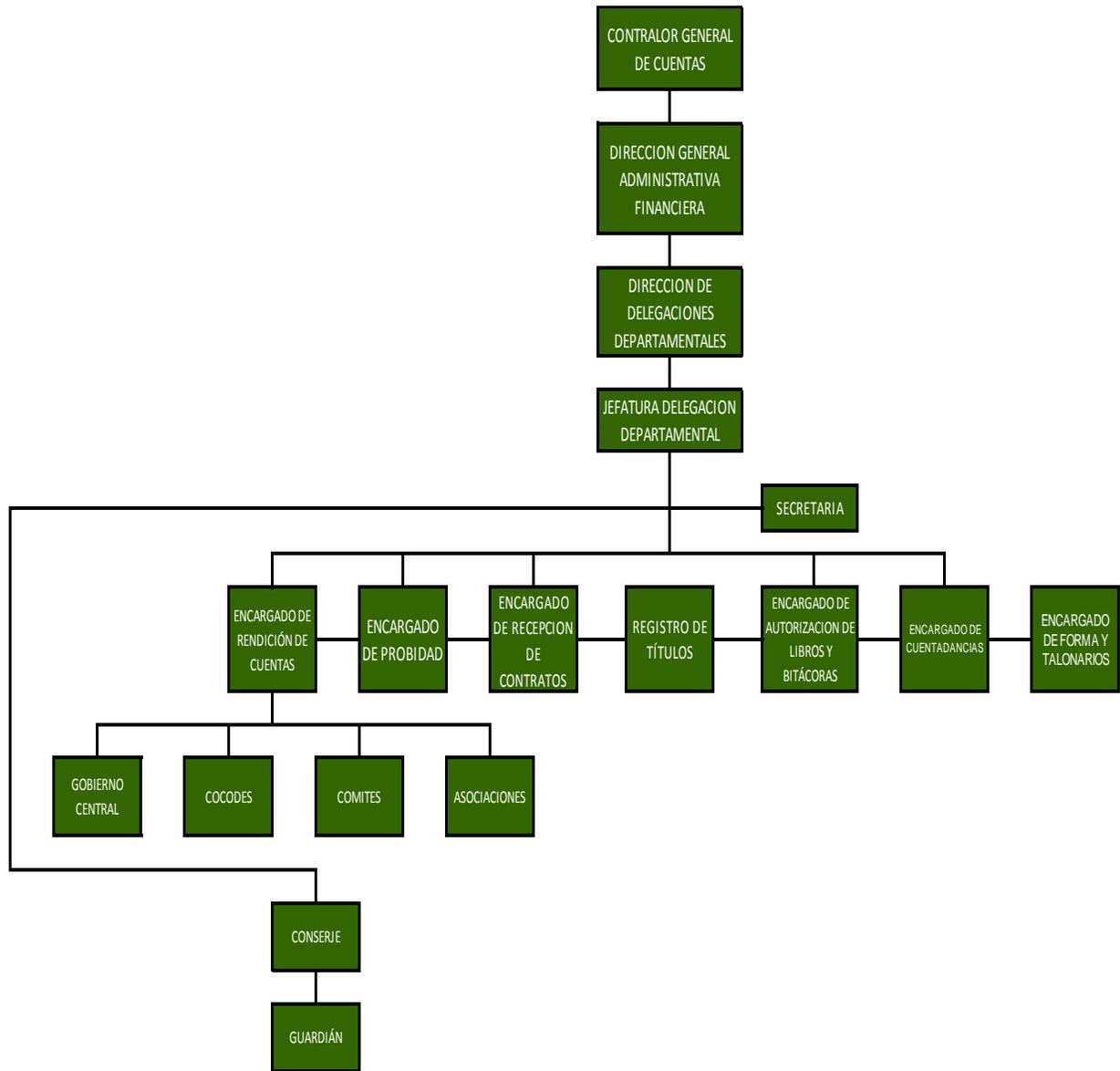
- b) El diseño, implementación, mantenimiento y evaluación de las metodologías de los tipos de auditoría, que sean necesarios para evaluar la gestión de los entes sujetos a fiscalización, con enfoque integral;
- c) El diseño, emisión y actualización de normas y guías para la aplicación del Control Gubernamental;
- d) El diseño de un sistema para el control de las declaraciones de probidad y la promoción de mecanismos de lucha contra la corrupción, que permita velar por la probidad, transparencia y honestidad de la administración pública;
- e) La evaluación de la eficacia de las políticas, normas y manuales de control gubernamental;
- f) La emisión oportuna de dictámenes en el ámbito y competencia a establecidos en la Ley; y,
- g) El fortalecimiento de las Unidades de Auditoría Interna como medio de evaluación y seguimiento del control interno gubernamental, en las entidades a que se refiere el artículo 2 de la Ley.

- Organigrama



Fuente: Contraloría General de Cuentas

✓ Organigrama Delegación



Fuente: Elaboración Propia

- Carta de autorización



Puerto Barrios, Izabal, 02 de Junio de 2014.

Licenciado:
Miguel Salazar Pérez
Coordinador Sede Puerto Barrios, Izabal
Universidad Panamericana
Su Despacho

Licenciado Salazar:

En respuesta al oficio sin numero de fecha 20 de mayo del 2014, donde solicitan la autorización para realizar Práctica Empresarial Administrativa – PED-, de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Panamericana, a la estudiante **Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo**, se le autoriza ejecutar su practica en la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas, haciendo mención que la señora Lainfiesta es colaboradora de la Institución.

Atentamente,

c.c. Archivo

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios, Izabal.

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
9. Jefe Inmediato: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista inicial dirigida al

JEFA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL

Presentación: buen día licenciada, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1.¿Considera usted contar con todo el personal necesario para los servicios que presta la Delegación de Izabal, con respecto al servicio del público y al Área Administrativa?

Sí

No

2.¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen los procesos en los departamentos que conforman en la Delegación?

50%

75%

100%

3.¿Cada cuanto capacitan al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

4.¿De acuerdo al incremento poblacional en el Departamento de Izabal, ¿Considera usted que la Delegación necesite talento o esfuerzo humano?

Talento Esfuerzo Humano Ambas

5.¿Existe un ambiente de cordialidad y compañerismo en la Delegación Departamental de Izabal?

Total Desacuerdo Desacuerdo De Acuerdo
Total de Acuerdo No Aplica

6.¿Ejecuta movimientos de puestos internos al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña y la Atención al Público?

Sí No

7.¿Cuenta con la Caja Chica adecuada para llevar a cabo todos los procesos de acuerdo a las necesidades de la Delegación?

Sí No

8. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar el nivel de satisfacción de trabajo en la manera en que se está laborando en la Delegación?

Nunca Una vez por semana Una vez por mes

9.¿El personal que está a su cargo, está de acuerdo al perfil del puesto que desempeña?

Sí No

10. ¿Existen manuales administrativos donde se encuentra establecidos los procesos y procedimientos administrativos?

Sí

No

11. ¿En qué Área Administrativa cree usted que se le aplique un FODA?

Administración

Archivo

Recursos Humanos

Tecnología

Presupuesto

Rendiciones

Cuentadancias

Gracias por su colaboración

c) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios, Izabal.

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales

10. Nombre de la empresa: Contraloría General de Cuentas, Delegación de Izabal

11. Tipo de empresa: Gubernamental

12. Fecha de constitución: 17 de Junio de 1991

13. Actividad económica: Fiscalización/Servicios

14. Dirección: 6ª. Avenida, entre 15 y 16 calles, Puerto Barrios, Izabal

15. Teléfono (s): 7948 2304 y 7948 2370

16. E-mail: cgcizabal@contraloría.gob.gt

17. Representante legal: Lic. Carlos Enrique Mencos Morales

18. Jefe Inmediato: Ma .Licda. Sary Leonora Jeréz Galindo

Captura de información

Fecha: del: 31/05/2014 al: 06/06/2014

A cargo de: Lesly Mariela Lainfiesta Perdomo



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista inicial dirigida al JEFA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL

Presentación: buen día licenciada, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1.¿Considera usted contar con todo el personal necesario para los servicios que presta la Delegación de Izabal, con respecto al servicio del público y al Área Administrativa?

Sí

No

2.¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen los procesos en los departamentos que conforman en la Delegación?

50%

75%

100%

3.¿Cada cuanto capacitan al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

4. De acuerdo al incremento poblacional en el Departamento de Izabal, ¿Considera usted que la Delegación necesite talento o esfuerzo humano?

Talento Esfuerzo Humano Ambas

5. ¿Ejecuta movimientos de puestos internos al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña y la Atención al Público?

Sí No

6. ¿Existe un ambiente de cordialidad y compañerismo en la Delegación Departamental de Izabal?

Total Desacuerdo Desacuerdo De Acuerdo
Total de Acuerdo No Aplica

7. ¿Cuenta con la Caja Chica adecuada para llevar a cabo todos los procesos de acuerdo a las necesidades de la Delegación?

Sí No

8. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar el nivel de satisfacción de trabajo en la manera en que se está laborando en la Delegación?

Nunca Una vez al mes Una vez a la semana

9. ¿El personal que está a su cargo, está de acuerdo al perfil del puesto que desempeña?

Sí No

10. ¿Existen manuales administrativos donde se encuentra establecidos los procesos y procedimientos administrativos?

Sí

No

11. ¿En qué Áreas Administrativas cree usted que se le aplique un FODA?

Administración

Archivo

Recursos Humanos

Tecnología

Presupuesto

Rendiciones

Cuentadancias

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida a la Jefa de la Delegación de Izabal, CGC

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿Considera usted contar con todo el personal necesario para los servicios que presta la Delegación de Izabal, con respecto al servicio del público y al Área Administrativa?	La Delegación de Izabal si carece del recurso humano para llevar a cabo todos los procesos del área administrativa y el servicio al cliente, por lo tanto es necesario llevar a cabo en forma eficaz y eficiente los procesos administrativos.
¿En qué porcentaje considera usted que se cumplen procesos en los departamento que conforman en la Delegación?	Se estima que en un 75% cumplen con los procesos administrativos.
¿Cada cuanto capacitan al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña?	En la Delegación de Izabal no reciben capacitaciones sobre las funciones que desempeñan.
¿De acuerdo al incremento poblacional en el Departamento de Izabal, ¿Considera usted que la Delegación necesite talento o esfuerzo humano?	Según la entrevista realizada a la Jefa Departamental, la Delegación necesita tanto del talento como del esfuerzo humano, por la incrementación de instituciones gubernamentales y No gubernamentales que han crecido en el Departamento de Izabal.
¿Ejecuta movimientos de puestos internos al personal el cual está a su cargo, sobre las funciones que desempeña y la Atención al Público?	Si, se realizan cambio de funciones al personal, con el objetivo de optimizar los rendimientos sobre los procesos administrativos y Servicio Al Cliente.
¿Existe un ambiente de cordialidad y compañerismo en la Delegación Departamental de Izabal?	Se vive un deficiente clima laboral por desacuerdo y asignaciones de tareas funcionales a los colaboradores de la Delegación Departamental.
¿Cuenta con la Caja Chica adecuada para llevar a cabo todos los procesos de acuerdo a las necesidades de la Delegación?	No se cuenta con la caja chica adecuada, ya que está delimitada a compras de equipo de cómputo o a pagos de reparaciones necesarios en el edificio.
¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo para evaluar el nivel de satisfacción de trabajo en la manera en que se está laborando en la Delegación?	La Jefa de la Delegación convoca a su personal a reunirse una vez por mes, para tratar asuntos relacionados administrativos como la atención al servicio al cliente, de manera sean reforzados para una mejor productividad.
¿El personal que está a su cargo, está de acuerdo al perfil del puesto que desempeña?	No, el Personal no están comprometidos al perfil que desempeñan ya que no todos cumple con los requisitos necesarios que requieren el perfil.
¿Existen manuales administrativos donde se encuentra delimitado los procesos y procedimientos administrativos?	Si existen esos manuales, pero no se aplican los manuales administrativos al personal.
¿En qué Áreas Administrativas cree usted que se le aplique un FODA?	En las áreas Administrativa, Tecnología, Recursos Humanos y Presupuesto.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) FODA

- Macro-entorno

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) es la organización central para la fiscalización pública exterior. Desde más de 50 años la INTOSAI ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial de la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la posición, la competencia y el prestigio de las distintas EFS en sus respectivos países. De acuerdo al lema de la INTOSAI, 'Experiencia mutua ómnibus prodest' el intercambio de experiencias entre los miembros de la INTOSAI y los consiguientes descubrimientos y perspectivas constituyen una garantía para que la fiscalización pública avance continuamente hacia nuevas metas.

La INTOSAI es un organismo autónomo, independiente y apolítico. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). La INTOSAI ha sido fundada en el año 1953 a iniciativa del entonces Presidente de la EFS de Cuba, Emilio Fernández Camus. En 1953 se reunieron 34 EFS para el primer Congreso de la INTOSAI en Cuba. Actualmente la INTOSAI cuenta con 192 miembros de pleno derecho y 5 miembros asociados.

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores es un organismo internacional, autónomo, independiente, apolítico y de carácter permanente, que nace en 1963, en Caracas, Venezuela, con el Primer Congreso Latinoamericano de Entidades Fiscalizadoras – CLAEFS, ante la necesidad de un foro superior para intercambiar ideas y experiencias relacionadas a la fiscalización y al control gubernamental, así como al fomento de las relaciones de cooperación y desarrollo entre dichas entidades.

En dicho Congreso se recomendó la creación de un Instituto Latinoamericano de Control Fiscal, que realice las funciones de investigación especializada y sirva como centro de información, enseñanza, coordinación y asesoría mutua entre entidades fiscalizadoras.

En el Segundo Congreso Latinoamericano de Entidades Fiscalizadoras realizado el 9 de abril de 1965 en Santiago de Chile, contando con el proyecto de Carta Constitutiva elaborado por la Contraloría General de la República de Chile, el cual fue complementado y fusionado con el estudio especial de la Contraloría General de la República de Venezuela, se aprobó la creación del Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras (ILACIF), siendo países signatarios: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Luego, se adhirieron: Perú, Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Paraguay, Antillas y Surinam.

En dicho Congreso, la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela fue designada Sede del Instituto y el Contralor de ese país señor Luis A. Pietri, designado Presidente de la flamante Institución, cuyo mandato se prolongó hasta 1972. El Tercer Congreso se realizó en Bogotá - Colombia en 1972, siendo designada la Contraloría General de la República del Perú como sede del ILACIF para el trienio 1973-1975, período en el que fueron sus Presidentes los Contralores, Generales EP, Guillermo Schroth Carlín y Leoncio Pérez Tenaud. En el Cuarto Congreso Latinoamericano, realizado en Lima-Perú en 1975, se designó como Sede a la Contraloría General del Estado de Ecuador, para el período 1976-1978.

Habiendo sido Presidentes del ILACIF los Coroneles, Solón Espinoza y Edmundo Rea Castillo. El Quinto Congreso Latinoamericano, fue realizado en 1978 en Quito - Ecuador, designándose Sede a la Contraloría General de la República de Colombia para el período 1979-1981, siendo su Presidente el señor Aníbal Martínez Zuleta. En el Sexto Congreso Latinoamericano realizado en Guatemala en 1981, se acordó que la Contraloría General de la República de Colombia continúe como Sede para el período 1982-1984, ratificando al Contralor de ese país, Señor Rodolfo González García como Presidente del ILACIF.

En el Séptimo Congreso realizado en Brasilia - Brasil en 1984, la Contraloría General de la República del Perú fue designada como Sede del ILACIF, para el período 1986-1990, siendo sus Presidentes los Contralores Generales, ingeniero Miguel Angel Cusiánovich y la doctora Luz Aúrea Sáenz Arana. En 1989, ILACIF adoptó los cambios recomendados por una comisión reformadora en sus Estatutos, su Carta Constitutiva y su estructura organizativa. En sesión extraordinaria del 11 de Octubre de 1990, la Asamblea General Extraordinaria celebrada en Buenos Aires - Argentina, acordó que la institución cambiara de nombre por la actual de Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).

El término Organización se consideró más apropiado para una entidad que congrega a los funcionarios del más alto nivel en materia de control y fiscalización. La OLACEFS cumple funciones de investigación científica especializada y desarrolla tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría y asistencia técnica, información y coordinación, al servicio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de América Latina y del Caribe, todo ello con el objeto de fomentar su desarrollo y perfeccionamiento, conforme lo prescribe el artículo 2º de su Carta Constitutiva.

Desde enero de 1991, México fue sede de la OLACEFS por un período de seis años, conforme lo señalan los estatutos de la Organización, siendo entonces su Presidente el Contador Mayor de Hacienda de México, Lic. Javier Castillo Ayala. Más adelante, en la Sexta Asamblea Ordinaria de OLACEFS, celebrada en la ciudad de Guatemala en noviembre de 1996, Perú fue nuevamente elegido país sede, para el período 1997-2002; ejerciendo la Presidencia, el Dr. Genaro Matute Mejía. La VIII Asamblea General Ordinaria de la OLACEFS, celebrada en Caracas - Venezuela del 12 al 16 de octubre de 1998, acordó establecer el 09 de abril de cada año, como fecha conmemorativa de la Organización.

Día en el cual se realizarán diversas actividades que permitirán difundir nuestra misión y eventos de capacitación, investigación y asistencia técnica, como organización regional, unida esta vez en el tiempo, contribuyendo a unir aún más nuestros lazos de amistad, entendimiento y cooperación. En la XII Asamblea General celebrada en México en el 2002 se proclamó a la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela para ejercer la presidencia de la OLACEFS

2003-2004, de conformidad con la Carta Constitutiva y su reglamento reformado, asumiendo dicho cargo el Doctor Clodosbaldo Russián Uzcátegui, Contralor General.

Para el periodo 2005-2006, la OLACEFS fue presidida por la Contraloría General de la República de Chile, ocupando dicho cargo el Doctor Gustavo Sciolla Avendaño, Contralor General.

Para el período 2007-2008, la Presidencia de la OLACEFS estuvo a cargo del Doctor Rafael Hernán Contreras R., Presidente de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador. En la XVIII Asamblea General de la OLACEFS, celebrada en la ciudad de Bogotá, Colombia en octubre de 2008, los miembros escogieron a la Contraloría General de la República de Colombia para ocupar la Presidencia en el periodo 2009-2010, asumiendo dicho cargo el Doctor Julio César Turbay Quintero, Contralor General. Es en esta Asamblea donde también se prorroga la Sede de la Organización por 4 años más (2009-2012), que desde el 2003 se sitúa en la ciudad de Panamá, a cargo de la Contraloría General de la República.

En el marco de la XX Asamblea General Ordinaria que tuvo lugar en julio de 2010, en la ciudad de Antigua, Guatemala, los miembros de la Organización aprobaron unánimemente la elección de la Contraloría General del Estado de la República del Ecuador como nueva Presidencia de la OLACEFS para el período 2011-2012, recayendo esta responsabilidad en su titular el Doctor Carlos Pólit Faggioni. Cabe indicar que la OLACEFS es un Grupo Regional de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), institución mundial que establece como condición indispensable para participar en ella, la existencia de vinculación previa con la Organización de las Naciones Unidas.

No obstante, acorde a su Carta Constitutiva, la OLACEFS es un organismo autónomo creado por la voluntad de las EFS que lo integran. Debiendo resaltarse que, la relación entre la Organización y la INTOSAI no constituye un vínculo de dependencia, sino de COORDINACIÓN, conforme al Art. 41° de la citada Carta, que dispone: “..... la OLACEFS mantendrá la debida interrelación y coordinación con la INTOSAI”.

De acuerdo a la categorización vigente, las entidades miembros de la OLACEFS proceden de 24 países que se detallan a continuación: Antillas Neerlandesas, Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, España y Portugal.



- FODA por áreas

Es una herramienta de análisis estratégico, siendo esta una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan tomar las mejores decisiones en el futuro.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto, y los factores externos, considerados no controlables.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste.

Para el análisis por medio de la técnica FODA de la situación actual de La Delegación Departamental de Izabal, que es la representación de la Contraloría General de Cuentas, quien

presta servicios para todas las entidades del Estado en el Departamento, considerándose de suma importancia por los servicios que presta.

Por lo tanto es necesario considerar las variables socioeconómicas, políticas y culturales, las cuales intervienen en el ámbito externo de la dependencia, y a la vez tienen incidencia en ambiente interno de la misma, lo cual puede obstruir ó beneficiar la misión, visión y por ende los objetivos y políticas de delegación.

De esta forma por medio de una matriz FODA, se detallan todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que de una manera pueden trascender de manera beneficiosa o muy perjudicial para cada área diagnosticada.

En la siguiente hoja encontrará las siguientes áreas

Análisis FODA			
Área Administrativa			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representatividad de la CGC, en el Depto. ✓ Credibilidad ✓ Participación en distintas actividades de trabajo en equipo y socioculturales ✓ Infraestructura propia ✓ Incorporación a diferentes capacitaciones relacionadas al Estado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de Entidades del Estado ✓ Frecuente cambios de procedimientos administrativos en la Institución ✓ Desconocimiento de los empleados y funcionarios de las leyes. ✓ Deficiencia en equipo de cómputo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones virtuales y presenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento de los usuarios en el rol de la Delegación ✓ Inestabilidad en el fluido eléctrico. ✓ Desconocimiento de las nuevas leyes.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA			
Área de Tecnología			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestación de servicios ONLINE ✓ Uso de intranet ✓ Sistemas inteligentes de captura de información 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obsolescencia en el equipo de computo ✓ Lentitud de generación de información ✓ Falta de Mobiliario y Equipo ✓ Deficiente plan de capacitación de parte de la CGC, para optimizar el uso de los recursos tecnológicos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencia en el servicio de energía eléctrica. ✓ Evolución continúan en los sistemas TIC^S

Fuente: elaboración propia

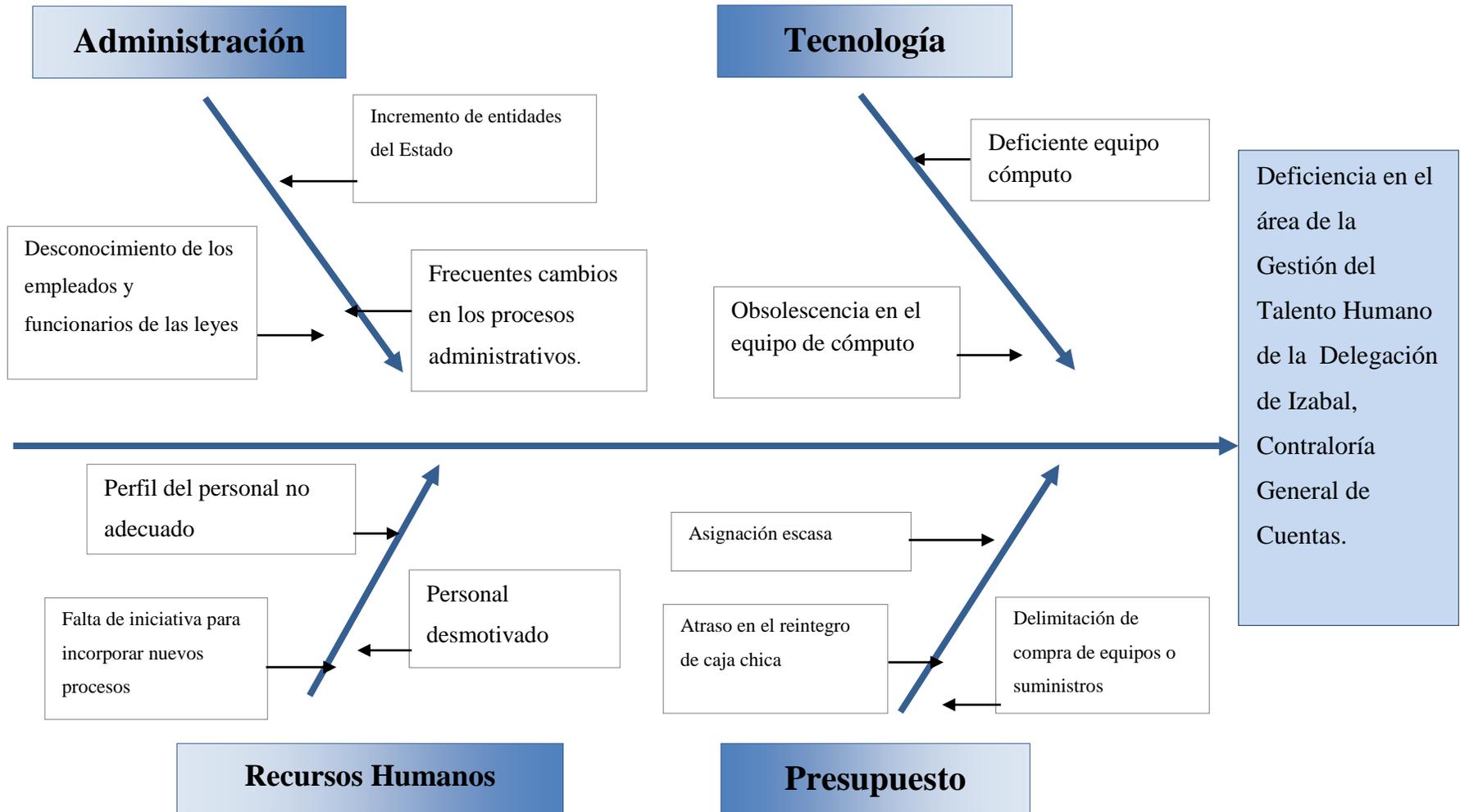
Análisis FODA			
Área de Recursos Humanos			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal en proceso de profesionalización ✓ Existencia de manuales administrativos ✓ Ascensos ✓ Lograr incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escaso Recurso Humano. ✓ Perfil no adecuado. ✓ Falta de iniciativa del personal para incorporar nuevos procesos ✓ Personal desmotivado. ✓ Deficiente programa de ascensos e incentivos en la institución ✓ Falta de nombramientos de personal nuevo para cubrir áreas de trabajo. ✓ Deficiente clima laboral dentro de la Delegación 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de Gobierno.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA			
Área de Presupuesto			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidad	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<p>✓ Asignación de Fondo de Caja Chica Interna</p>	<p>✓ Asignación escasa de fondos monetarios</p> <p>✓ Atraso en el reintegro de caja chica.</p> <p>✓ Presupuesto limitado para la Dirección de Delegación.</p> <p>✓ Delimitación de compra de equipos o suministros.</p>		<p>✓ Solicitud de donaciones</p> <p>✓ Aceptación de dádivas</p>

Fuente: elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



Fuente: elaboración propia

Después de analizar la información recopilada de los departamentos sujetos de estudio en la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas, se detectan algunos factores que tienen incidencia negativa en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- ✓ Falta de Recurso Humano para atender los servicios requeridos en la Delegación de Izabal.
- ✓ Deficiente desempeño del recurso humano asignado a la Delegación Departamental. .
- ✓ Existe personal con dificultades para adaptarse a las nuevas técnicas de trabajo.
- ✓ Falta de iniciativa del personal para incorporar nuevos procesos administrativos.
- ✓ Resistencia al cambio
- ✓ Personal desmotivado por falta de incentivos
- ✓ Deficiente clima laboral en la Delegación Departamental de Izabal.
- ✓ No existe un Plan de capacitación continua para mejorar el nivel de desempeño del personal
- ✓ Reembolso tardado de caja chica.
- ✓ Delimitación de compras de equipos y suministros para uso de la Delegación por parte de Caja Chica.
- ✓ Existe inestabilidad en los sistemas informáticos, por las fallas en la de red de conexión provocando atrasos en los procesos.

Anexo No. 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Entrevista dirigida a la Jefa de la Delegación Departamental De Izabal, de la Contraloría General de Cuentas

Este instrumento ha sido diseñado para conocer su apreciación acerca del clima y ambiente de trabajo en que usted se desempeña. Su opinión es sumamente importante, ya que nos permitirá conocer las áreas y aspectos en que debemos mejorar para promover satisfacción y productividad de los colaboradores de la Delegación de Izabal. Marque con una “X” la casilla que considere más adecuada.

1. ¿Considera usted que los colaboradores de la Delegación trabaja con pasión y refleja energía en su trabajo diario?
2. ¿Considera usted que se tienen las tareas de trabajo bien distribuídas?
3. ¿Cree usted que en la Delegación existe una cultura de respeto, apoyo y compañerismo?
4. ¿Cree usted que en la Delegación funciona correctamente la comunicación interna?
5. ¿Existe buena cooperación entre los colaboradores en las áreas administrativas para alcanzar los resultados de la Delegación?

6. ¿Considera que los Colaboradores poseen la tecnología necesaria para realizar su trabajo?
7. ¿Considera usted que la tecnología es uno de los factores que mide el grado de eficiencia de los colaboradores de la Delegación?
8. ¿Entre los servicios que brinda la Delegación, es prioritaria la mejora de la calidad en los servicios que prestan?
9. ¿Ha planeado un programa de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores en su desempeño y compromiso laboral e institucional?
10. ¿Piensa que existe envidia, rivalidad y/o celo profesional entre los colaboradores de la Delegación?
11. ¿Considera usted que los colaboradores poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de la Delegación?
12. ¿Considera importante la capacitación de habilidades personales?
13. ¿Planea reuniones creando un clima de confianza donde los colaboradores participen y opinen sin sentirse cohibidas?
14. ¿Estaría dispuesta a trabajar en proyectos y metas que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo?
15. ¿Se siente orgullosa de formar parte de la Delegación de Izabal, CGC?

Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Aspectos Demográficos dirigidos a Colaboradores de la Delegación Departamental De Izabal, de la Contraloría General de Cuentas

Este instrumento ha sido diseñado para conocer su apreciación acerca del clima y ambiente de trabajo en que usted se desempeña. Su opinión es sumamente importante, ya que nos permitirá conocer las áreas y aspectos en que debemos mejorar para promover satisfacción y productividad de los colaboradores de la Delegación de Izabal. Marque con una “X” la casilla que corresponda.

1. Área en la que labora en la Delegación de Izabal, Contraloría General de Cuentas:

Registro de Títulos	<input type="checkbox"/>	Rendición de Cuentas De Municipalidades	<input type="checkbox"/>
Recepción de Probidad	<input type="checkbox"/>	Cuenta Corriente de Entidades Gubernamentales y No Gubernamentales	<input type="checkbox"/>
Secretaría	<input type="checkbox"/>	Recepción de Formas y Talonarios	<input type="checkbox"/>
Actualización de Cuentadancias	<input type="checkbox"/>	Autorización y Habilitación de Libros, Tarjetas y Bitácoras	<input type="checkbox"/>
Inventarios	<input type="checkbox"/>	Recepción de Almacén	<input type="checkbox"/>
Recepción de Contratos	<input type="checkbox"/>	Mantenimiento y Seguridad	<input type="checkbox"/>

2. Nivel Institucional

Personal Técnico Profesional Técnico Personal Administrativo
Especializados Otros

3. Tiempo de laborar en la Institución:

Menos de 1 año
De 1 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 9 años
De 10 a 19 años De 20 o más años

4. Grado Académico

Primaria Básico Diversificado
Técnico Licenciatura Maestría

5. Edad

18 – 20 años 21 – 25 años 26 – 30 años
31 – 35 años 36 – 40 años 41 – 45 años
46 y más

6. Sexo

Femenino Masculino

7. Estado Civil

Soltero Casado Unión Libre

Anexo No. 5



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Encuesta dirigida a Colaboradores de la Delegación Departamental De Izabal, de la Contraloría General de Cuentas

Este instrumento ha sido diseñado para conocer su apreciación acerca del clima y ambiente de trabajo en que usted se desempeña. Su opinión es sumamente importante, ya que nos permitirá conocer las áreas y aspectos en que debemos mejorar para promover satisfacción y productividad de los colaboradores de la Delegación de Izabal. Marque con una “X” la casilla que considere más adecuada.

1. ¿Al ingresar a trabajar en la Delegación de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, fue proporcionada la inducción general para conocer las normas y políticas de la Institución?

Sí

No

2. ¿Las normas y políticas en esta Institución son conocidas por todos los colaboradores?

Sí

No

3. ¿Conoce y pone en práctica los procedimientos que debe cumplir en su trabajo?

Sí

No

4. ¿La dependencia donde labora le brinda una adecuada inducción al puesto?

Sí

No

5. ¿Planifica las tareas y actividades de la Delegación donde se encuentra?

Sí

No

6. ¿En su unidad administrativa se tienen las tareas de trabajo bien repartidas?

Sí

No

7. ¿En la Delegación existe una cultura de respeto, apoyo y compañerismo?

Sí

No

8. ¿La Jefa de la Delegación soluciona los problemas de manera eficaz?

Sí

No

9. ¿Cuándo comete un error, la delegada lo detecta oportunamente y le informa de manera adecuada para resolverlo?

Sí

No

10. ¿La comunicación interna de la Delegación funciona correctamente?

Sí

No

11. ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe inmediato?

Sí

No

12. ¿Existe buena cooperación entre las áreas para alcanzar los resultados de la Delegación?

Sí

No

13. ¿Posee la tecnología necesaria para realizar su trabajo?

Sí

No

14. ¿Entre los servicios que brinda la Delegación, es prioritaria la mejora de la calidad en los servicios que prestan?

Sí

No

15. ¿Existe un programa de incentivos con el fin de motivar a los colaboradores en su desempeño y compromiso laboral e Institucional?

Sí

No

16. ¿El trabajo que desempeña lo realiza con entusiasmo y proyectando siempre una actitud positiva?

Sí

No

17. ¿Existen reuniones de coordinación y gestión, en la Delegación, donde participan la Jefa y el equipo para medir las dificultades y logros?

Sí

No

18. ¿Tiene una buena relación interpersonal entre sus compañeros de trabajo?

Sí

No

19. ¿Piensa que existe envidia, rivalidad y/o celo profesional entre sus compañeros de trabajo?

Sí

No

20. ¿Existe la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal entre los compañeros?

Sí

No

21. ¿Los colaboradores de la Delegación trabaja con pasión y refleja energía en su trabajo diario?

Sí

No

22. ¿Se encuentra comprometido con brindar un servicio de calidad a sus clientes?

Sí

No

23. ¿Los compañeros que laboran con usted, poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las expectativas de los servidores públicos cuando requieren los servicios de la Delegación?

Sí

No

24. ¿Considera importante la capacitación de habilidades personales?

Sí

No

25. ¿La Delegación le brinda cursos, educación continua u otros métodos para su crecimiento y desarrollo laboral?

Sí

No

26. ¿La Delegada dirige reuniones creando un clima de confianza donde las personas participen y opinen sin sentirse cohibidas?

Sí

No

27. ¿Estaría dispuesto a trabajar en proyectos y metas que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo?

Sí

No

28. ¿Fue fácil para usted responder a todas las preguntas planteadas en esta encuesta?

Sí

No

29. ¿Se siente orgulloso de formar parte de la Delegación de Izabal, CGC?

Sí

No

Anexo No. 6

Ejecución de la propuesta



“Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejoras con acciones correctivas en la delegación departamental de la Contraloría General de Cuentas”.

Contenido

•	Introducción	103
•	Capítulo 1	
•	Objetivos	104
✓	General	104
✓	Específicos	104
✓	Alcances	104
•	Capítulo 2	
•	Propuesta	106
✓	Enfoque Administrativo	106
•	Capítulo 3	
✓	Enfoque Mercadológico	138
•	Capítulo 4	
✓	Enfoque Financiero	144

Introducción

La Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, propone el presente Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral, con el propósito de que en la instrumentación de las actividades inherentes a estos, se cumpla se apegue a las disposiciones y lineamientos emitidos en la materia y sirva como un instrumento de apoyo en el desarrollo de las funciones y actividades encomendadas a los servidores públicos involucrados en su operación y dará conocer la estructura y funciones con que habrán de atender las acciones que le competen a esta área.

Como resultado del diagnóstico en el clima laboral, el cual contiene información detallada del procedimiento que lo opera, ya que éste tiene como propósito, el establecimiento de estrategias y acciones coordinadas de mediano y largo plazo que incidan de manera positiva en la dirección, formas de trabajo, ambiente físico, integración de equipos, relaciones interpersonales y comunicación, que permitan un compromiso estable del personal con su organización, contribuyendo así a la mejora del Clima Laboral en la Institución.

El presente Manual está conformado por el marco jurídico-administrativo en que se fundamenta el procedimiento, integrado por el objetivo, políticas de operación, descripción de actividades, diagramas de flujo y sus formas correspondientes.

Cabe mencionar que con el propósito de mantener actualizado el presente Manual, se deberán realizar revisiones periódicas por parte del facilitador y responsable de su operación, una vez al año o en su caso, cuando existan modificaciones a los procesos sustantivos que se operan en la Dirección de Delegaciones Departamentales.

Capítulo 1

- Objetivos

- Objetivo general

Elaborar un manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas, para fortalecer a los colaboradores de la delegación departamental de la contraloría general de cuentas de Izabal.

- Objetivo específicos

- ✓ Construir una cultura enfocada en la identificación del colaborador
- ✓ Mejorar la satisfacción laboral por medio de actividades motivaciones que fomenten las buenas relaciones interpersonales, la colaboración y la sinergia.
- ✓ Implementar actividades de cambio y/o acciones correctivas para fortalecer el clima laboral.
- ✓ Fortalecer o capacitar los conocimientos y habilidades del talento humano.

- Alcances

La presente propuesta del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de Mejora con Acciones Correctivas está orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas, como un apoyo a la Delegación para que se cumplan los objetivos de mejorar el clima y cultura laboral.

- Beneficios

- Colaboradores

El recurso más importante en la Delegación Departamental de Izabal lo conforma su talento humano, por lo consiguiente la propuesta que se está desarrollando en la Práctica Empresarial

Dirigida, busca fortalecer las habilidades y capacidades de los colaboradores, buscando mejorar la cultura y clima laboral en la Delegación Departamental.

- Institución (Delegación)

Fortalecer la eficiencia y eficacia de los colaboradores, con el objetivo de lograr la transformación del desarrollo institucional y la efectividad en el talento humano, construyendo así mismo, una cultura enfocada en la identificación del trabajador, para brindar un servicio de excelencia y calidad a las Instituciones y/o Entidades del Estado.

Capítulo 2

Propuesta

- Enfoque administrativo

Fortalecer la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la Delegación Departamental, por medio del manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas, por lo que se presenta la propuesta siguiente:

Objetivos

- General

Implementar en la delegación departamental de Izabal CGC, el manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas, para fortalecer el clima y cultura laboral.

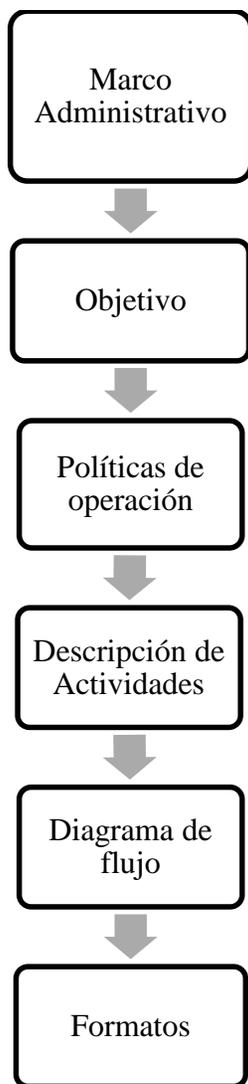
- Específicos

- ✓ Aplicar estrategias de desarrollo organizacional conforme al proceso del diagnóstico, mediante el facilitador.
- ✓ Presentar el Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de Mejora con Acciones Correctivas.

La propuesta deberá ser coordinada con la Dirección de Delegaciones Departamentales y la Jefa de la Delegación Departamental de Izabal para obtener los resultados deseados.

Con la implementación de la propuesta en la Delegación Departamental de Izabal, CGC, se busca fortalecer la eficiencia y eficacia de los colaboradores, por lo que el manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas se presenta a continuación.

Flujograma de Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral



Manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral

Índice

• Marco Jurídico Administrativo	109
• Objetivo	109
• Políticas de operación	110
✓ De Carácter General	110
✓ Áreas sujetas del Diagnóstico	110
✓ Responsables de realizar el diagnóstico	111
✓ Los Facilitadores	111
✓ Responsabilidades y compromisos de los involucrados sujetos de este manual	112
✓ Periodicidad	114
✓ Descripción de la metodología para el diagnóstico	115
✓ Formatos	119
✓ Resultados del Diagnóstico	119
• Descripción de actividades	120
• Diagrama de flujo	122
• Formatos	126

- Marco jurídico administrativo –base legal-

- ✓ Leyes

1. Constitución Política de la República de Guatemala
2. Decreto 31-2002, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas
3. Decreto 31-2012, Ley contra la Corrupción
4. Decreto 13-2013, que reformó algunos artículos del Decreto 31-2002

- ✓ Códigos

1. Acuerdo A-159-2008 Código de Ética de los Empleados y Funcionarios de la Contraloría General de Cuentas

- ✓ Reglamentos

1. Acuerdo Gubernativo 192-2014, Reglamento a la Ley de la Contraloría General de Cuentas

- ✓ Documentos Normativo-Administrativos

1. Manual de Organización
2. Manual de Procedimientos
3. Acuerdo Interno A-30-2005

- Objetivo

Aplicar estrategias de desarrollo organizacional conforme al proceso de diagnóstico, establecido mediante facilitadores y/o asesores internos o externos para la implementación de técnicas y acciones coordinadas de mediano y largo plazo en áreas de recursos humanos, de la Delegación Departamental de Izabal, con deficiencias en su cultura institucional y clima laboral a fin de incidir de manera positiva en la dirección, formas de trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y comunicación que permitan un compromiso estable del personal con su organización, contribuyendo así a la mejora de los procedimientos de la Administración de Recursos Humanos en la Gestión Pública.

- Políticas de Operación

- ✓ De Carácter General

El proceso de diagnóstico es aquel que se desarrolla directamente en la Delegación Departamental de Izabal, mediante la presencia de un facilitador y/o asesor en Desarrollo Organizacional y tiene como propósito contribuir a mejorar el clima laboral e implementar una cultura institucional en la Contraloría General de Cuentas Izabal, a través de acciones de transición que permitan fortalecer el participativo, la comunicación organizacional, la orientación a procesos, el trabajo en equipo y los valores institucionales por lo que el proceso de medición acordado debe ser respaldado con el compromiso, persistencia y colaboración de las áreas involucradas, en conjunto con las autoridades y cada uno de los participantes en su ejecución a fin de lograr los mejores resultados.

- ✓ Áreas sujetas del Diagnóstico

Procede la realización del diagnóstico, previo al análisis para determinar la procedencia de la medición que se llevará a cabo siempre y cuando se cuente con recursos humanos, materiales y financieros, así mismo cuando:

- a) En las áreas que derivado de los resultados del diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral se ubiquen en un perfil crítico (mínimo de sobrevivencia y/o ambiente de alto riesgo) en aquellos factores que a través de una medición puedan ser susceptibles de mejora, tales como: trabajo en equipo, relaciones interpersonales y motivación.
- b) Aquellas áreas que realicen la petición y justificación por escrito a la Dirección de Delegaciones Departamentales y que derivado del análisis de la situación y las causas de la solicitud se determine procedente.

✓ Responsable de realizar el Diagnóstico

Los responsables de realizar el diagnóstico serán la Dirección de Delegaciones Departamentales, la Jefa de la Delegación y Colaboradores, así como la persona que esté habilitado como facilitador en Desarrollo Organizacional y debidamente capacitados en el proceso de medición a implementar y que sean profesionales del área de Administración de Empresas.

1. Cuando se produzca un cambio del servidor público habilitado como facilitador, en caso de renuncia, despido, enfermedad o muerte, el nuevo servidor público que asume el cargo, será responsable de continuar con las actividades del proceso de medición seleccionado.
2. Son responsables de la correcta realización de cada medición los servidores públicos habilitados para ser facilitadores debidamente autorizados por lo que no se podrán nombrar sustitutos para la realización de esta actividad.
3. La Delegación Departamental será el responsable de seleccionar al facilitador de acuerdo a la formación, conocimientos, experiencia y a la problemática específica que presenta cada área candidata a aplicarle el proceso de diagnóstico.
4. De acuerdo a la problemática resultante en el diagnóstico si se requieren en talleres y/o cursos, los contenidos temáticos se ajustarán a los tiempos con el fin de no afectar la operación.

✓ Los Facilitadores y/ o Asesores

Los Facilitadores y/o Asesores deberán reunir las siguientes características:

- a) Contar con la formación de facilitador interno o externo,
- b) Haber sido habilitado en la metodología de mediciones de cultura institucional y clima laboral,

c) Contar con los conocimientos y experiencia en materia de Desarrollo Organizacional, Licenciatura en Administración de Recursos Humanos y Psicología Organizacional.

✓ Responsabilidades y compromisos de los sujetos de este Manual

1. De la Dirección de Delegaciones Departamentales:

a) El análisis de los resultados del diagnóstico de clima laboral, determinará las áreas críticas que requieren una intervención en sitio.

b) Identificar al facilitador acorde a la problemática específica del área en cuestión,

c) Suministrar al facilitador y a su jefe inmediato la asignación y el calendario de actividades.

d) Llevar el control y seguimiento del proceso de diagnóstico en la Delegación Departamental de Izabal, así como brindar el Coaching correspondiente a los facilitadores.

e) Darse seguimiento a distancia a los compromisos establecidos en las mediciones, así como de manera presencial en los casos que se requiera.

f) Proponer planes de formación y actualización en materia de desarrollo organizacional y en habilidades gerenciales para la capacitación de los facilitadores.

g) Solicitar a la Delegación Departamental de Izabal, indicadores de desempeño, cumplimiento de metas, encuestas de opinión de usuarios internos, etc, con la finalidad de contar con la mayor información de las áreas a aplicarles el diagnóstico.

Todo proceso de diagnóstico que haya iniciado deberá considerarse como concluido hasta que se efectúen todas y cada una de las seis etapas del proceso, por lo que por ningún motivo podrá quedar un proceso inconcluso.

2. Del área a la que se aplicará la medición:
 - a) Brindar las facilidades necesarias para la realización de las acciones de medición, tales como: disponibilidad de tiempo para el desarrollo del proceso, otorgamiento de espacio físico, autorización al personal participante.
 - b) Participar en las reuniones y/o entrevistas individuales que realice el facilitador.
 - c) Contestar las encuestas y/o cuestionarios que brindarán información para el diagnóstico.
 - d) Proponer acciones de mejoras que ayuden a solventar la problemática detectada.
 - e) Llevar a cabo los compromisos contraídos en el plan de trabajo de acuerdo a la metodología establecida.
 - f) Todos los integrantes del área intervenida, deberán asistir a las reuniones que se convoquen durante y posterior a la intervención en sitio, de acuerdo a los compromisos contraídos y plasmados en los formatos de contacto inicial y acuerdo de diagnóstico establecido en la metodología.
3. Del facilitador:
 - a) Establecer contacto con la Dirección de Delegaciones Departamentales para el envío-recepción de información relativa al desarrollo del diagnóstico conforme a los formatos establecido en el presente Manual.
 - b) Analizar el diagnóstico del área en la que se realizará la medición,
 - c) Ejecutar el proceso de diagnóstico establecido con la metodología seleccionada,

- d) En la primera visita el facilitador deberá desarrollar hasta la etapa tres del proceso de intervención en sitio, el “Diagnóstico del Equipo”, utilizando los formatos establecidos. (Formato 3 y 4).
- e) Procesar y analizar la información derivada del cuestionario de medición de clima laboral (Formato 3) y las entrevistas individuales y/o grupales a fin de determinar el diagnóstico definitivo (Formato 5).
- f) Elaborar un anteproyecto del “Plan de Mejora con Acciones Correctivas” (Formato 6).
- g) Llevar a cabo la etapa 4 del proceso de medición establecido en la metodología, en coordinación con el responsable del área en la que se aplica la intervención en sitio y darlo a conocer a todo el equipo de trabajo para su retroalimentación y compromiso.
- h) Implementar el Plan de Mejora (Formato 6) acordado con todo el grupo de trabajo y llevar el seguimiento y evaluar el citado Plan de Acción.
- i) Dar seguimiento al Plan de Mejora (Formato 6) y evaluarlo.
- j) Concluir el proceso de diagnóstico, salvo casos excepcionales mismos que ya fueron establecidos en este documento, los cuales deberán ser valorados por la Delegación Departamental de Izabal y la Dirección de Delegaciones Departamentales.

✓ **Periodicidad**

Una vez iniciado el proceso de diagnóstico deberá concluirse en un plazo máximo de 6 meses y no se podrá realizar más de un proceso de medición a una misma área en un periodo de un año, esto con el fin de atender otras solicitudes o áreas críticas de la Delegación Departamental de Izabal.

1. De acuerdo a la metodología establecida en los formatos, el facilitador deberá cumplir con los tiempos estimados para el desarrollo de cada etapa y el lapso de tiempo entre una sesión y otra del proceso de diagnóstico deberá desarrollarse entre uno o dos meses máximos.
2. De manera mensual, deberá verificarse el avance de las acciones comprometidas en el Plan de Mejora que se establezca de manera conjunta entre el responsable de la Delegación, los integrantes del equipo y el facilitador.
3. El proceso de diagnóstico en la Delegación Departamental de Izabal, es una consultoría interna en la cual el facilitador guía el desarrollo de acciones que permitan mejorar el trabajo en equipo en las áreas en las que se determine llevar a cabo. Tal proceso, se desarrolla en 6 etapas

✓ Descripción de la metodología del diagnóstico

- Etapa 1: Contacto Inicial

Tiempo de realización estimado: un día

Día 1

- Previo a la visita, la Dirección de Delegaciones Departamentales y la Delegación Departamental de Izabal, debe concertar una cita entre el facilitador y los colaboradores, el responsable del área a fin de explicarle que la Delegación Departamental será evaluada y porque, en qué consiste la medición y darle el nombre del facilitador.
- El facilitador se pondrá en contacto con el responsable de la Delegación para confirmar la cita de la primera sesión y darle a conocer de manera general el objetivo y proceso de diagnóstico.
- El facilitador solicitará información sobre los indicadores de desempeño, a fin de contar con información integral del área a medir y realizar un análisis previo al diagnóstico.

- Realizar encuentro inicial entre el facilitador y el responsable de la Delegación, para clarificar el objetivo, beneficios y ratificar la intención de fortalecer el equipo.
- El responsable del área presentará al facilitador con todo el personal que labora en la Delegación, estableciendo el objetivo y las necesidades de involucrar el personal en el proyecto.
- Documentar los aspectos relevantes del primer encuentro, de acuerdo a los formatos establecidos en la metodología en los formatos de contacto inicial y acuerdo de diagnóstico.
- Etapa 2: Acuerdo de Diagnóstico

Tiempo de realización estimado: Un día

Día 1

- Realizar reunión para establecer los acuerdos de diagnóstico
- Plantear y analizar las expectativas, responsabilidades y roles del facilitador y del titular del área
- Definir las responsabilidades del facilitador y del Delegado
- Definir las normas que regulen el proyecto de formación del equipo
- Identificar recursos, tiempo y personas.
- Establecer compromiso de retroalimentación de la medición
- Etapa 3: Diagnóstico del equipo

Tiempo de realización estimado: tres días

Días 1, 2 y 3

- Recopilar información con el titular del área sobre
- ✓ Indicadores de desempeño y Metas vs. Resultados
- Dar a conocer a los miembros del área el proceso de medición

- Aplicar la herramienta de diagnóstico
- Realizar las entrevista individuales que se consideren pertinentes para obtener información que ayude al elaborar el diagnóstico de acuerdo al formato diseñado para tal efecto
- Las personas entre a entrevistar deberán ser seleccionadas por el facilitador de manera aleatoria a fin de conformar un grupo lo más heterogéneo posible (diferentes niveles, funciones, horarios, etc.)
- Capturar los resultados en formato diagnóstico grupal
- Una vez que el facilitador regresa a la Dirección de Delegaciones Departamentales deberá:
 - ✓ Procesar los datos capturados y analizar la información obtenida de manera integral
 - ✓ Elaborar el diagnóstico definitivo de resultados de grupo en base al instrumento aplicado, entrevistas individuales, dinámica grupal observada en la sesión y resultados de clima
 - ✓ Elaborar bosquejo de Plan de mejora, mismo que deberá estar vinculado necesariamente a las áreas de oportunidad detectadas en la problemática, en el formato diseñado para tal efecto.

- ✓ Etapa 4: Diseño del Plan de Mejora

Tiempo de realización estimado: dos días

Días 1 y 2 (segunda visita)

- El facilitador y el responsable de la Delegación analizan los resultados del diagnóstico, la situación deseada y el bosquejo del plan de mejora para el cierre de brechas de acuerdo al proceso de equipo de la Delegación Departamental de Izabal.
- El facilitador define junto con la Jefa de la Delegación Departamental:
 - ✓ Las acciones concretas y viables que se emprenderán en el área con el fin de producir los cambios deseados
 - ✓ Programa de trabajo con acciones, fechas y responsables
 - ✓ El método de evaluación y seguimiento de las acciones y el impacto de las mismas.

- El facilitador presentará al grupo los resultados del diagnóstico grupal, así como el análisis correspondiente, a fin de generar conclusiones sobre el funcionamiento del equipo (fortalezas, áreas de mejora, causas de problemas)
- El facilitador y la Jefa de la Delegación Departamental deberán presentar la propuesta del plan de mejora a los miembros del equipo, para enriquecerla y validarla.

- Etapa 5: Implementación

Tiempo de realización estimado: de uno a tres meses

- Dar inicio al proceso de implementación de acuerdo al plan de mejora establecido

- Etapa 6: Evaluación y seguimiento

Tiempo de realización estimado: lo que dure el proceso de intervención (no más de seis meses)

El facilitador, la Jefa de la Delegación y los integrantes del equipo deberán:

- Evaluar el cumplimiento de las acciones programadas,
- Medir el avance de cumplimiento,
- Realizar procesos de retroalimentación sobre el desempeño de todos los involucrados en el proceso,
- Realizar los ajustes que sean necesarios para que se logre el cumplimiento de los objetivos,
- Documentar los avances de la implementación del proyecto.

Nota: el facilitador dará seguimiento (a distancia) a los compromisos establecidos y de manera presencial en los casos que sean necesarios.

✓ Formatos

Los formatos para documentar el proceso de diagnóstico en el control y reporte de avances; así como los de informe de resultados finales, deberán ser los proporcionados por la Dirección de Delegaciones Departamentales.

✓ Resultados del diagnóstico

Los resultados obtenidos en cada medición se reportarán dos días hábiles después del cierre de cada una de ellas a la Dirección de Delegaciones Departamentales.

1. Los resultados de cada diagnóstico deberán ser debidamente documentados y firmados por la Jefa de la Delegación Departamental en la que se aplica la medición y el facilitador.
2. Los resultados deberán entregarse en los formatos designados.
3. Se realizara un comparativo de los resultados de clima laboral del área en la que se aplica la medición, previo al proceso de diagnóstico y posterior al mismo, con la finalidad de evaluar si se modificó la percepción de los integrantes del equipo.
4. Los resultados de las mediciones incidirán en la cultura institucional de la Delegación de Izabal, así como en el modelo operativo de capital humano bajo los criterios y especificaciones que se señalen en las políticas correspondientes.

- Descripción de actividades

Procedimiento: Intervenciones en sitio de clima laboral

UNIDAD RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTOS INVOLUCRADOS
<p>DIRECCIÓN DE DELEGACIONES DEPARTAMENTALES</p> <p>EL FACILITADOR</p> <p>DELEGACIÓN DE IZABAL EN PROCESO DE DIAGNÓSTICO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza resultados del monitoreo de clima organizacional y/o la solicitud de diagnóstico por parte de las áreas. 2. Determina áreas a las que se aplicará la medición. 3. Identifica al Facilitador 4. Lleva control y seguimiento del proceso de medición presencial o a distancia. 5. Brinda Coaching a los facilitadores durante la medición. 6. Analiza el diagnóstico del área a medir. 7. Se traslada físicamente al área a medir. 8. Ejecuta el proceso y metodología de diagnóstico seleccionados. 9. Determina el diagnóstico definitivo. 10. Elabora el anteproyecto de “Plan de Mejora” 11. Lleva a cabo la etapa cuatro de la metodología en coordinación con el responsable del área y lo da a conocer a todo el equipo de trabajo para su retroalimentación y compromiso. 12. Da seguimiento a los compromisos establecidos (a distancia o presencial). 13. Informa del desarrollo y alcances de la medición al área involucrada. 14. En caso de haber solicitado diagnóstico, deberá de informar al área sustantiva de su localidad. 15. Brinda las facilidades para la realización de las acciones de medición (tiempo, espacio físico, autorización al personal participante). 	

- Flujograma de la metodología para intervenciones en sitio.

✓ Etapa 1: Contacto Inicial

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenido	Miembros del equipo	Formatos
- Concertar cita con el facilitador y Jefe de la Delegación para dar a conocer el motivo de la medición.					
- Contactar al responsable del área para confirmar la cita de la primera sesión y hacer de su conocimiento el objetivo y proceso de diagnóstico.					
- Recabar información sobre los indicadores de desempeño, metas y resultados del área a medir.					1
- Realizar encuentro inicial para clasificar el objetivo, beneficios y las necesidades de involucramiento del personal en el proyecto.					1
- Presentar al facilitador en el área, estableciendo el objetivo y las necesidades de involucramiento del personal en el proyecto.					
- Documentar los aspectos relevantes del primer encuentro.					1

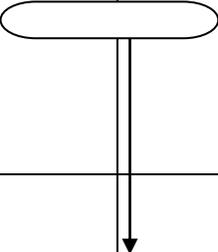
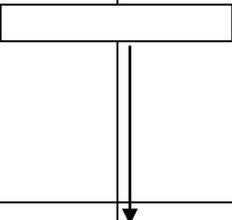
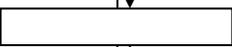
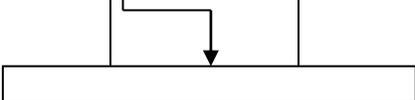
✓ Etapa 2: Acuerdo de Diagnóstico

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenido	Miembros del equipo	Formatos
- Realizar reunión para establecer los acuerdos de diagnóstico.					
- Plantear, analizar y definir las expectativas, responsabilidades y roles del facilitador y del titular del área.					
- Definir las normas que rigen el proyecto de formación del equipo.					2
- Identificar recursos, tiempo y personas.					2
- Establecer compromiso y retroalimentación de la medición					
- Identificar los riesgos que existan para no lograr los objetivos.					

✓ Etapa 3: Diagnóstico

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenida	Miembros del equipo	Formatos
- Dar a conocer a los miembros del área, el modelo de medición.					
- Aplicar la herramienta de diagnóstico (cuestionario de medición).					3
- Realizar las entrevistas individuales y/o grupales para obtener información que ayude a elaborar el diagnóstico.					4
- Las personas a entrevistar deberán ser seleccionadas por el facilitador de manera aleatorio a fin de conformar un grupo lo más heterogéneo posible (diferentes niveles, funciones, horario, etc.)					
- Capturar los resultados de herramienta y entrevista.					5
- Una vez que el facilitador regresa a su localidad deberá: <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesar y analizar la información obtenida de manera integral. ○ Elaborar el diagnóstico definitivo de resultados de grupo en base al instrumento aplicado, entrevistas individuales, dinámica grupal observada en la sesión y resultados de clima. ○ Elaborar bosquejo de Plan de Mejora, mismo que deberá estar vinculado necesariamente a las áreas de oportunidad detectadas en la problemática, en el formato diseñado para tal efecto. 					6
- La participación deberán registrar su asistencia.					

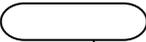
✓ Etapa 4: Diseño del Plan de Mejora

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenido	Miembros del equipo	Formatos
- El facilitador y la Jefa de la Delegación analizan los resultados del diagnóstico, la situación deseada y el bosquejo del plan de mejora para el cierre de brechas de acuerdo al modelo de equipo de la Delegación Departamental de Izabal.					6
- El facilitador define junto con la Jefa de la Delegación Departamental: <ul style="list-style-type: none"> ○ Las acciones concretas y viables que se emprenderán en el área, con el fin de producir los cambios deseados. ○ Programa de trabajo, con acciones, fechas y responsables. ○ El método de evaluación y seguimiento de las acciones y el impacto de las mismas. 					6
- El facilitador y la Jefa de la Delegación Departamental deberán presentar la propuesta del plan de acción a los miembros del equipo, para enriquecerla y validarla.					6
- Generar una lista de acciones para el fortalecimiento del equipo y priorizarlas para que sirvan de guía para el plan de mejora.					6
- Analizar con el grupo los resultados del diagnóstico grupal y generar conclusiones sobre el funcionamiento del equipo (fortalezas, áreas de mejora, causas de problemas).					5

✓ Etapa 5: Implementación

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenido	Miembros del equipo	Formatos
- Arrancar el proceso de implementación de acuerdo al plan de mejora establecido.					6

✓ Etapa 6: Evaluación y Seguimiento

Actividad	Participantes del Diagnóstico				
	DDD	Facilitador	Responsable Área Intervenida	Miembros del equipo	Formatos
- Evaluar el cumplimiento de las acciones programadas.					
- Medir el avance de cumplimiento.			↓		
- Realizar procesos de retroalimentación sobre el desempeño de todos los involucrados en el proceso.			↓		
- Realizar los ajustes que sean necesarios para que se logre el cumplimiento de los objetivos.			↓		
- Documentar los avances de la implementación del proyecto.			↓		6

- Formatos

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código: Versión: 01
	CONTACTO INICIAL FORMATO 1	Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1



CONTACTO INICIAL/RECOPIACION DE DATOS	
RESPONSABLE DEL AREA	FACILITADOR

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE SOBRE EL EQUIPO DE TRABAJO
¿QUE LE GUSTA DEL PERSONAL?
¿QUE NO LE GUSTA DEL PERSONAL?
OPINION DEL RESPONSABLE SOBRE EL NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL
OBSERVACIONES DEL FACILITADOR

ACUERDOS INICIALES	
PUNTOS ABORDADOS	ACUERDOS

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código:
	ACUERDO DE DIAGNÓSTICO FORMATO 2	Versión: 01 Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1

FECHA:

ACUERDO DE INTERVENCIÓN	
UNIDAD	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	NÚMERO DE PARTICIPANTES
NOMBRE DEL FACILITADOR	EXPECTATIVAS DEL FACILITADOR
ROLES Y EXPECTATIVAS DEL RESPONSABLE	ROLES DEL FACILITADOR

NORMAS A OBSERVAR DURANTE EL PROYECTO

ACUERDOS DE INTERVENCIÓN			
PERIODICIDAD (DIAS)	15 <input type="checkbox"/>	30 <input type="checkbox"/>	60 <input type="checkbox"/>
FECHA DE REGRESO			

OBSERVACIONES

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código:
	CUESTIONARIO DE MEDICIÓN FORMATO 3	Versión: 01 Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1

- Temas a Diagnosticar
- ✓ Hacia la Institución
- ✓ Hacia la Jefe
- ✓ Hacia los compañeros
- ✓ Hacia el puesto

Listas de preguntas por categoría, sugeridas

Observaciones

- ✓ Cantidad ideal de preguntas para una encuesta dirigida de clima = 55 preguntas máximo
- ✓ Categorías a escoger: idealmente hasta 10 categorías
- ✓ Preguntas por categorías: idealmente 5 por categoría

✓ Categoría 1: Procesos y Políticas

1. Las normas y políticas en esta institución son conocidos por todos los empleados
2. Conozco los procedimientos que debo cumplir en mi trabajo
3. Los procesos propios de mi posición facilitan mis funciones
4. Las normas y políticas de esta Institución son ágiles y permiten alcanzar los resultados esperados
5. Esta es una Institución organizada, planificada y eficiente en sus procesos
6. Las políticas y normas de esta Institución aseguran la satisfacción de los clientes (interno y/o }}externos)

- ✓ Categoría 2: Mejoramiento continuo
- ✓ En mi área se analizan los éxitos y fracasos para aprender de los mismos
- ✓ En mi área se desarrolla formas innovadoras de trabajar
- ✓ Esta Institución se preocupa por mejorar sus procedimientos y formas de trabajo
- ✓ El ambiente actual de trabajo me motiva a buscar oportunidades para aprender nuevas formas de cumplir mejor con mis funciones
- ✓ Esta Institución se caracteriza por buscar mejorar sus servicios para sus clientes

- ✓ Categoría 3: Planificación
- 1. Planifico mis labores con el tiempo necesario
- 2. Todos los integrantes tienen claro cuáles son los objetivos del área
- 3. Mi área tiene una adecuada planificación de objetivos
- 4. Conozco muy bien mis funciones y responsabilidades
- 5. Todos los colaboradores conocen los objetivos institucionales

- ✓ Categoría 4: Herramientas de trabajo
- 1. Cuento con los equipos e instrumentos necesarios para el desempeño de mi trabajo
- 2. Las condiciones físicas como luz, ventilación espacio en que trabajo son satisfactorias
- 3. Las instalaciones para el uso de personal como baños, comedor, etc. son adecuadas

- ✓ Categoría 5: Compromisos con Institución
- 1. Me siento identificado con mi área de trabajo
- 2. Me identifico con la misión, visión y valores de la Institución
- 3. En esta Institución tengo incentivos que me motivan a trabajar y dar lo mejor de mi
- 4. Conozco la visión, misión y valores de esta Institución
- 5. Me interesa continuar desarrollándome dentro de esta Institución
- 6. Me gusta y motiva el cargo que desempeño actualmente

7. En la Institución existe respeto hacia las diferentes maneras de pensar, sentir y actuar de los demás

✓ Categoría 6: Comunicación

1. La comunicación en esta Institución es fluida y apropiada
2. La comunicación entre las diferentes áreas de la Institución es buena
3. Existe una buena comunicación dentro de mi área
4. La manera común de enterarme de lo que ocurre en esta Institución es por medio de los canales formales de comunicación (no por rumores ni chismes)

✓ Categoría 7: Liderazgo

1. En mi área de trabajo los colaboradores pueden comunicarse abiertamente con el Jefe inmediato
2. Mi jefe inmediato me comunica claramente las expectativas de mi puesto
3. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato sobre mi desempeño
4. Mi jefe me da libertad para la toma de decisión propia de mi cargo
5. Mi jefe delega funciones y tareas efectivamente
6. Me siento reconocido ante un trabajo bien realizado
7. La Dirección de mi área manifiesta un liderazgo digno de imitar

✓ Categoría 8: Trabajo en equipo

1. Entiendo como mi trabajo impacta a compañeros de mi área
2. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo entre los compañeros
3. En mi área , mi jefe inmediato fomenta el trabajo con las otras áreas
4. En esta Institución existe una cultura de respeto, apoyo y compañerismo

✓ Categoría 9: Capacitación y desarrollo

1. Tengo las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución

2. Siento que mi trabajo contribuye al desarrollo de mis capacidades
3. La capacitación que recibo está relacionada y es adecuada a mis necesidades laborales
4. Mi jefe se preocupa por mi desarrollo
5. Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño actualmente

✓ Categoría 10: Servicio al cliente

1. Esta institución se encuentra comprometida con brindar un servicio de alta calidad a sus clientes
2. Mi área procura comprender las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos
3. Las otras áreas me brinda un adecuado servicio como cliente interno
4. En esta Institución se procura adelantarse a las necesidades de los clientes interno y externos

✓ Categoría 11: Compensación y beneficios

1. Cuando hago un trabajo sobresaliente, recibo elogios de mi jefatura
2. Mi sueldo es justo en relación al que ganan otros compañeros en puestos similares
3. Siento que se reconocen mis contribuciones y lo mucho que trabajo
4. En esta Institución se reconoce a la gente en base a méritos y no por amistad

✓ Categoría 12: Empoderamiento

1. En mi equipo se pueden hablar de nuevas ideas y formas de hacer las cosas
2. Tengo libertad para tomar las decisiones que sean necesarias para desempeñar mi trabajo de la mejor manera posible

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código:
	DESCRIPCIÓN DEL FORTALECIMIENTO FORMATO 4	Versión: 01 Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1

Describe las fortalezas y áreas de oportunidad de su grupo de trabajo:

Fortalezas	Áreas de Oportunidad

Observaciones del Facilitador:

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código:
	INFORME FINAL DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO FORMATO 5	Versión: 01 Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1

Estructura del Diagnóstico

- Carátula
- ✓ Encabezado: Contraloría General de Cuentas, Delegación de Izabal, Nombre del Taller,
- ✓ Título centrado/logotipo de la institución evaluada
- ✓ Nombre de los encargados de la Diagnóstico
- ✓ Fecha de entrega
- Índice general
- Introducción
- ✓ En este apartado se debe presentar una síntesis de todo el trabajo el desarrollo del estudio lo que se pretende encontrar, proponer o aportar,
- Particularidades de la evaluación
- ✓ Objetivos
- ✓ Estructura temática
- ✓ Enfoque metodológico (tipo de estudio-diseño muestral)
- ✓ Enfoque teórico y dimensiones abordadas (descripción del instrumento de medición)
- Descripción de resultados cuantitativos con gráficas y su interpretación
- Descripción de resultados cualitativos
- ✓ Síntesis de las entrevistas, FODA y Triple Dx
- Conclusiones
- Recomendaciones

	CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS, DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DE IZABAL	Código:
	PLAN DE MEJORA CON ACCIONES CORRECTIVAS FORMATO 6	Versión: 01 Fecha de Aprobación: Hoja: 1 de 1

UNIDAD	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	
NOMBRE DEL FACILITADOR	

OBJETIVO GENERAL
OBJETIVO ESPECIFICO

EJES	OBJETIVO	ACCIONES DE TRANSICION	ACCIONES ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN	RESPONSABLE	COSTO /ALIANZA

OBSERVACIONES:

Plan de mejora con acciones correctivas

- Listado de ejes cultura laboral
- ✓ Reinducción
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Capacitación Motivacional
- ✓ Auditoría en la Gestión Humana
- ✓ Ética Laboral
- ✓ Patrones de Conducta Cultural

EJES	OBJETIVO	ACCIONES DE TRANSICION	ACCIONES ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN	RESPONSABLE	COSTO /ALIANZA
Reinducción	Actualizar	Reorientar	Capacitar funciones	cada semestre	Jefa Delegación	Delegación
Entrenamiento	Habilidades	Capacitar	Programas de Capacitación	cada semestre	Jefa Delegación	Colaboradores/INAP
Capacitación Motivacional	Productividad	Fortalecer	Diplomados	Horarios accesibles	Jefa Delegación	Colaboradores/INAP
Auditoría en la Gestión Humana	Competitividad	Monitoreo	Instrumentos de medición	cada año	Jefa Delegación	Delegación
Ética Laboral	Reducir comunicación informal	Reinducción	Reglas	cada 6 meses	Jefa Delegación	Delegación
Patrones de Conducta Cultural	Comportamiento y estabilidad	Reinducción	Inducir valores	cada 6 meses	Jefa Delegación	Colaboradores/INAP

- Listado de ejes clima laboral

- ✓ Recreación Laboral
- ✓ Reconocimientos
- ✓ Cumpleañeros del Mes
- ✓ Califica Nuestros Servicios
- ✓ Talleres de Reflexión
- ✓ Momentos de Diálogo
- ✓ Reciclaje de Papel y Cartón

EJES	OBJETIVO	ACCIONES DE TRANSICION	ACCIONES ESPECÍFICAS	PLANIFICACIÓN	RESPONSABLE	COSTO /ALIANZA
Recreación Laboral	Relaciones interpersonales	Paseo	Centros recreativos, playas	Feriado/Asueto	Jefa Delegación	Colaboradores
Reconocimientos	Compensación	Motivación	Colaborador del mes	Mes	Jefa Delegación	Delegación
Cumpleañeros del Mes	Unir al grupo	Celebración	Cena	Día del cumple	Jefa Delegación	Colaboradores
Califica Nuestros Servicios	Mejorar servicio	Monitero	Diagnostico	15 días	Jefa Delegación	Delegación
Talleres de Reflexión	Integración	Técnicas	Dinámica del grupo	Semana	Jefa Delegación	Delegación
Momentos de Diálogo	Aptitud	Reflexión	Panel-foro	Mes	Jefa Delegación	Delegación
Reciclaje de Papel y Cartón	Trabajo en equipo	Comunicación	Borradores	Hojas utilizadas	Jefa Delegación	Colaboradores

- Conclusiones

- ✓ En la Delegación Departamental de Izabal, se detectó deficiencias en su cultura institucional y clima laboral, por lo que la aplicación de estrategias por medio del desarrollo organizacional, busca fortalecer de manera positiva en la dirección, formas de trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y comunicación que permitan un compromiso estable de los colaboradores con su Institución, contribuyendo así a la mejora del desempeño laboral.
- ✓ La Delegación Departamental de Izabal, fortalecerá la satisfacción laboral por medio de las actividades motivacionales que fomenten las buenas relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Capítulo 3

- Enfoque mercadológico

Diseñar estrategias para la implementación del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas para los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, CGC, con el fin de incidir de manera positiva en el clima laboral.

Objetivos

- Objetivo general

Fortalecer la eficacia y eficiencia por medio de un desarrollo organizacional dirigido al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano de la Delegación de Izabal de la Contraloría General de Cuentas.

- Objetivos específicos
- Determinar los factores que influyen en el clima y cultura laboral dentro del personal de la Delegación de Izabal.
- Identificar qué factores del clima laboral influyen en la Delegación Departamental en la prestación de servicios a las Instituciones del Estado.
- Identificar si la Contraloría General de Cuentas capacita de forma constante a los colaboradores de la delegación departamental de Izabal, para fortalecer la eficiencia y eficacia en el área del recurso humano.
- Identificar y desarrollar estrategias que conlleven a fortalecer el clima y cultura laboral.

- Resultados esperados

El resultado que se espera es contribuir a la delegación departamental de Izabal con estrategias que permitan que los colaboradores se sientan satisfechos en la oficina en el que mayor tiempo permanecen, su lugar de trabajo.

Se tiene como objetivo conocer las deficiencias en la Delegación Departamental, fortalecer el área del talento humano con la aplicación del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejoras con Acciones Correctivas que se propone para el fortalecimiento del área en el recurso humano.

- Alcances

- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo,
 - ✓ Contribuir a la delegación departamental de Izabal, colaboradores fortalecidos y motivados,
 - ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en la delegación departamental de Izabal,
 - ✓ Administrar el cambio,
 - ✓ El manual de procedimientos y el plan de mejoras con acciones correctivas están dirigidos para todos los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal.
- Evaluación y seguimiento del manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas

Para la implementación del manual de procedimientos, la Jefa de la delegación departamental de Izabal, propondrá por escrito a la Dirección de Delegaciones Departamentales, el manual de procedimientos para el diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y plan de mejora con acciones correctivas como plan piloto para todas las 21 delegaciones departamentales de la

Contraloría General de Cuentas en todo el país y así desarrollar el proceso de diagnóstico para aquellas delegaciones que se encuentren en un ambiente de alto riesgo, con el fin de mejorar el clima y cultural laboral para el fortalecimiento del talento humano.

- Monitoreo para medir los avances del plan

Con el fin de medir la eficacia de las acciones emprendidas en el “Programa de transformación del clima y cultural”, será ejecutado por el Facilitador a distancia a los compromisos establecidos y de manera presencial en los casos que sean necesarios y la Jefa de la delegación departamental, velarán por el cumplimiento de los avances de las acciones programadas, monitoreando mensualmente los avances a través de la aplicación de indicadores de desempeño de medición, determinando así un control del comportamiento de los colaboradores, que les permite establecer comparaciones de los resultados obtenidos que proporcionen oportunidades de mejora que permiten retroalimentar a todo el equipo.

- Mezcla de Mercadotecnia aplicada a la propuesta

✓ Producto

“Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejoras con Acciones Correctivas en la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas Izabal”

✓ Precio

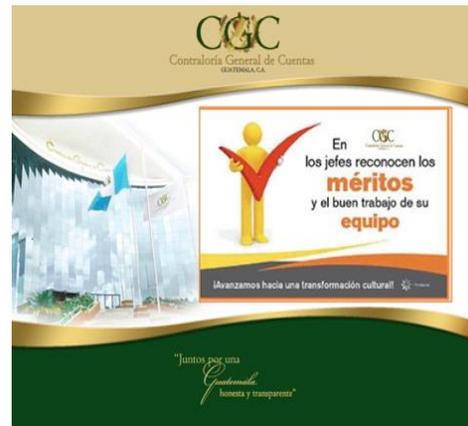
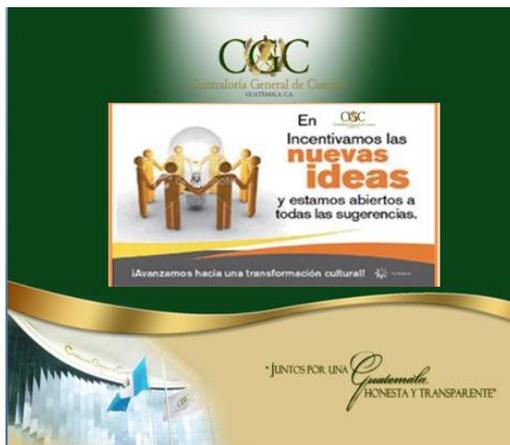
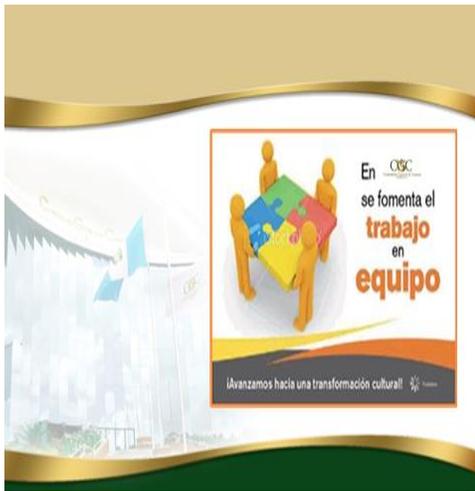
El costo para la impresión de la propuesta del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral será pagado por medio de la caja chica Departamental de Izabal.

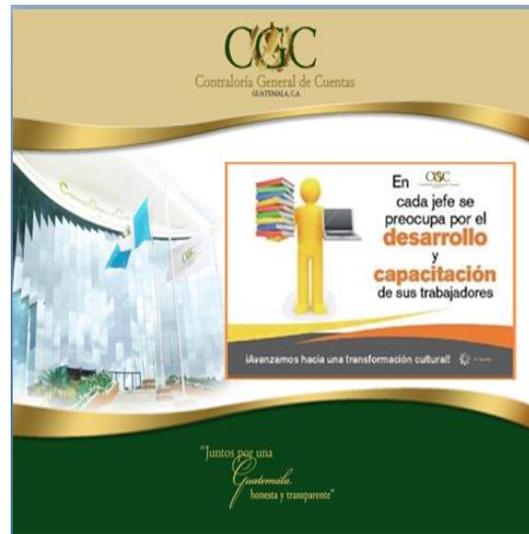
✓ Plaza

El proceso de diagnóstico se desarrollará en la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas.

✓ Promoción

Las campañas de comunicación buscan mejorar el desempeño laboral en la Delegación Departamental de Izabal, por medio de afiches mensuales, que permita el empoderamiento e identificación de cada colaborador y Jefe Departamental con las funciones que desempeñan, debiéndose presentar de la siguiente manera:





Fuente: Elaboración propia

Muestras de los afiches de las campañas de comunicación, que se publicaran en la Delegación Departamental de Izabal, de la Contraloría General de Cuentas, como parte informativa del plan de mejoras con acciones correctivas.

- Conclusiones

- ✓ El plan de mejoras con acciones correctivas en el enfoque mercadológico, informará a los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, CGC, de los afiches de las campañas de comunicación.
- ✓ Las campañas de comunicación dará a conocer a los colaboradores los ejes del clima laboral, motivándolos a participar en el plan de mejoras.

Capítulo 4

- Enfoque financiero

La función del área financiera es identificar cual es el costo beneficio que va contribuir para la implementación del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas, para fortalecer la productividad de los colaboradores.

Objetivos

- General

Identificar el costo beneficio del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas a los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas.

- Específicos

- ✓ Establecer el costo beneficio que aplicará el manual de procedimientos y el plan de mejoras.
- ✓ Establecer a los colaboradores los escenarios para participar al plan de mejoras.
- ✓ Identificar los facilitadores y/o instituciones que puedan facilitar facilidades de costo para el plan de mejoras.

- Alcances

El manual de procedimientos y el plan de mejoras con acciones correctivas están dirigidos para todos los colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal.

El presupuesto para la implementación del “Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas para el “Fortalecimiento en el Área de la Gestión del Talento Humano de la Delegación Departamental de Izabal de la Contraloría General de Cuentas”, se detalla a continuación:

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q990.00	Q990.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	3	Q40.00	Q120.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para la elaboración y reproducción del plan de mejora y el manual de gestión del talento humano.	3	Q25.00	Q75.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el plan de mejora y el manual de gestión del talento humano.	75	Q0.25	Q18.75
Afiches de campaña de comunicación	Afiches de campaña de comunicación que serán distribuidos en el edificio de la Delegación Departamental de Izabal.	6	Q30.00	Q300.00
Facilitador	Asesor interno de la Unidad de CEPROG de la Contraloría General de Cuentas para desarrollar el manual de procedimientos del diagnóstico y el plan de mejoras con acciones correctivas.	1	Q0.00	Q0.00
Total				Q.1503.75

- Conclusiones

- ✓ Se determina que para la impresión de la propuesta del Manual de Procedimientos para el Diagnóstico de la Cultura Institucional y Clima Laboral y Plan de mejora con Acciones Correctivas podrá ser pagada por medio de la caja chica Departamental de Izabal.
- ✓ La fuente de financiamiento para las actividades de cambio y/o acciones de transición serán costeados por los mismos colaboradores de la Delegación Departamental de Izabal, para implementar el plan de mejoras.
- ✓ El Instituto de Administración Pública –INAP-, es la entidad que capacitan al sector público por lo que los colaboradores de la Delegación Departamental aprovecharán diplomados, cursos y otros de a bajo costo, con el fin de reforzar los conocimientos y habilidades.
- ✓ El centro de profesionalización Gubernamental –CEPROG-, es una dependencia de la Contraloría General de Cuentas y su naturaleza es brindar y promover procesos de capacitación a los colaboradores de la Contraloría, como también en materia de control gubernamental a funcionarios del sector público, por lo que el facilitador habilitado en la metodología de cultura institucional y clima será interno y no tendrá costo para desarrollar el manual de procedimientos del diagnóstico de la cultura institucional y clima laboral y el plan de mejoras con acciones correctivas.

Anexo No. 7

Cronograma

ACTIVIDAD		MAY-14	JUN-14		JUL-14		AGO-14			SEP-14			OCT-14			NOV-14					
		31	07	14	21	12	19	02	09	30	06	13	20	27	04	18	25	08	15	22	29
PED I	Contacto inicial	■																			
	Carta escaneada	■																			
	Correcciones anteriores		■																		
	Recopilación de la información			■																	
	Análisis de la información			■																	
	FODA			■																	
	Diagrama de causa y efecto			■																	
	Correcciones anteriores				■																
	Planteamiento del problema				■																
	Correcciones anteriores					■															
	Metodología					■															
	Propuesta					■															
	Introducción					■															
	Antecedentes					■															
	Marco teórico					■															
	Fuentes de Consulta					■															
	Presentar primer borrador (PED completa)							■													
Presentar PED completa empastada								■													
PED II	Reunión con tutores								■												
	Resultados de la investigación									■											
	Reunión con tutores										■										
	Evaluación de metodología PED y manual de estilo											■									
	Revisión de avances / tutores												■								
	Análisis e interpretación de resultados													■							
	Revisión de avances / tutores														■						
	Conclusiones															■					
	Propuesta, enfoques (administrativo, mercadológico y financiero)																■				
	Revisión de avances / tutores																	■			
	Ejecución de la propuesta																		■		
	Entrega de primer borrador PED a tutores																			■	
	Reunión con tutores																				■
	Presentación del informe final																				