

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Proyecto de Grado

Plan de Capacitación como Propuesta de Mejora del Desempeño Laboral de los
Colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera de la UAP

Postulante: Ana Paula Bandeira Olmos

Tutor: Lic. José Gabriel Farah Salvatierra

Cobija – Pando – Bolivia

2021

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de grado primeramente a Dios, por ser mi guía en este transcurso para concluir este proceso de obtener uno de mi más anhelado deseo que tengo como persona.

A mi madre y hermanos, quienes han creído en mí, por inculcarme con buenos principios, por su amor incondicional y sacrificio en todo este tiempo, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy hoy.

A mi esposo por transitar el mismo sendero, por buscar completarme como mujer profesional, por su amor y sacrificio y sobre todo dándome ejemplo de superación y humildad enseñándome a valorar todo lo que tengo durante todos estos años, sin su apoyo hubiera sido muy difícil lograr este proceso que hoy culmino.

Esto va dedicado a todas las personas cercanas a mí que han sido testigo de las veces que quise desistir, pero con esfuerzo grande he logrado estar aquí culminando este sueño

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de este proyecto de grado va dirigido primeramente a Dios por bendecirme, guiarme a lo largo de esta carrera, por ser apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman, gracias a Dios por permitirme amar a una persona maravillosa que aunque hoy no esté a mi lado, sé que fue Dios que me permitió conocer su infinito amor asta siempre.

Gracias a mi madre por ser el principal promotor de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí, gracias madre por tus consejos y por cada una de tus palabras que me guiaron durante mi vida.

Agradezco también a mi Tutor de Proyecto de grado el Lic. José Gabriel Farah Salvatierra, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo, si no a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado su apoyo en el momento más difícil de mi vida.

También agradezco a todos mis compañeros de clase durante todos los semestres de la universidad, las veces que compartimos muchos momentos de compañerismo y amistad, apoyo moral aportando en mí las ganas de continuar en mi carrera profesional.

A la Universidad Amazónica de Pando por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por toda la orientación brindada en el desarrollo de esta investigación para culminar con éxito la meta propuesta

INDICE

1.	TITULO DE LA PROPUESTA	1
2.	ANTECEDENTES	1
3.	NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	3
4.	REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO	3
5.	DENOMINACION DEL PROYECTO	3
6.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRA A RESOLVER	4
7.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
8.	JUSTIFICACIÓN	5
8.1.	Justificación teórica	5
8.2.	Justificación Práctica	6
8.3.	Justificación metodológica	6
9.	OBJETIVOS	6
9.1.	Objetivo general	6
9.2.	Objetivos específicos	7
10.	MARCO TEORICO	8
10.1.	Plan de capacitación	8
10.2.	Etapas del proceso de capacitación	8
10.3.	Determinación de necesidades de capacitación	9
10.4.	Objetivos de la capacitación	10
10.5.	Programas de capacitación	11
10.6.	Beneficios de capacitar	12
10.7.	Desempeño laboral	13
10.8.	Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente mediante un buen desempeño laboral	14
10.9.	Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral	15
10.10.	Importancia de evaluar el desempeño	15
11.	MARCO REFERENCIAL	17
12.	METODOLOGÍA	20
12.1.	Tipo de Estudio	20
12.2.	Enfoque de la investigación	20
12.3.	Método de investigación	21
12.3.1.	Análisis y síntesis	21
12.3.2.	Inductivo y deductivo	21
12.4.	Población y muestra	21
12.4.1.	Población	22

12.4.2.	Muestra	22
12.5.	Técnicas e instrumentos de investigación	22
12.5.1.	Técnicas de investigación	23
12.5.2.	Instrumentos de investigación	24
12.6.	Resultados de la investigación	25
13.	PROPUESTA CENTRAL	39
13.1.	Diagnostico	39
13.2.	Análisis de la matriz F.O.D.A.	40
13.3.	Políticas de capacitación	42
13.4.	Detección de necesidades de capacitación	43
13.5.	Aplicación de la herramienta del DNC	44
13.6.	Aplicación de los cuestionarios	44
13.7.	Análisis de la Detección de Necesidades de Capacitación	45
13.8.	Realización del análisis costo-beneficio	45
13.9.	Planificación de la evaluación del programa de aprendizaje	46
13.10.	Estructuras y tipos de capacitación	47
13.10.1.	Tipos de capacitación	47
13.11.	Acciones o programas de capacitación	48
13.12.	Programas de capacitación propuestos	50
13.12.1.	Programa de capacitación 1	50
13.12.2.	Programa de Capacitación 2	52
13.12.3.	Programa de capacitación 3	55
13.13.	Acciones de capacitación	57
14.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	58
15.	CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	59
16.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
16.1.	Conclusiones	60
16.2.	Recomendaciones	61
	BIBLIOGRAFIA	62
	ANEXOS	

RESUMEN

Los cambios en el personal y entorno que diariamente surgen en ámbito institucional no permite el cumplimiento de las actividades y no contribuye a la institución al logro de sus objetivos, es por esta razón que se hace difícil la capacitación al personal. El propósito de nuestro trabajo es proponer un plan de capacitación que permitirá el desarrollo de los colaboradores mediante la adquisición de nuevos conocimientos y mejoramiento de sus habilidades. En el desarrollo de este plan de capacitación se evidenciarán diferentes etapas que se fueron desarrollando paso a paso; en principio se realizará un diagnóstico detallado de la situación actual de la Dirección Administrativa y Financiera de la Universidad Amazónica de Pando, donde se verán involucrados sus direcciones y dependencias para su desarrollo y posteriormente con los datos recopilados de este diagnóstico, se procederá con la presentación de la propuesta de los programas de capacitación demostrando los resultados de la investigación, conocimiento y como resultado de las diferentes actividades realizadas, serían herramientas útiles, que mediante su correcta implementación darán como resultado mejoras en el desarrollo de sus actividades, productividad, eficiencia y eficacia en el desarrollo de todo el equipo de trabajo al interior de la institución.

Palabras claves: Capacitación, Colaboradores, Competencias.

ABSTRAC

The changes in the personnel and environment that arise daily in the institutional environment do not allow the fulfillment of the activities and do not contribute to the institution to achieve its objectives, it is for this reason that staff training is difficult. The purpose of our work is to propose a training plan that will allow the development of employees by acquiring new knowledge and improving their skills. In the development of this training plan, there will be evidence of different stages that were developed step by step; In principle, a detailed diagnosis will be made of the current situation of the Administrative and Financial Directorate of the Amazon University of Pando, where their directions and dependencies will be involved for its development and later with the data collected from this diagnosis, the presentation will proceed. of the proposal of the training programs demonstrating the results of the research, knowledge and as a result of the different activities carried out, they would be useful tools, which through their correct implementation will result in improvements in the development of their activities, productivity, efficiency and effectiveness in the development of the entire work team within the institution.

Keywords: Training, Collaborators, Competencies

1. TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de Capacitación como Propuesta de Mejora del Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera de la UAP.

2. ANTECEDENTES

En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el Mundo entero por constituir una vía de trasmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, según palabras de Sutton, (2001).

Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997, citados en Sutton, 2001).

El informe busca presentar un panorama general de la capacitación laboral en América Latina como primer paso para avanzar en una agenda de debate público sobre cómo mejorar las oportunidades de capacitación de una manera efectiva y eficiente. Utilizando información proveniente de encuestas a empresas, hogares y prestadores de servicios, así como información proveniente de publicaciones disponibles, demuestra que existen fuertes deficiencias de información que limitan nuestra comprensión de la dinámica y funcionamiento de los mercados de capacitación. (Fiszbein, A., Cumsille, B., Cueva, S. 2016)

A pesar de esos importantes avances, los niveles de habilidades de la fuerza de trabajo en la región continúan siendo bajos en comparación a países desarrollados. Además, existen crecientes evidencias que los mayores niveles de escolarización conviven con fuertes brechas en habilidades de orden cognitivo y técnico y socio-emocional. Esto se ha traducido en problemas de productividad para la región, limitando el crecimiento económico de los países

respecto a otras regiones en desarrollo. Es en este contexto que la pregunta por la capacitación para el empleo se hace relevante, como una oportunidad de los países para mejorar en el corto plazo las habilidades de su población y, por ende, mejorar la productividad en el trabajo.

En nuestro país la capacitación continua se conoce como un proceso de enseñanza aprendizaje que facilita el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, para lo cual es importante conocer cuáles son las necesidades de capacitación del personal de enfermería y así poder organizar, cursos de capacitación. El personal de enfermería que se capacita valoriza su trabajo, es proactivo, analítico, mejora la productividad y lo más importante de todo, proporciona cuidados seguros y de calidad que refleja en mejores resultados en los pacientes, menores eventos adversos, mejor clima laboral y permite acceder a mayores y mejores oportunidades de empleo, en el sector publico existe un beneficio a la capacitación llamado Escalafón, de acuerdo a horas de capacitación cada ciertos años hay un incentivo económico. (Peña, J.J. 2019)

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución. Y por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la institución para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

3. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

La entidad beneficiaria será la Universidad Amazónica de Pando mediante la dirección administrativa y financiera para el cual se hará este proyecto de grado como una propuesta de mejora para sus colaboradores.

4. REFERENCIA GEOGRAFICA DEL PROYECTO

La Dirección Administrativa y Financiera de la Universidad Amazónica de Pando, se encuentra en el edificio central del Rectorado, Calle Bruno Racua N° 098, la Plazuela Potosí de la Ciudad de Cobija.

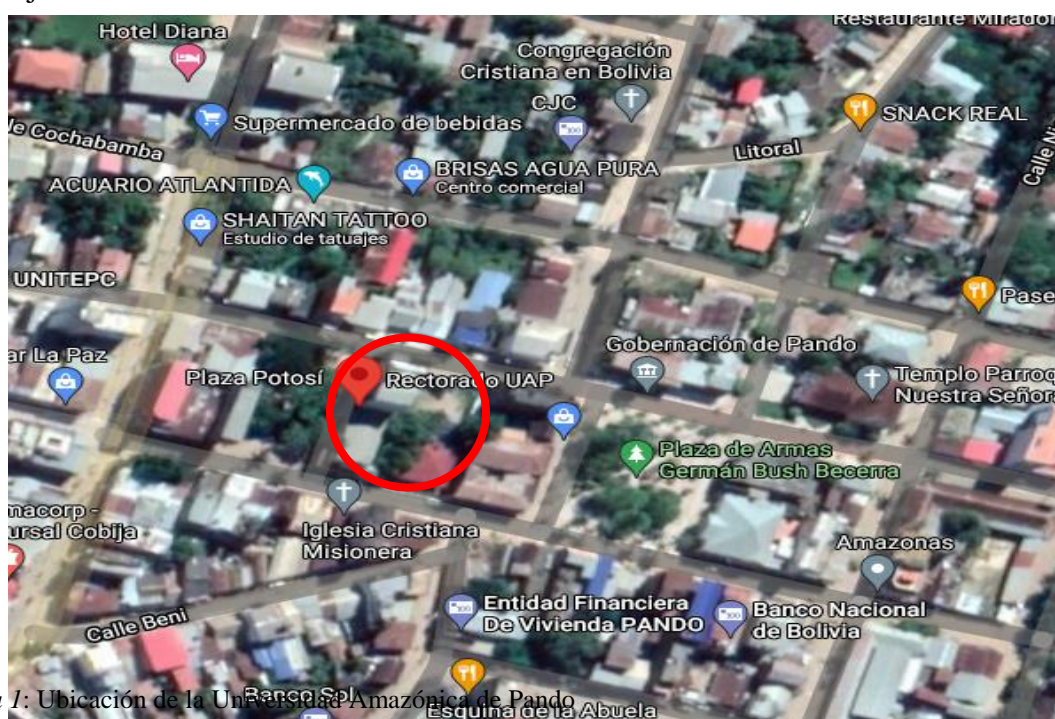


Figura 1: Ubicación de la Universidad Amazónica de Pando

Fuente: Google Maps

5. DENOMINACION DEL PROYECTO

El objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal.

Por lo tanto, nuestro proyecto se denomina plan de capacitación como propuesta de mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la dirección administrativa y financiera de la UAP.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRA A RESOLVER

La Dirección Administrativa y Financiera, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando tiene bajo su dependencia directa las Unidades de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Bienes y Servicios, donde en el Art. 105 (Capítulo Segundo) del Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, es responsable de la planificación económica y financiera y de la aplicación de las medidas disputas para efectos de labores administrativas. Esta Dirección brinda asesoramiento y asistencia técnica a las diferentes áreas, unidades y proyectos en reglamentos para la adquisición de materiales, suministros y activos para que cumplan con los objetivos de gestión.

En el presente trabajo de investigación está enfocado en la importancia de medir la influencia un plan de capacitación en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera y poder normalizar los problemas que tengan en ámbito de la aplicación de procesos de capacitación.

El plan de capacitación es de mucha importancia para la dirección administrativa y financiera ya que a través de esta herramienta se va a evaluar el desempeño laboral de los colaboradores para que así se tenga una información rápida, adecuada y así poder tomar las decisiones necesarias que se vean convenientes y poder lograr el objetivo de la institución.

La institución no involucra a todo el personal cuando existen capacitaciones disponibles mucho tiene que ver el rasgo personal y el perfil profesional, las actitudes de la persona, porque hay colaboradores que no tienen motivación para capacitarse algunas tienen curiosidad de aprender y otras son conformistas, lo cual debe tener una repercusión en su desempeño personal y por lo tanto se convierte en un problema institucional.

Pese que la institución tiene la posibilidad de incentivar a las personas que se capaciten, buscar la forma de como acrecentar valor a la persona, pero no se busca o gestiona espacios de capacitación teniendo en cuenta que esto puede repercutir en el desempeño de los colaboradores de manera negativa, además que la institución no cuenta con plan de capacitación específico por áreas de conocimiento o por unidades dependiente de la dirección administrativa y financiera. Por lo tanto, podemos formular el siguiente problema:

7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide el plan de capacitación en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando?

8. JUSTIFICACIÓN

8.1. Justificación teórica

Identificando la prioridad que se le da al área de recursos humano en las organizaciones, se pretende realizar una profundización en el tema de capacitación, ya que es primordial para el desarrollo y cumplimiento de la visión y objetivos de las organizaciones. Bajo la responsabilidad que tienen las empresas hoy en día de combatir un entorno tan cambiante como el de la actualidad, se ve la necesidad de encontrar los puntos clave para que las organizaciones respondan satisfactoriamente a estas alteraciones en el entorno.

La capacitación en la institución no solo produce grandes beneficios para los colaboradores y en la productividad de la misma, sino también en las áreas y departamentos de las organizaciones, los equipos de trabajo y la sociedad, así mismo, la capacitación no solo afecta el conocimiento declarativo (la interpretación), sino que también puede mejorar el conocimiento estratégico (aplicación del conocimiento).

8.2. Justificación Práctica

La siguiente investigación se realizara debido a la necesidad que tienen la institución de obtener mejores resultados teniendo en cuenta que el principal activo de la misma que es el talento humano, evidenciando los comportamientos claves que debe desarrollar cada colaborador en su puesto de trabajo, con el fin de que pueda destacar y mejorar aquellas competencias a través de la capacitación, desarrollando de esta manera una buena habilidad para reaccionar a los desafíos laborales y personales que se puedan presentar en el ambiente de trabajo.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando. Se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente, cuyos resultados de éste, podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporada, demostrando que el plan de capacitación mejoraría el nivel de desempeño laboral.

8.3. Justificación metodológica

La investigación para la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando, se realizarán mediante técnicas de recolección de información como la entrevistas, cuestionarios y observaciones. Pretendiendo conocer con ello, la situación acerca de la medición de la incidencia de las capacitaciones recibidas por los colaboradores de esta institución. Así, los resultados de la investigación se apoyarán en técnicas de investigación válidas en el medio.

9. OBJETIVOS

9.1. Objetivo general

Proponer un plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando.

9.2. Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional sobre el estado de las capacitaciones brindadas.
- Realizar la detección de necesidades de capacitación por cada unidad funcional.
- Relacionar la incidencia del plan de capacitación con el desempeño laboral.
- Diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera.

10. MARCO TEORICO

10.1. Plan de capacitación

Según Amaya (2003) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Además, este autor afirma que capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño.

Según Gonzáles (2007) el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño y afirma que las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

10.2. Etapas del proceso de capacitación

a) Análisis de las necesidades

- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

b) Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.
- Organizarlos en un programa.
- Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron.
- Elaborar un programa formal de capacitación.

c) Validación

- Presentar y validar previamente la capacitación.
- Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

d) Aplicación

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

e) Evaluación y seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

10.3. Determinación de necesidades de capacitación

Según Reza (2006) la determinación de necesidades de capacitación es una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer

más productivo el trabajo de su organización. Además, este autor nos presenta: Medios para la determinación de necesidades de capacitación. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

a. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

b. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

10.4. Objetivos de la capacitación

Robbins (1998), nos plantea que establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

10.5. Programas de capacitación

Según Dessler (2001) los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación. Para elaborar estos programas se debe tomar como punto de partida la planeación anual de la empresa, en la que usualmente aparecen los siguientes datos:

- Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento, entre otros)
- Objetivos generales
- Horas, temas y subtemas
- Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y finales

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus

hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas.

También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

10.6. Beneficios de capacitar

Reza (2006) nos ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos que llegaron para quedarse.

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.

- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

10.7. Desempeño laboral

El Desempeño Laboral, según Stoner (1994) es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Adicionalmente, para Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Por otro lado, Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Además, expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Así mismo, Zelaya (2006) afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tendencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

10.8. Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente mediante un buen desempeño laboral

Según Kotler (2003), si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente a través de un buen desempeño laboral:

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar o requerir un servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas).

2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes).

10.9. Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral

a. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.

b. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.

c. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

d. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.

e. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

10.10. Importancia de evaluar el desempeño

Stoner (1994), manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los jefes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

11. MARCO REFERENCIAL

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrollo conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Para sustentar la presente investigación, se indagaron estudios anteriores a fin de buscar aportes que favorecerán al desarrollo de la misma; entre los cuales se encontraron:

Delfín, Obed (2015) en su trabajo de investigación titulado: “Elaboración de un plan de capacitación: consultoría y asesoría filosófica”. La cual nos indica que un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinando periodo de tiempo. Asimismo, el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo, la capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Lo cual nos brinda una relación con nuestro trabajo de investigación, puesto que a través de un plan de capacitación se logra que los colaboradores adquieran nuevas competencias que le faciliten y permitan desempeñar sus actividades de manera eficiente. De igual manera, esta investigación nos sirvió de sustento para realizar la propuesta de un plan de capacitación dirigido a los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando.

Acosta, Cesar y Bedoya, Liliana (2013), realizaron un trabajo de investigación el cual titularon: “Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de proveeduría de servicios y suministros industriales, (Provesica oriente C.A) Maturin”. Llegando a concluir que la capacitación en toda empresa es primordial para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de las personas que trabajan en las empresas; para dicho alcance de estos objetivos

se debe realizar un análisis previo para conocer en qué parte de la organización se necesita mejorar sus conocimientos y habilidades o resolver un problema o simplemente innovar las actividades que hacen dentro de la misma.

Además de que es necesario dar a conocer que el plan de capacitación debe realizarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, debido a que no son ellas quienes tienen que adaptarse a dicho plan de capacitación, sino de quienes las conforman.

De esta manera la investigación antes mencionada nos sirve de apoyo, debido a que menciona la importancia que tiene la capacitación para los trabajadores de una organización, sirviéndonos también como base para nuestra investigación el cual trata de proponer un plan de capacitación.

Por otra parte Margarita Ayala Cevallos (2011) en su trabajo de investigación “Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basados en la evaluación de desempeño con Productos Avon S.A.” concluye que el diseño de un plan de capacitación se enfocaría en que los empleados conozcan sobre las oportunidades de crecimiento que brinda la compañía y trabajen con las herramientas de comunicación para cumplir con las capacitaciones necesarias para el desarrollo del desempeño en sus puestos, de manera que la capacitación ocupa un papel principal en la educación de los colaboradores debido a que nos encontramos en una sociedad competitiva donde es de suma importancia estar en constante aprendizaje y desarrollo para beneficio personal, profesional y de la misma empresa porque de esta manera los colaboradores cumplirán sus funciones de manera exitosa y eficiente.

Esta investigación tiene relación con el trabajo que estamos realizando ya que nos dice que lo más importante es el desarrollo y la capacitación para incrementar el compromiso de los colaboradores en sus labores cotidianas, sintiéndose identificados y parte activa dentro de la organización permitiendo que el Talento Humano sea más productivo y competitiva.

Las investigaciones anteriormente expuestas, ponen en evidencia la enorme importancia que le han brindado al tema de capacitación y al desarrollo del desempeño del talento humano. Como

componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral de la empresa.

12. METODOLOGÍA

12.1. Tipo de Estudio

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. En este momento describiremos tres tipos o métodos de investigación: la descriptiva, la exploratoria y la explicativa. Clasificar una investigación de tipo descriptiva, exploratoria o explicativa tiene que ver con la profundidad de la misma; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

También existen otros tipos de investigaciones que se clasifican según el tiempo de duración o según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación; pero esas no las abordaremos en esta investigación.

El tipo de estudio para la elaboración del presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo porque permitirá recolectar datos y describir las características similares de la dirección administrativa y financiera de la UAP.

12.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. En cualquiera de los casos, el método científico está presente. Se hace el planteamiento del problema, se busca el sustento teórico del asunto, se experimenta o indaga y se reportan las conclusiones. Al hablar de enfoques de investigación se habla de paradigmas de investigación científica que emplean procesos sistemáticos para generar conocimiento.

El enfoque que será aplicado en esta labor será cualitativo porque estudiaremos el comportamiento, relaciones y características personales de los individuos dentro de la institución referente a su desarrollo laboral con relación a las actividades de capacitación.

12.3. Método de investigación

12.3.1. Análisis y síntesis

El análisis consiste en la separación de las partes del problema o realidades hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que los conforman y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, se refiere a la descomposición de un todo por reunión de sus partes o elementos, que se puede realizar uniéndolas partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. El análisis es una operación intelectual que separa las partes que componen un todo y la síntesis reúne las partes del todo y las convierte de nuevo en una unidad.

12.3.2. Inductivo y deductivo

El método de inducción - deducción se utiliza con los hechos particulares, siendo deductivo en un sentido, de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general. Es deductivo porque parte de nuestras suposiciones en el ambiente laboral para identificar los posibles problemas en el desempeño laboral de los colaboradores; e inductivo porque parte de la observación de los hechos a los resultados de nuestras suposiciones. Por ende, se necesitó corroborar esos datos con la aplicación del cuestionario y de la observación realizada dentro de la dirección.

12.4. Población y muestra

La población es el conjunto total de individuos u objetos que tienen las mismas características y sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones. La muestra es una parte de la población, la cual se selecciona con el propósito de obtener información.

En este caso la población y muestra de la investigación son todos los personales de la Dirección Administración Financiera, que están compuesta por: 1 director, 5 encargados de unidades y 44 colaboradores.

12.4.1. Población

La población de nuestra investigación constará de 50 personas que conforman la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando.

12.4.2. Muestra

Para nuestra investigación no será necesario utilizar la toma de muestra, ya que la población es finita y es manejable. A continuación, se detalla el número de personas que trabajan en la Dirección Administrativa Financiera:

Director de la dirección	1	Entrevista
Jefes de unidades	5	Entrevista
Colaboradores	44	Cuestionario

12.5. Técnicas e instrumentos de investigación

En todo proyecto de investigación es necesario exponer los medios a través de los cuales se procederá a extraer de los datos de información requerida para darles respuestas a las interrogantes de la investigación. A todo esto mencionaremos las técnicas e instrumento de investigación utilizados en la recolección de datos.

12.5.1. Técnicas de investigación

Entrevista

La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es una persona entendida en la materia de la investigación.

En este caso utilizamos esta técnica que en esencia es una conversación planificada para plantear una serie de preguntas con el fin de obtener información específica con los inmediatos superiores de los colaboradores, es decir, el director y los encargados de cada unidad.

Cuestionario

El cuestionario es una técnica que consiste en un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo a una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Realizamos un listado de preguntas para obtener información acerca de las capacitaciones que se realizan a los colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando.

Observaciones

La observación es una técnica que consiste en la utilización de los sentidos para captar cualquier hecho, fenómeno o situación relativa a la investigación en progreso.

Utilizamos esta técnica como un medio de reconocimiento de los hechos dentro de la dirección y registrarla para su posterior análisis.

12.5.2. Instrumentos de investigación

Guía de entrevista.

Redactaremos una serie de preguntas que nos servirán de base para realizar la entrevista esto nos dará la ventaja de indagar a información difícil de observar.

Guía de cuestionario.

Elaboraremos un cuestionario de preguntas abiertas que nos servirán en el análisis de la situación de los colaboradores de la institución evitando preguntas que puedan ser malinterpretadas por los encuestados.

Lista de cotejo.

Es una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas. Permitiendo estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos relevantes en las actividades realizadas por los colaboradores.

12.6. Resultados de la investigación

Tabulación: tabla, grafico e interpretación del cuestionario realizado a 44 colaboradores de la dirección administrativa y financiera de la Universidad Amazónica de Pando

1.- ¿Usted recibió capacitación al momento de su ingreso a la institución?

Tabla 1 *Recibimiento de capacitación*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	20	45,5
NO	24	54,5
TOTAL	44	100,0

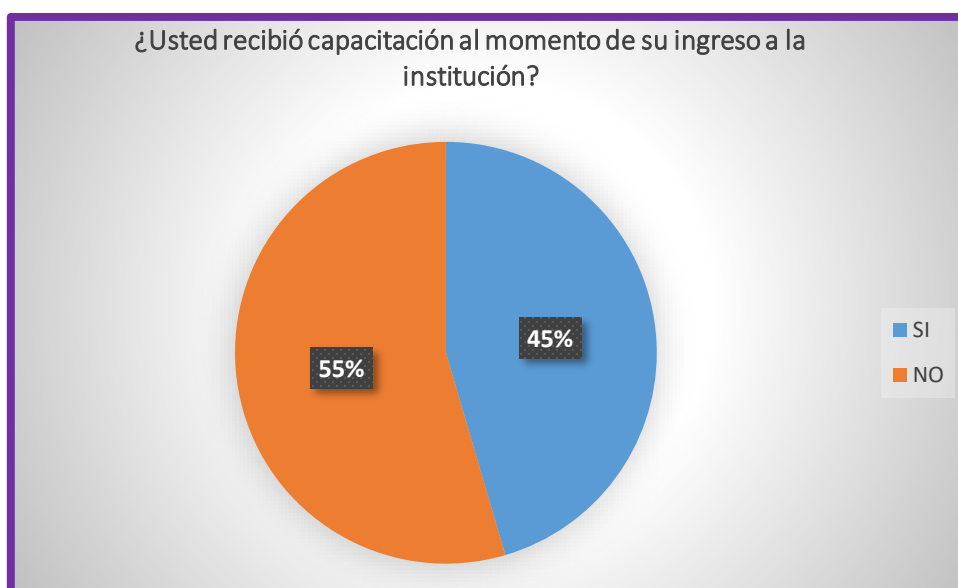


Gráfico 2: % de capacitación recibida

INTERPRETACIÓN

- El 55 % de los de los colaboradores nos indica que **No** ha recibido capacitación al momento de su ingreso a la institución.
- El 45 % los de los colaboradores nos indica que **Si** ha recibido capacitación al momento de su ingreso a la institución.

2.- ¿Considera usted, que tiene todos los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?

Tabla 2 *Desempeño laboral*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	38	86,4
NO	6	13,6
TOTAL	44	100

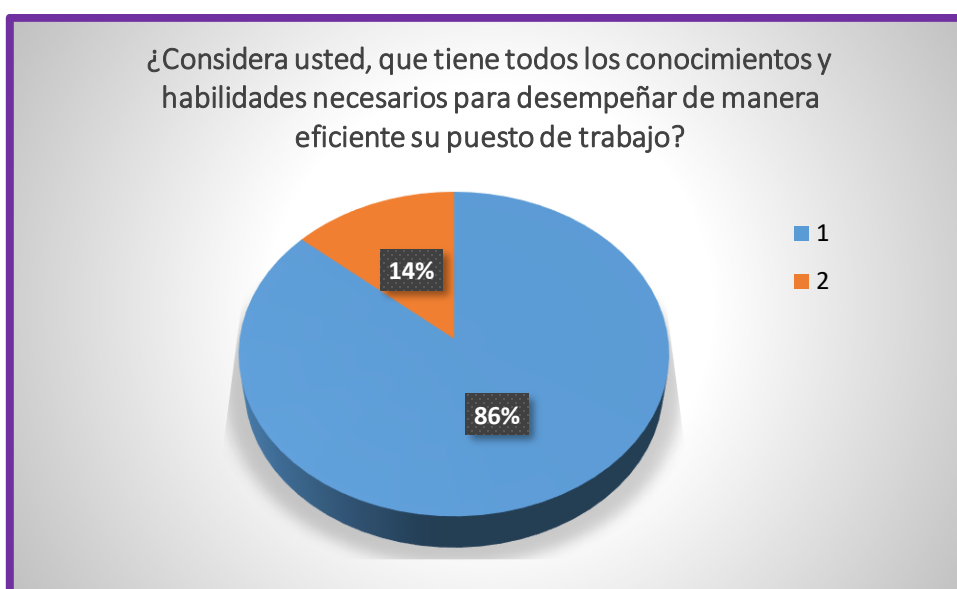


Gráfico 3: % desempeño laboral

INTERPRETACIÓN

- El 86 % de los colaboradores nos indica que **Si** considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo
- El 14 % los de los colaboradores nos indica que **No** considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo

3.- ¿Qué grado de importancia cree que tiene la capacitación para el desarrollo dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 3 *Importancia de la capacitación*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy Importante	31	70,45
Importante	13	29,55
Poco Importante	0	0,00
TOTAL	44	100

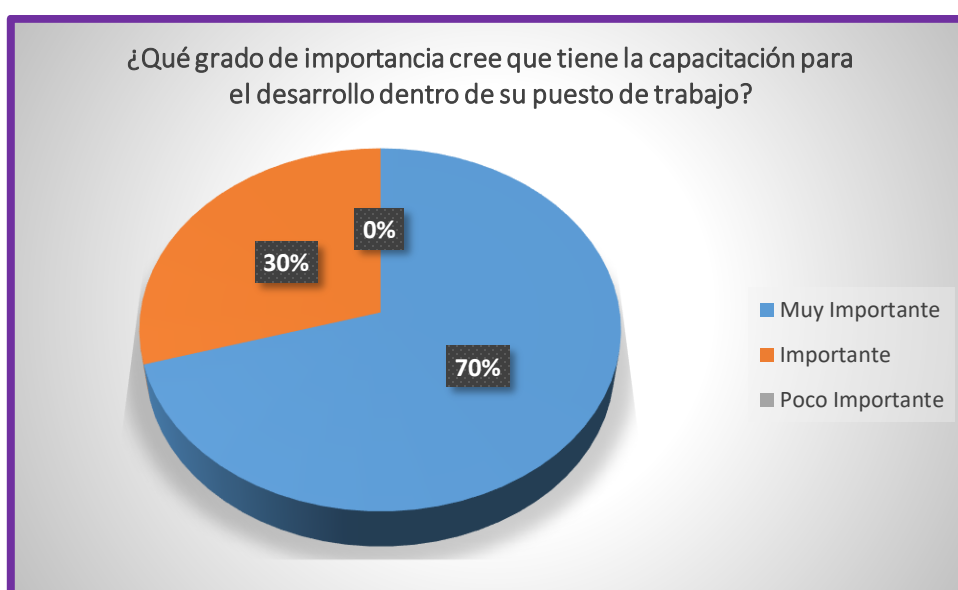


Gráfico 4: % importancia de la capacitación

INTERPRETACIÓN

- El 70 % de los de los colaboradores nos indica que **es muy importante** la capacitación para el desarrollo de su puesto de trabajo.
- El 30 % los de los colaboradores nos indica que **es importante** la capacitación para el desarrollo de su puesto de trabajo.

4.- ¿Usted ha asistido a las capacitaciones brindadas por la institución?

Tabla 4 *Capacitaciones brindadas*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
A) SI	37	84,1
B) NO	7	15,9
TOTAL	44	100



Gráfico 5: % de capacitaciones brindadas

INTERPRETACIÓN

- El 84 % de los de los colaboradores nos indica que **Si** ha asistido a las capacitaciones brindadas por la institución.
- El 16 % los de los colaboradores nos indica que **No** ha asistido a las capacitaciones brindadas por la institución.

5.- ¿En qué grado está satisfecho con las capacitaciones proporcionadas por la institución?

Tabla 5 Satisfacción de las capacitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
A) Muy Satisfecho	7	15,9
B) Satisfecho	31	70,5
C) Insatisfecho	2	4,5
D) Nada	4	9,1
TOTAL	44	100

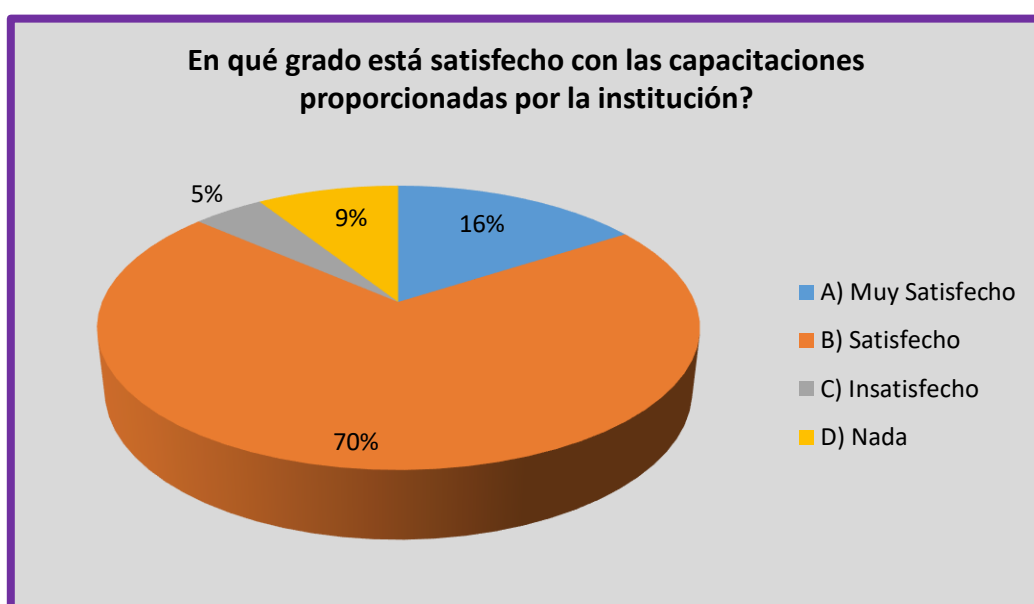


Gráfico 6: % Satisfacción de las capacitaciones

INTERPRETACIÓN

- El 70 % de los de los colaboradores nos indica que está **satisfecho** con las capacitaciones proporcionadas por la institución.
- El 16 % los de los colaboradores nos indica que está **muy satisfecho** con las capacitaciones proporcionadas por la institución.
- El 9 % los de los colaboradores nos indica que está **insatisfecho** con las capacitaciones proporcionadas por la institución.
- El 5 % los de los colaboradores nos indica que está **nada satisfecho** con las capacitaciones proporcionadas por la institución.

6.- ¿Cómo considera usted los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución?

Tabla 6 Resultados de las capacitaciones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	6	13,6
Bueno	27	61,4
Regular	9	20,5
Malo	2	4,5
TOTAL	44	100

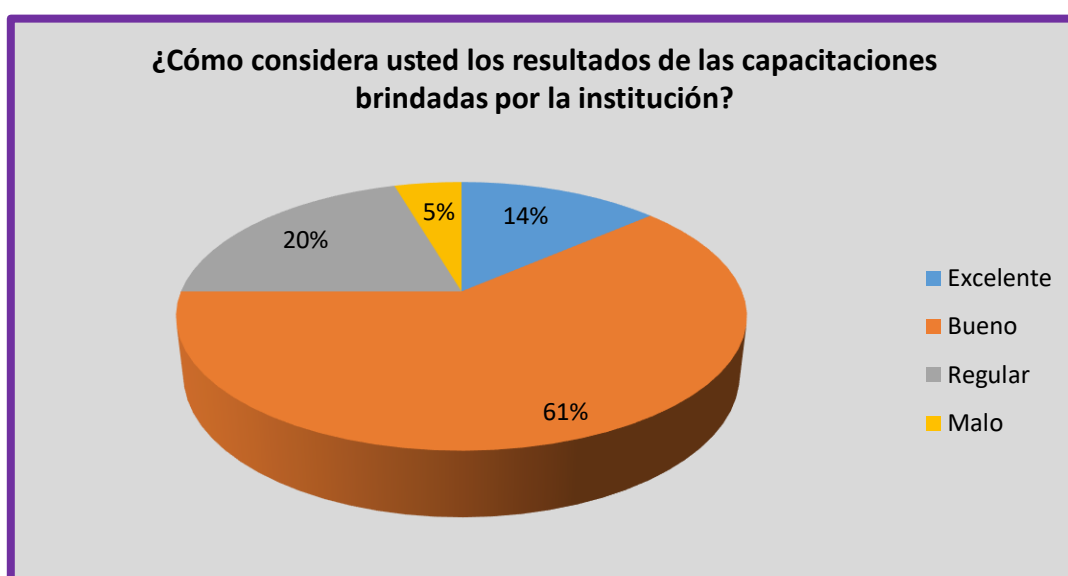


Gráfico 7: % de los Resultados de las capacitaciones

INTERPRETACION

- El 61 % de los de los colaboradores nos indica que considera **bueno** los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución.
- El 20 % los de los colaboradores nos indica que considera **regular** los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución.
- El 14 % los de los colaboradores nos indica que considera **excelente** los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución.
- El 5 % los de los colaboradores nos indica que considera **malo** los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución.

7.- ¿La institución realiza planes de capacitación de acuerdo a los avances tecnológicos que se requiere actualmente?

Tabla 7 Realización planes de capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	9	20,5
Algunas veces	29	65,9
Nunca	6	13,6
TOTAL	44	100

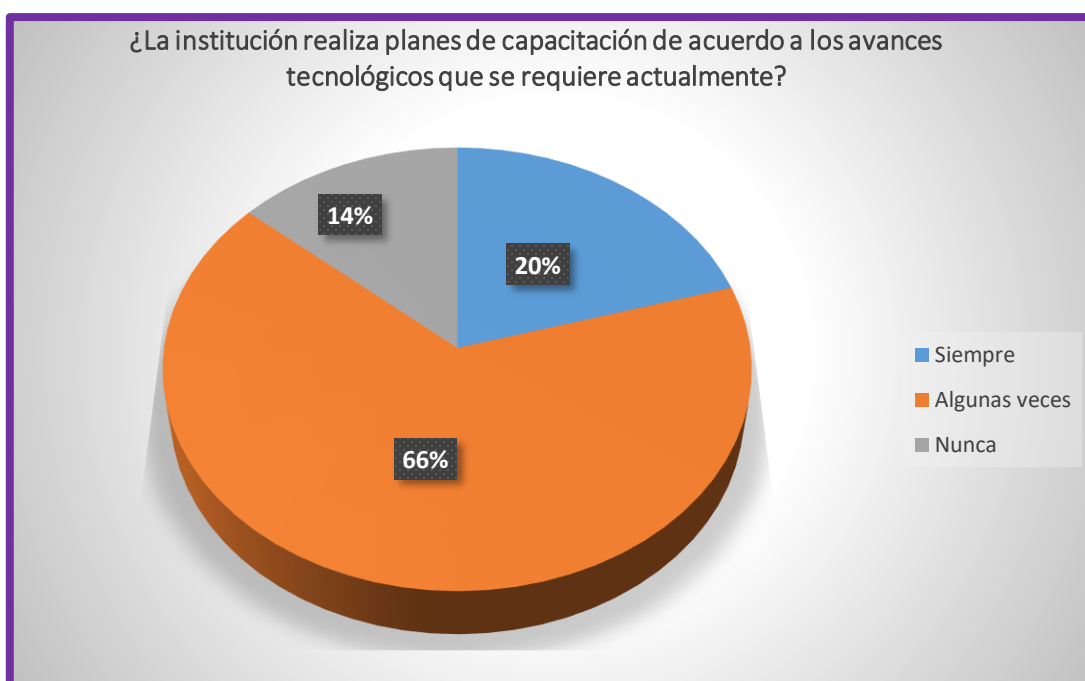


Gráfico 8: % de Realización planes de capacitación

INTERPRETACION

- El 66 % de los de los colaboradores nos indica que la institución realiza **algunas veces** planes de capacitación de acuerdo a los avances tecnológicos que se requiere actualmente.
- El 20 % los de los colaboradores nos indica que la institución realiza **siempre** planes de capacitación de acuerdo a los avances tecnológicos que se requiere actualmente.
- El 14 % los de los colaboradores nos indica que la institución **nunca** realiza planes de capacitación de acuerdo a los avances tecnológicos que se requiere actualmente.

8.- ¿Cuántas capacitaciones realiza la institución al año?

Tabla 8 *Cantidad de capacitaciones*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1 Vez	9	20,5
2Veces	22	50,0
3 Veces	13	29,5
TOTAL	44	100



Gráfico 9: % de Cantidad de capacitaciones

INTERPRETACION

- El 50 % de los de los colaboradores nos indica que la institución realiza **2 veces** al año las capacitaciones.
- El 30 % los de los colaboradores nos indica que la institución realiza **1 vez** al año las capacitaciones.
- El 20 % los de los colaboradores nos indica que la institución realiza **3 veces** al año las capacitaciones.

9.- ¿Cómo considera usted el ambiente donde realiza sus funciones?

Tabla 9 Ambiente laboral

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	17	38,6
Estresante	7	15,9
Calmado	17	38,6
Exhausto	3	6,8
TOTAL	44	100

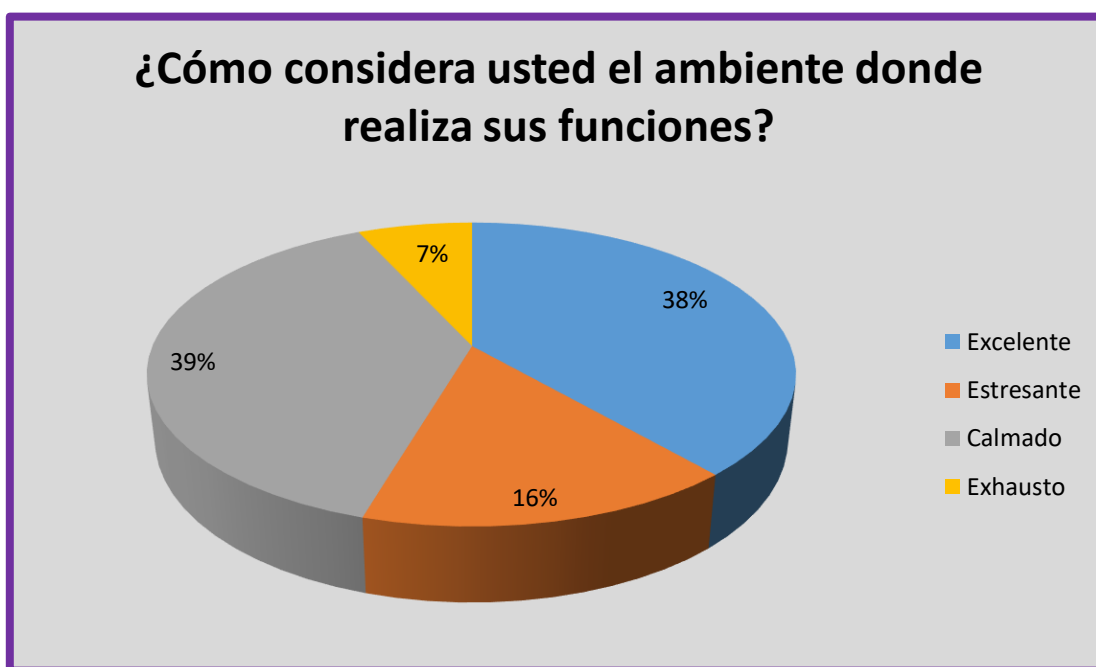


Gráfico 10: % Ambiente laboral

INTERPRETACION

- El 39 % de los de los colaboradores nos indica que considera **calmado** el ambiente donde realiza sus funciones.
- El 38 % los de los colaboradores nos indica que considera **excelente** el ambiente donde realiza sus funciones.
- El 16 % los de los colaboradores nos indica que considera **estresante** el ambiente donde realiza sus funciones.
- El 7 % los de los colaboradores nos indica que considera **exhausto** el ambiente donde realiza sus funciones.

10.- ¿Cómo considera la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Tabla 10 *Relación laboral*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	16	36,4
Bueno	24	54,5
Regular	4	9,1
Malo	0	0,0
TOTAL	44	100

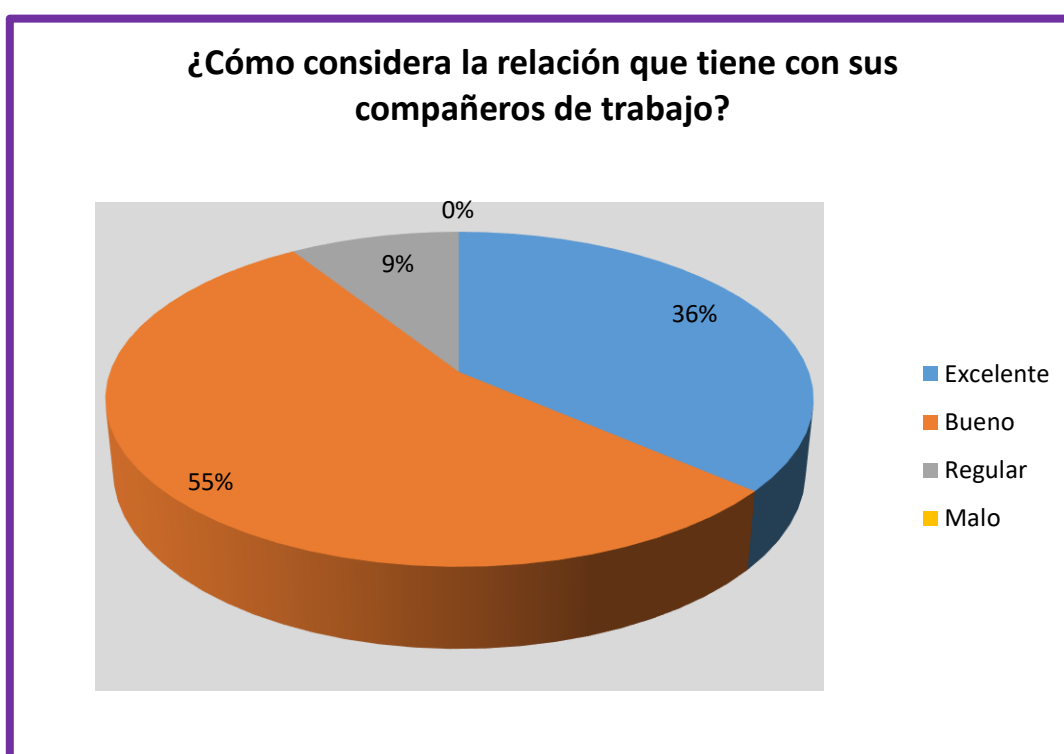


Gráfico 11: % Relación laboral

INTERPRETACION

- El 55 % de los de los colaboradores califica de **buena** la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.
- El 36 % los de los colaboradores califica de **excelente** la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.
- El 9 % los de los colaboradores de **regular** la relación que tiene con sus compañeros de trabajo.

11.- ¿Qué factor considera más importante en el trabajo?

Tabla 11 Factores de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Salario	5	11,36
Conocimiento	16	36,36
Cumplir con sus responsabilidades	23	52,27
TOTAL	44	100

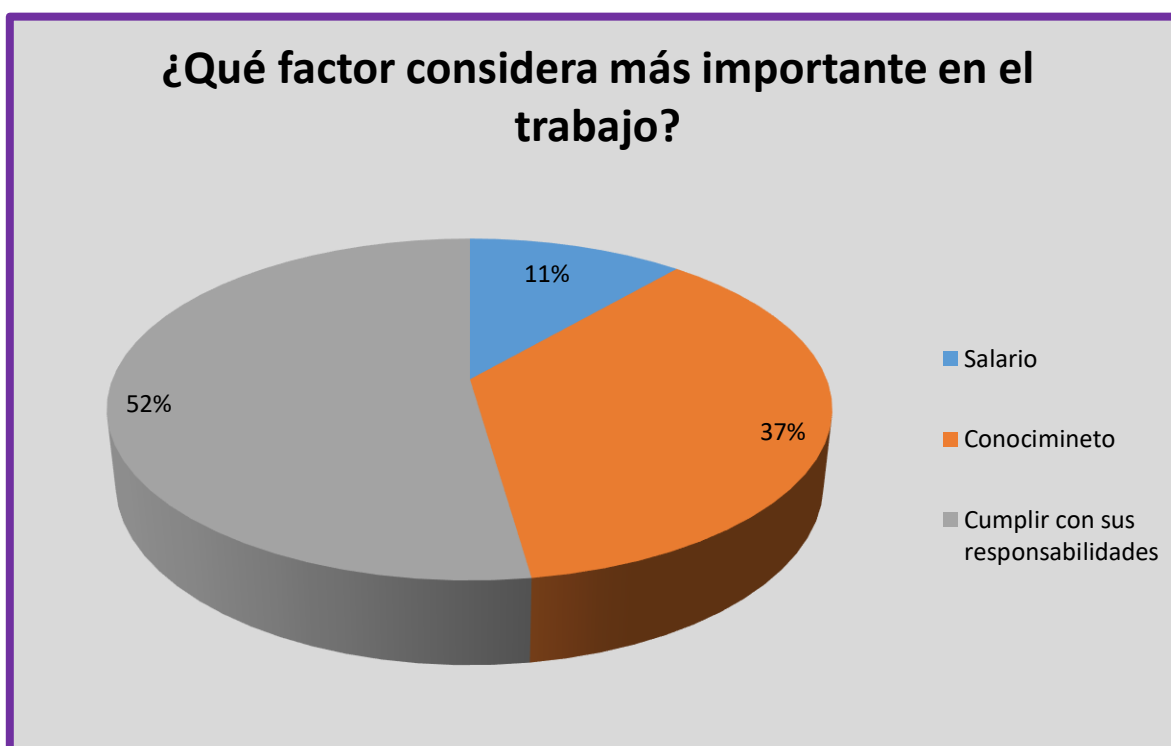


Gráfico 12: % Factores de trabajo

INTERPRETACION

- El 52 % de los de los colaboradores nos indica que el factor que considera más importante en el trabajo es **Cumplir con sus responsabilidades**.
- El 37 % los de los colaboradores nos indica que el factor que considera más importante en el trabajo es el **Conocimiento**.
- El 11% los de los colaboradores nos indica que el factor que considera más importante en el trabajo es el **Salario**.

12.-En qué tema específicamente necesitaría usted capacitarse para su buen desempeño laboral?

Tabla 12 *Temas espáticos de capacitación*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Área Administrativa	26	59,1
Área Contable	13	29,5
Área Jurídica	1	2,3
Área de Tecnología	4	9,1
TOTAL	44	100

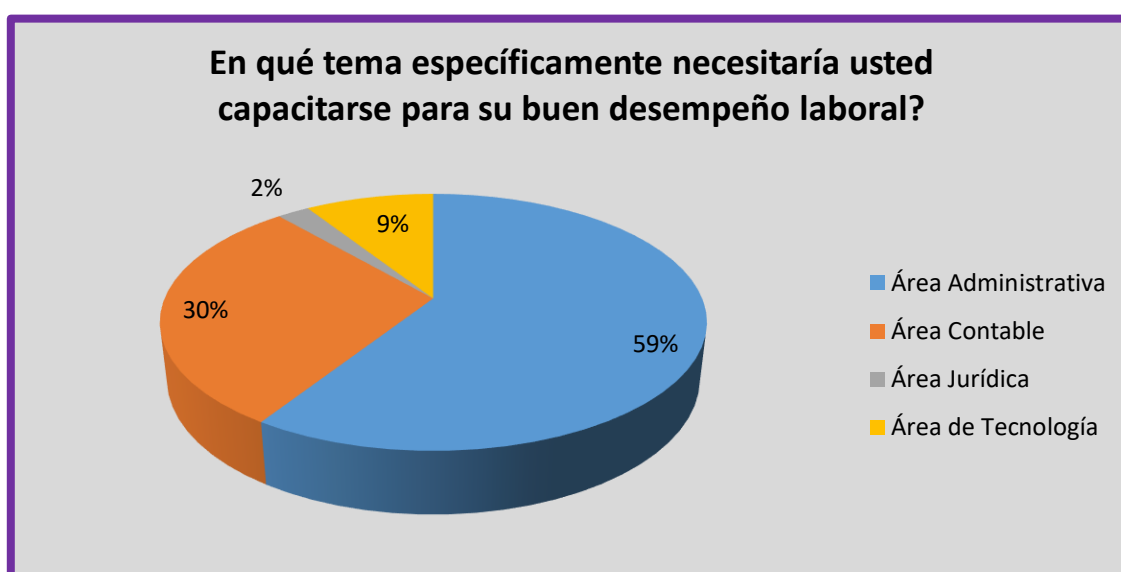


Gráfico 13: % de Temas espáticos de capacitación

INTERPRETACION

- El 59 % de los de los colaboradores nos indica que el área que necesita capacitarse para su buen desempeño laboral es el **Área Administrativa**.
- El 30 % los de los colaboradores nos indica que el área que necesita capacitarse para su buen desempeño laboral es el **Área Contable**.
- El 9 % los de los colaboradores nos indica que el área que necesita capacitarse para su buen desempeño laboral es el **Área de Tecnología**.
- El 2 % los de los colaboradores nos indica que el área que necesita capacitarse para su buen desempeño laboral es el **Área Jurídica**.

13.- ¿Se siente a gusto trabajando en su lugar de trabajo?

Tabla 13: *Puesto de trabajo*

OPCIONES	FRECUENCIA	%
SI	44	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	44	100



Gráfico 14: % Puesto de trabajo

INTERPRETACION

- El 100 % de los de los colaboradores nos indica que **Si** se siente a gusto en su lugar de trabajo.

Mediante el análisis que se realizó se pudo detectar que un 87% de los colaboradores están dispuestos a recibir capacitación, es importante aplicar este plan de capacitación, porque ayudara a mejorar el desarrollo y superación de sus conocimientos a los colaboradores administrativos de la dirección administrativa y financiera de la UAP, por lo cual se ve en la necesidad de mencionar que:

No existe un plan de Capacitación

Proponer un plan de capacitación para los colaboradores administrativos

Existe bajo nivel de conocimientos de sus funciones.

13. PROPUESTA CENTRAL

La elaboración de un plan de capacitación en la Dirección Administrativa y Financiera, será de carácter estratégico para integrar al plantel administrativo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollos de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño del trabajo y asimismo aportar al desarrollo de los conocimientos y habilidades que poseen las personas que laboran en cada unidad dependiente de la Dirección Administrativa Financiera.

13.1. Diagnostico

Una óptima capacitación será de gran ayuda ya que hace énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el colaborador pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Ya que en la D.A.F. no involucra a todo el personal cuando existen capacitaciones disponibles, pero también debemos estar de acuerdo que en este aspecto mucho tienen que ver el rasgo personal y el perfil profesional que posee cada persona que labora en la Dirección Administración Financiera, ya que encontramos a colaboradores que desean aprender más pero también encontramos a colaboradores que solo se dedican a escuchar y conformarse con lo explicado. La D.A.F. solo realiza capacitaciones para la Unidades de Contabilidad, manteniéndolos actualizados para desempeñar mejor su labor, pero dejando de lado a las personas que trabajan en las otras unidades dependientes de la dirección.

La D.A.F. cuenta con 44 funcionarios administrativos en las distintas unidades, de los cuales realizamos el levantamiento de información y podemos evidenciar que en su totalidad están dispuestos a recibir una capacitación adecuada y oportuna.

En la entrevista realizada al Director de la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Amazónica de Pando, nos informa que las capacitaciones mayormente se enfocan en los colaboradores de la Unidad de Contaduría, esto debido a que la dirección es responsable de la planificación económica y financiera de la Casa Superior de Estudios, sin embargo, los cuestionarios realizados al personal administrativo nos indica que el 46% ha recibido capacitación al momento de ingresar.

También nos indica que la única capacitación aplicada al personal administrativo es la dictada en Ley 1178, la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO), corroborando esto el 76% de los colaboradores administrativos nos dice que la D.A.F. cuenta con algunos cursos de capacitación brindadas a todas las personas que conforman el área.

Para dar por terminado este diagnóstico hemos observado que el personal administrativo no cuenta con las suficientes capacitaciones que puedan ampliar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas que laboran en la dirección, debido a que solo está enfocada en el personal de la Unidad de Contaduría.

Además, nos señalan que para ejecutar una capacitación primero se debe comprobar cuál es el área que está teniendo demasiadas fallas para elegir la capacitación adecuada. Luego de realizar la recolección de información mediante cuestionarios al personal sea logrado conocer que el 58% del personal administrativo manifestó que las competencias que desean desarrollar son técnicas, el área que requieren capacitarse con un 59% es en el área administrativa en el contenido de Recursos Humanos, en el área contable con un 30%, en el área tecnológica con un 9% y por ultimo Otras áreas con el 2% como por ejemplo en el área de jurídica, prefiriendo un 56% las capacitaciones externas.

El 70% del personal administrativo considera que es muy importante la capacitación para el desarrollo dentro de su puesto de trabajo ya que la mayor fortaleza que puede contar la dirección es tener a las personas que trabajan en las distintas unidades actualizadas en temas administrativos para poder hacer frente a las dificultades que se presenten a futuro.

13.2. Análisis de la matriz F.O.D.A.

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta de planificación estratégica de análisis central, donde ofrece un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas que son: análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la institución, también permite identificar las oportunidades de mejorar en el futuro.

Fortalezas

- Alto nivel de Conocimientos y habilidades para el desempeño de los colaboradores.
- Consistente percepción de los conocimientos y responsabilidades por parte de los colaboradores.
- Alta satisfacción de pertenencia de parte de los colaboradores.
- Cuentan con capacitaciones sistemáticas para los colaboradores de la DAF.
- Cuentan con presupuesto para realizar capacitaciones para la DAF.

Oportunidades

- Alto nivel de conciencia de necesidad de capacitación permanente.
- Necesaria capacitación específica en el área administrativa y contable
- Oferta de instituciones externas para capacitaciones.
- Existen capacitaciones de convenios con el ministerio de Economía y Finanzas
- Realiza de manera secuencial las capacitaciones en la DAF

Debilidades

- Carencia de capacitación de inducción a los nuevos colaboradores.
- Poca frecuencia de capacitaciones de acuerdo a los avances tecnológicos que se requieren actualmente
- Indiferente percepción del buen clima laboral.

Amenazas

- Permanente necesidad de actualización en temas tecnológicos en general.
- Dinamismo constante de los temas administrativos, contables que regulan a nivel nacional las direcciones administrativas y financieras.
- Insuficientes ofertas de capacitación en el mercado regional.
- Cambios de políticas y leyes para disminución de presupuesto institucional.

Tabla 14 *Función sustantiva del análisis F.O.D.A*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de Conocimientos y habilidades para el desempeño de los colaboradores. • Consistente percepción de los conocimientos y responsabilidades por parte de los colaboradores. • Alta satisfacción de pertenencia de parte de los colaboradores. • Cuentan con capacitaciones sistemáticas para los colaboradores de la DAF. • Cuentan con presupuesto para realizar capacitaciones para la DAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de conciencia de necesidad de capacitación permanente. • Necesaria capacitación específica en el área administrativa y contable • Oferta de instituciones externas para capacitaciones. • Existen capacitaciones de convenios con el ministerio de Economía y Finanzas • Realiza de manera secuencial las capacitaciones en la DAF
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de capacitación de inducción a los nuevos colaboradores. • Poca frecuencia de capacitaciones de acuerdo a los avances tecnológicos que se requieren actualmente • Indiferente percepción del buen Clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente necesidad de actualización en temas tecnológicos en general. • Dinamismo constante de los temas administrativos, contables que regulan a nivel nacional las direcciones administrativas y financieras. • Insuficientes ofertas de capacitación en el mercado regional. • Cambios de políticas y leyes para disminución de presupuesto institucional.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión de acuerdo al diagnóstico que se realizó en la dirección administrativa y financiera de la UAP, se efectuó un análisis de las entrevistas y cuestionarios que se aplicó al personal administrativo, donde se pudo determinar las diferentes deficiencias del personal que no cuenta con la capacitación adecuada para su desempeño laboral, como también que la institución al no contar con un plan de capacitación, recurre mayormente a los talleres y cursos que brinda la contraloría del estado, dejando de lado la importancia que tienen los colaboradores en adquirir el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas ya que es de suma importancia para mejorar las funciones de la institución tomando en cuenta que el personal está dispuesto a recibir las capacitaciones positivamente.

13.3. Políticas de capacitación

- Asistencia y cooperación a las actividades del plan de capacitación de carácter obligatorio y cumplir con las evaluaciones correspondiente.

- Todo el personal que participe en las actividades programadas en el plan de capacitación deberán presentar un informe donde indique un análisis del curso, seminario, taller, conferencia, pasantía, etc. Su aporte para los compañeros y las recomendaciones y/o sugerencia sobre este tipo de eventos.
- Elevar los niveles de desempeño y prevenir riesgos en el trabajo.
- Contribuir al desarrollo integral de los colaboradores que conforman la institución.
- Articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desempeño laboral.
- En caso de inasistencia a capacitaciones no justificadas se le sancionara como un día no trabajado.
- Mostrar con hechos reales los beneficios de la superación (reconocimientos, incrementos de salario, ascensos).

13.4. Detección de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y/o programas para establecer y fortalecer los conocimientos, habilidades o cualidades de los colaboradores para desenvolverse apropiadamente en su cargo que desempeña, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Los objetivos de una DNC es la detección de necesidades de capacitación existentes en una empresa, la cual se centran en las carencias o deficiencias que existen en los colaboradores, los problemas que afectan su funcionamiento eficiente y la propuesta de solución a las necesidades detectadas, es establecer un plan o programa de capacitación que vaya acorde a los requerimientos de la empresa.

Para llevar a cabo un DNC, puede seguir el siguiente procedimiento:

- Definir los objetivos del estudio
- Determinar la metodología del estudio
- Diseñar los instrumentos de recolección de información
- Aplicación de la entrevista y el cuestionario.

13.5. Aplicación de la herramienta del DNC

Las herramientas que se aplicaron para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Dirección Administrativa y Financiera fueron:

- La entrevista hacia el director administrativo y los responsables de cada unidad dependiente de la DAF para recabar información
- El cuestionario a todos los colaboradores que es una herramienta que nos proporcionó la facilidad de obtener información, y los resultados son cuantificados que brindan una mejor interpretación,
- La observación directa se aplicó a todos los colaboradores de la DAF.

13.6. Aplicación de los cuestionarios

El resultado de los cuestionarios hacia los 44 colaboradores concuerda con la pregunta estaría dispuesto a recibir capacitación” como respuesta tenemos que en un 100% respondió que SI estarían dispuestos a recibir capacitación.

Posteriormente al realizar la pregunta del área que desean capacitarse se obtuvo la respuesta que se muestra el siguiente cuadro.

Tabla 15 Áreas y priorización de la capacitación

Áreas de Capacitación	Priorización	Frec.	%
A) Área Administrativa (Administración pública)	Derecho Comercial y Laboral	26	59,1%
B) Área Financiera (Contabilidad)	Programa de capacitación contable y financiera	13	29,5%
C) Área Tecnológica (Sistemas)	Cursos de Capacitación del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF	4	9,1%

Fuente: Elaboración propia

- 59,1% en el área administrativa con el contenido de Administración pública.
- 29,5% en el área financiera con el contenido de Contabilidad.
- 9,1% en el área tecnológica con el contenido de Sistemas

13.7. Análisis de la Detección de Necesidades de Capacitación

El plantel administrativo de la D.A.F. está dispuestos a recibir capacitación, para permitir mayores conocimientos, habilidades, y las herramientas necesarias e impulsar sus actitudes y motivación para su mejor desempeño laboral.

La recolección de información mediante las encuestas realizada a los funcionarios desean capacitarse en las áreas de: área administrativa con un 59,1% en el contenido de Recursos Humanos con el curso específico de Derecho Comercial y Laboral que beneficiara a los colaboradores en la importancia al momento de contratar al personal que beneficiaran a la institución, en el área financiera con el 29,5% en el contenido de Programa de Capacitación Contable y Financiera para el control eficaz de medición y reducción de gastos, buena ejecución de los procesos contables, financieros y el manejo de nuevos programas de contabilidad. y el área tecnológica con el 9,1% con el contenido de Cursos de Capacitación del Sistema Integrado de Administración Financiera, que beneficiara a los colaboradores en las nuevos Sistemas actualizados para tener una buena Administración Financiera.

Determinar el programa de capacitación

El programa a utilizar para la capacitación de los colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera de la UAP, seria mediante:

Programa 1 DERECHO LABORAL Y COMERCIAL

Programa 2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

Programa 3 CAPACITACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

13.8. Realización del análisis costo-beneficio

Es necesario mencionar que al momento de realizar una capacitación se debe tomar en cuenta que se realiza una inversión en el desarrollo de las habilidades y destrezas de los colaboradores, y no así considerarlo como un gasto para la institución. De manera que la capacitación no solo

trae beneficios para el colaborador, también para la institución incrementando la productividad y calidad en el trabajo. Para poder determinar el punto de equilibrio entre el costo y el beneficio es necesario identificar todos los factores que conllevan los programas seleccionados para la realización de la capacitación.

La relación costos beneficio nos señala que, si el costo es mayor que el beneficio el programa no es viable, si el beneficio es mayor al costo la aplicación del programa es factible, los factores a tomar en cuenta son:

- Tiempo (programación de fechas) que durara la capacitación sin afectar el desarrollo de las funciones en la institución.
- Tema que se abordará en la capacitación según DNC
- Honorarios para los capacitadores
- Gastos (viáticos, pasajes)
- Metodología del tipo de programa
- Materiales necesarios

Después de realizar un análisis sobre los costos prosigue la toma de decisión de elegir el programa con el costo más razonable.

13.9. Planificación de la evaluación del programa de aprendizaje

El programa de aprendizaje que se realizara en la dirección administrativa y financiera de la UAP. Tiene por finalidad contribuir a la mejora de los procesos de instrucción; la principal razón de evaluar es determinar la efectividad de un programa. La evaluación de aprendizaje se realizará mediante un cuestionario en el cual obtendremos si los resultados de la capacitación han sido satisfactorios.

Evaluación del programa de capacitación		
Unidad: Nombre: Cargo: Fecha:		
Esta evaluación tiene como objetivo evaluar las diferentes actividades de capacitación desarrolladas por el programa de formación RRHH.		
Marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión		
Objetivo y contenido de la capacitación	Si	No
Los objetivos del programa estuvieron definidos en forma clara y correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivos del programa respondieron a las necesidades de la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los nuevos aprendizajes le son útiles para desempeñar sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante el programa ha tenido nuevos conocimientos y aprendizajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 1 Evaluación para el programa de capacitación

Marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión				
Desempeño de los capacitadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El dominio del tema por parte del capacitador fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación entre el capacitador y los capacitadores fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La motivación del capacitador para la participación de los capacitados fue:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 2 Evaluación a capacitadores

13.10. Estructuras y tipos de capacitación

13.10.1. Tipos de capacitación

Capacitación inductiva: es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrollan como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta.

Esta capacitación va dirigida a los colaboradores nuevos que ingresan para que puedan tener una información previa a sus funciones que realizan

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

Esta capacitación va dirigida a los jefes de unidades para que tengan el conocimiento de la función y objetivo de la unidad.

Capacitación preventiva: es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño pueden variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoleta sus conocimientos. Tiene como objetivo la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas tecnologías de trabajo, nueva, o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Esta capacitación va dirigida a todo el personal que trabaja con sistemas contables y financieras debido a las actualizaciones de la tecnología.

Capacitación correctiva: es aquella que orienta a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de diagnósticos de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el desarrollo de carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en las empresas que impliquen mayores exigencias y responsabilidades, esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los preparan para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa pueden diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para el desempeño.

Esta capacitación va dirigida a todo el personal para que puedan desarrollarse más profesionalmente y a futuro poder tomar decisiones y ocupar cargos superiores.

13.11. Acciones o programas de capacitación

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, el siguiente paso consiste en la complementación de la ficha de definición de cada acción

formativa. Seguidamente procedemos a comentar los apartados más destacables a tener en consideración a la hora de definir una acción de formación correctamente.

De acuerdo a las necesidades presentadas anteriormente se Propone los siguientes programas de Capacitación, con el propósito de aportar con una herramienta elaborada en función a la actividad de la institución, direccionada a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, en el cual a continuación están los programas de capacitación que fueron detectados como primordial necesidad de la dirección administrativa y financiera de la UAP, Se propone el plan con el contenido necesario para las capacitación del personal, presupuesto detallado y la ejecución del programa según establecida la fecha.

13.12. Programas de capacitación propuestos

13.12.1. Programa de capacitación 1

		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
		“DERECHO LABORAL Y COMERCIAL”			
ANTECEDENTES					
Habiendo detectado la necesidad de capacitación en la Dirección Administrativa Financiera, el tema se justifica en el sentido de que las personas que laboran en dicha dirección deben de tener en conocimiento los aspectos básicos a nivel legal sobre la selección y contratación de los colaboradores, donde el trabajo aparte de ser necesario comienza a ser considerado un bien social y donde los beneficiados serán la dirección administrativa financiera y las personas que la conforman.					
JUSTIFICACIÓN					
La capacitación se brindara a los colaboradores de la dirección administrativa y financiera para así contribuir e influir en los colaboradores de forma positiva porque permite que haya una buena selección y contratación de los colaboradores y puedan obtener buenos resultados que beneficien a la DAF.					
OBJETIVO GENERAL					
Dar a conocer aspectos básicos a nivel legal en selección, contratación y manejo de personal mediante la explicación teórica y aplicación práctica de las definiciones y requerimientos legales que se deben cumplir con el personal contratado. Conocer aspectos legales que debe cumplir la empresa.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer las etapas básicas que conforman el proceso administrativo que se debe aplicar en una empresa. 					
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA					
Expositiva <input checked="" type="checkbox"/>	Elaboración conjunta <input type="checkbox"/>	plenaria <input type="checkbox"/>	Estudio de caso <input type="checkbox"/>	Trabajo en grupo <input type="checkbox"/>	Exposición dialogada <input type="checkbox"/>
EXPOSITOR:					
CURRICULUM			EXPERIENCIA COMO EXPOSITOR		
PROPUESTA TECNICA 2.000 bs,- sin incluir pasajes, viáticos y estadía.		TELEFONO		E-MAIL	
CONTENIDO DEL PROGRAMA					
CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO	METODO	CARGA HORARIA	FECHAS TENTATIVAS	EVALUACION
Módulo de Derecho Comercial y Laboral	1. Presentación de las responsabilidades legales de la empresa. 2. Afiliaciones y registros legales. 3. Procesos de afiliación y costos	Exposición teórica o magistral. Estudio de casos Aplicación mediante el establecimiento de la estructura de	4 hora		Preguntas abiertas Taller Prueba escrita

		personal de la empresa propuesta por los participantes, sus funciones, necesidades y requisitos legales. Planteamiento del organigrama. Aplicación de ejercicios prácticos		09/03/2022	
Conclusión	Evaluación del contenido	Taller	30 min.		

PRESUPUESTO GENERAL

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio/Unit.	Total
01	Servicios Profesionales	Global	1	2000	2000.00
02	Folder de cartulina	Cajas	1	100	100.00
03	Hojas de papel carta	Unidad	102	0.25	25.50
04	Lapiceros	Unidad	50	1	50.00
05	Fotocopias del material de capacitación	Piezas	50	0.25	12.50
08	Refrigerio	Unidades	50	5	250.00
09	Hojas de colores	Unidades	68	0.50	34.00
10	Marcadores	Unidades	12	5	60.00
				TOTAL	2502.00

Nota: Los certificados no entran en el presupuesto por que estos serán cancelados con el cobro de la inscripción.

N°	ACTIVIDADES	FECHAS	SABADO	
		HORAS	AM	PM
1	Apertura del curso de capacitación	09/03/22 8:00 a 9:00		
2	Presentación de las responsabilidades legales de la empresa	09/03/22 9:15 a 10:00		
3	Refrigerio	09/03/22 10:00 a 10:30		
4	Responsabilidades legales	09/03/22 10:30 a 12:00		
5	Cierre de la primera etapa de capacitación	09/03/22 12:00 a 12:15		
6	Afiliaciones y registros legales	09/03/22 15:00 a 16:00		
7	Procesos de afiliación y costos	09/03/22 16:00 a 17:00		
8	Refrigerio	09/03/22 17:00 a 17:30		
9	Dinámica de grupo	09/03/22 17:30 a 18:00		
10	Evaluación y conclusión del curso de capacitación	09/03/22 18:00 a 18:15		

13.12.2. Programa de Capacitación 2

		DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
		“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA”			
ANTECEDENTES					
Habiendo detectado la necesidad de capacitación en la Dirección Administrativa Financiera en el área financiera hemos sugerido un programa de capacitación contable financiera con la finalidad de enriquecer los conocimientos en el área contable con términos de costos, presupuesto y tributarios.					
JUSTIFICACIÓN					
La capacitación se brindara a los colaboradores de la DAF para así beneficiar en el desempeño laboral con el manejo de los procesos contables y financieros, y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.					
OBJETIVO GENERAL					
Introducir en temas como recursos financieros, fuentes de financiación, proyecciones, pronósticos y su importancia, a través de la explicación teórica y aplicación práctica para bosquejar el posible desempeño, sostenimiento y crecimiento de la institución.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conceptos y para conocer y aplicar los conceptos de costos y los presupuestos en términos de empresa. • Adquirir los conocimientos necesarios para comprender las responsabilidades e importancias de los sistemas contables 					
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA					
Expositiva <input checked="" type="checkbox"/>	Elaboración conjunta <input type="checkbox"/>	plenaria <input type="checkbox"/>	Estudio de caso <input type="checkbox"/>	Trabajo en grupo <input type="checkbox"/>	Exposición dialogada <input type="checkbox"/>
EXPOSITOR:					
CURRICULUM			EXPERIENCIA COMO EXPOSITOR		
PROPUESTA TECNICA Bs. 3.000,- sin incluir pasajes, viáticos y estadía.		TELEFONO CEL.		E-MAIL	
CONTENIDO DEL PROGRAMA					
CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO	METODO	CARGA HORARIA	FECHAS TENTATIVAS	EVALUACION
Módulo Financiero y Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del plan de inversiones 2. Capital de trabajo 3. Estructura de financiación de la empresa 4. Rentabilidad esperada 5. Flujo de caja 6. Estados financieros 	Exposición teórica o magistral. Estudio de casos Aplicación de ejercicios prácticos	4 hora		

	7. Estudio económico			06/07/2022	Preguntas abiertas Taller Prueba escrita
Módulo de Costos y Presupuestos	1. Definición De costos 2. Definición de contabilidad de costos 3.Elementos del costo 4. Clasificación y sistemas de costos. 5. Definición de presupuestos. 6. Objetivo de los presupuestos 7.Clasificación de los presupuestos 8. Etapas para elaborar un presupuesto	Taller para la iniciación en costos y presupuestos para un negocio, mediante el diseño del balance general inicial, el presupuesto y la proyección de los estados de resultados a tres años. Aplicación de ejercicios prácticos	4 hora		
Módulo de Tributaria	1. Definición de tributaria. 2. Presentación de los impuestos que se aplican en Bolivia. 3. Impuestos, tasas, y responsables de los impuestos de las empresas. 4. Sanciones		30 min.		

PRESUPUESTO GENERAL

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio/Unit.	Total
01	Servicios Profesionales	Global	1	3000	3000.00
02	Folder de cartulina	Cajas	1	100	100.00
03	Hojas de papel carta	Unidad	102	0.25	25.50
04	Lapiceros	Unidad	50	1	50.00
05	Fotocopias del material de capacitación	Piezas	50	0.25	12.50
08	Refrigerio	Unidades	50	5	250.00
09	Hojas de colores	Unidades	68	0.50	34.00
10	Marcadores	Unidades	12	5	60.00
				TOTAL	3502.00

Nota: Los certificados no entran en el presupuesto por que estos serán cancelados con el cobro de la inscripción.

N°	ACTIVIDADES	FECHAS	SABADO	
		HORAS	AM	PM
1	Apertura del curso de capacitación	06/07/22 8:00 a 9:00		
2	Definición del plan de inversiones	06/07/22 9:15 a 10:00		
3	Refrigerio	06/07/22 10:00 a 10:30		
4	Capital de trabajo	06/07/22 10:30 a 12:00		
5	Cierre de la primera etapa de capacitación	06/07/22 12:00 a 12:15		
6	Definición De costos, Definición de contabilidad de costos, Elementos del costo , Clasificación y sistemas de costos.	06/07/22 15:00 a 16:00		
7	Impuestos, tasas, y responsables de los impuestos de las empresas, Sanciones	06/07/22 16:00 a 17:00		
8	Refrigerio	06/07/22 17:00 a 17:30		
9	Dinámica de grupo	06/07/22 17:30 a 18:00		
10	Evaluación y conclusión del curso de capacitación	06/07/22 18:00 a 18:15		

13.12.3. Programa de capacitación 3

		DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA			
		CAPACITACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA (sigep)			
ANTECEDENTES Una vez detectada la necesidad de capacitación en la dirección administrativa financiera, damos a conocer el curso de sistema integrado de administración financiera para potenciar, mejorar los conocimientos de los colaboradores, para obtener un resultado eficiente, eficaz lo cual nos permite mejorar sus aptitudes profesionales en el proceso de elaboración de los estados financieros y presupuestarios.					
JUSTIFICACIÓN La capacitación está dirigido a los colaboradores de la dirección administrativa financiera de la Universidad Amazónica de Pando en las unidades de presupuesto, tesorería, contabilidad, recursos humanos y bienes y servicios. Para que estén preparados en la actualidad y obtengan resultados de la capacitación.					
OBJETIVO GENERAL Incrementar las capacidades conocimientos en la administración financiera en la universidad amazónica de pando, dando a conocer los principios, filosofía y conceptos de la administración pública.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los aspectos principales de la teoría financiera • Analizar el procedimiento del manejo de la administración financiera con los nuevos sistemas. • Fortalecer el control social, aportando los insumos necesarios que permitan conocer y evaluar la gestión pública. • Fortalecer la capacidad administrativa financiera 					
METODOLOGIA DE ENSEÑANZA					
Expositiva <input checked="" type="checkbox"/>	Elaboración conjunta <input type="checkbox"/>	plenaria <input type="checkbox"/>	Estudio de caso <input type="checkbox"/>	Trabajo en grupo <input type="checkbox"/>	Exposición dialogada <input type="checkbox"/>
EXPOSITOR:					
CURRICULUM			EXPERIENCIA COMO EXPOSITOR		
PROPUESTA TECNICA Bs. 3.000,00 sin incluir pasajes, viáticos y estadía.		TELEFONO CEL.		E-MAIL	
CONTENIDO DEL PROGRAMA					
CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO	METODO	CARGA HORARIA	FECHAS TENTATIVAS	EVALUACION
Introducción.	Descripción del sistema de administración financiera SIAF	Taller	20 min.	12/10/22	Al final del taller.
Teoría del sistema integrado de administración financiera - SIAF	Procedimientos de la administración financiera.	Taller	1 hora		

Módulo de proceso presupuestario	Unidad de presupuesto	Taller	1 hora		
Modulo administrativo	Registro de responsables de manejo de cuentas bancarias	Taller	1 hora		
Conclusión	Evaluación de los contenidos	Taller	30 min.		

PRESUPUESTO GENERAL

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio/Unit.	Total
01	Servicios Profesionales	Global	1	2000	2000.00
02	Folder de cartulina	Cajas	1	100	100.00
03	Hojas de papel carta	Unidad	102	0.25	25.50
04	Lapiceros	Unidad	50	1	50.00
05	Fotocopias del material de capacitación	Piezas	50	0.25	12.50
08	Refrigerio	Unidades	50	5	250.00
09	Hojas de colores	Unidades	68	0.50	34.00
10	Marcadores	Unidades	12	5	60.00
				TOTAL	3502.00

Nota: Los certificados no entran en el presupuesto por que estos serán cancelados con el cobro de la inscripción.

N°	ACTIVIDADES	FECHAS	SABADO	
		HORAS	AM	PM
1	Apertura del curso de capacitación	12/10/22 17:00- 17:30		
2	Descripción del sistema de administración financiera SIAF	12/10/22 17:30- 18:30		
3	Procedimientos de la administración financiera.	12/10/22 18:30-19:30		
4	refrigerio	12/10/22 19:30 -20:00		
5	Unidad de presupuesto	12/10/22 20:00-21:00		
6	Registro de responsables de manejo de cuentas bancarias	12/10/22 21:00- 22:00		
7	Cierre de capacitación	12/10/22 22:00 – 22:30		
8	Evaluación y conclusión del curso de capacitación	12/10/22 22:30		

13.13. Acciones de capacitación

- 1-. Establecer el contexto de contrataciones de personal como alternativas de capacitación.
- 2-. Fundamentar los conceptos contables y financieros implementando en un programa de capacitación
- 3-. Asegurar la planificación del contenido de presupuestó público considerando la aplicación técnica mediante un curso de capacitación programados
- 4-. La determinación de los recursos disponibles para la implementación de un plan de capacitación para la Dirección Administrativa y Financiera

14. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Tabla 16 *Presupuesto (expresados en Bolivianos)*

PARTIDA PREUPUESTARIA	DETALLE	UNID.	CANT.	P/U	TOTAL
25000	SERVICIOS PROFESIONALES Y COMERCIALES				
25600	Servicio de imprenta, Fotocopiado y Fotográfico	Global	240	0,25	60.00
25700	Capacitación de personal	Global	3	2000	6000.00
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS				
31110	Gastos por Alimentación y Otros Similares	Global	150	5	750.00
32000	PRODUCTOS DE PAPEL, CARTON E IMPRESOS				
32100	Papel	Global	510	0,75	382.50
32200	Productos de artes graficas	Global	3	100	300.00
39000	PRODUCTOR VARIOS				
39500	Útiles de Escritorio y Oficina	Global	186	1,78	331.08
TOTAL GENERAL					7823.58

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto general para la implementación del plan y programas de capacitación tiene un costo tentativo de 7.823.58 bolivianos, el cual se hace imprescindible gestionar los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo este plan de capacitación.

15. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto de Grado : Plan de Capacitación como Propuesta de Mejora del Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Dirección Administrativa y Financiera de la UAP																		
N°	Actividades	Meses Semanas	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Revisión Bibliográfica		X	X														
2	Identificación del problema				X	X	X											
3	Formulación de Objetivos							X	X									
4	Elaboración del Marco Teórico								X	X	X							
5	Diseño Metodológico										X	X						
5	Elaboración del Cronograma													X	X			
7	Finalización del Perfil																X	X

Figura 4: Cronograma de actividades Gestión 2021

Fuente: Elaboración propia

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

16.1. Conclusiones

Debemos de entender de manera clara que el plan de capacitación se configura como la guía para hacer crecer la organización. Este documento recoge el cómo, quién, cuándo y de qué manera la organización va a desarrollar las competencias y habilidades de los colaboradores, permitiendo la mejora continua y la búsqueda de la excelencia por parte de la institución, satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de la misma.

Al realizar el diagnóstico en la dirección administrativa financiera se ha revelado que un 59,1 % de las personas que laboran en dicho lugar necesita recibir capacitación en el área administrativa, siguiendo con un porcentaje del 29,5 % en el área financiera y por último tenemos detectado con un 9,1 % la necesidad de capacitación en el área tecnológico.

Al detectar las necesidades de capacitación a través del diagnóstico se ha dado como siguiente paso la elaboración de un plan de capacitación para la dirección administrativa financiera, los temas de mayor relevancia para los colaboradores de la dirección administrativa financiera en las áreas mencionadas anteriormente son: derecho comercial y laboral, en cuanto a lo que se refiere a la selección y contratación de los colaboradores en el nivel legal; programa de capacitación contable y financiera, en cuanto a tener conocimientos acerca de los recursos financieros y fuentes de financiación; y Capacitación del Sistema Integrado de Administración Financiera, en cuanto a tener conocimiento acerca de este sistema y las nuevas tecnologías en el área.

Teniendo como expectativa la ejecución de este plan de capacitación para los colaboradores y que de esta manera se pueda evidenciar avances en el desarrollo de sus habilidades y se puedan desenvolver con mayor seguridad en su puesto de trabajo.

16.2. Recomendaciones

A lo largo de esta investigación se ha considerado necesario las recomendaciones para evaluar los procesos que beneficien más a los colaboradores de la DAF.

Se recomienda implementar un plan de capacitación para cada unidad con una ejecución de dos a tres veces al año, con la finalidad de que el personal desarrolle sus habilidades y destrezas y exista un mejor desempeño laboral.

Invertir en cursos de capacitación que ayude al crecimiento en un corto, mediano y largo plazo tanto de la institución como de los colaboradores.

Es necesario tomar en cuenta los recursos que podrían ser indispensables al momento de capacitar como lo es el espacio, el tiempo y el lugar y el contenido requerido

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. y Bedoya, L. (2013), *Propuesta de un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de proveeduría de servicios y suministros industriales, (Provesica oriente C.A) Maturin*. Tesis. Universidad La Gran Colombia.
- Amaya, G. (2003). *Plan de capacitación*. (1ra Ed.). Patria cultural. México.
- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. (1997) *Recursos Humanos*. 2da Edición. Ediciones Macchi. Argentina.
- Ayala, M. (2011) *Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basados en la evaluación de desempeño con Productos Avon S.A.* Tesis, Universidad de San Marcos. Peru.
- Bohórquez, P. (2002). *Planificación estratégica y desempeño laboral*. (2da Ed.). Alfaomega Grupo Editor. México.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Presencia Ltda. Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Colombia
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (1ra Ed.). McGraw – Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. México.
- Córdova, L. (2002). *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural La Libertad – Sede Principal Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Delfín, O. (2015) *Elaboración de un plan de capacitación: consultoría y asesoría filosófica*, tesis, Universidad de Cordova, Argentina
- Dessler, G. (2001) *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. Quinta edición Recuperado de: www.pearsoneducacion.net/dessler
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8va Ed.). Pearson Education. México.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., Cueva, S. (2016), *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones carfeta. Bogota Colombia.
- González, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos*. Patria cultural. México.

- Harbour, J. (1999). *“Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa”*. Ed. Panorama, México.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va Ed.) Prentice Hall. México.
- Peña. J.J. (2019) *Informe de verificación y asesoría en las condiciones del sistema de habilitación de prestadores de servicios de salud*, Recuperado de: https://scholar.google.com.bo/scholar?q=pe%C3%B1a+jj+2019&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (1ra Ed.). Panorama Editorial. México.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ta Ed.). Prentice Hall Latinoamérica. México.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Urbina S. (1998). *Test Psicológicos*. (7m Ed.). Prentice Hall. México.
- Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.). Pearson Education. México D.F.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. (1ra Ed.). Universidad Estatal a distancia. Costa
- Sutton, C. (2001). *Capacitación del personal*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/caritosuttonRica>.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

Área Asignada:

Cargo y Nombres:

OBJETIVO: El objetivo de esta entrevista es levantar información real, para la elaboración de un plan de capacitación institucional mediante la aplicación de instrumento de investigación.

1. ¿Cree usted que la capacitación es importante para su personal?
2. Desde su punto de vista ¿cuáles son los beneficios de la capacitación para las unidades que maneja la dirección?
3. ¿El personal de la dirección administrativa y financiera recibe capacitación de manera regular?
4. ¿Cuántas veces al año reciben capacitación el personal de la dirección y sus unidades?
5. ¿La dirección administrativa y financiera cuenta con un plan de capacitación?
6. ¿Qué unidades reciben constantes capacitación? ¿por qué?
7. Desde su punto de vista ¿Cree usted que el personal estaría satisfecho con las capacitaciones que les proporcionan?
8. ¿De qué manera puede usted gestionar a las unidades de la dirección respecto a capacitaciones, según su labor o área que desempeña?

9. ¿Estaría usted dispuesto a implementar capacitaciones en su Plan Operativo Anual?
10. ¿Usted cree que es importante un plan de capacitación dentro de la dirección administrativa y financiera?
11. ¿Qué estructura organizacional tiene la dirección administrativa y financiera?
12. Algo que usted desee argumentar que nosotros no le tengamos preguntado sobre el tema de capacitación

ANEXO 2

ENTREVISTA AL PERSONAL A CARGO DE LAS JEFATURAS DE UNIDADES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UAP.

Área asignada: _____

Cargo y Nombre: _____

Objetivo: El objetivo de esta entrevista es levantar información real, para la elaboración un plan de capacitación institucional mediante la aplicación de instrumentos de investigación.

1. ¿Cree usted que la capacitación es importante para su personal?
2. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación para las unidades que maneja la dirección?
3. ¿El personal de la dirección administrativa y financiera? recibe capacitación de manera regular?
4. ¿Cuántas veces al año reciben capacitación el personal de la dirección y sus unidades?
5. ¿La dirección administrativa y financiera cuenta con un plan de capacitación?
6. ¿Qué unidades reciben constante capacitación? ¿Por qué?
7. Desde su punto de vista ¿cree usted que el personal estaría satisfecho con las capacitaciones que les proporciona?

8. ¿De qué manera puede usted gestionar a las unidades de la dirección respecto a capacitaciones, según su labor o área que desempeña?
9. ¿Estaría usted dispuesto a implementar capacitaciones en su Plan Operativo Anual?
10. ¿Usted cree que es importante un plan de capacitación dentro de la dirección administrativa y financiera?
11. ¿Qué estructura organizacional tiene la dirección administrativa y financiera?
12. Algo que usted desee argumentar que nosotros no le hayamos preguntado sobre el tema de capacitación.

ANEXO 3

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

1.- ¿Usted recibió capacitación al momento de su ingreso a la institución?

A) SI	
B) NO	

2.- ¿Considera usted, que tiene todos los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo?

A) SI	
B) NO	

3.- ¿Qué grado de importancia cree que tiene la capacitación para el desarrollo dentro de su puesto de trabajo?

A) Muy Importante	
B) Importante	
C) poco Importante	

4.- ¿Usted ha asistido a las capacitaciones brindadas por la institución?

A) SI	
B) NO	

5.- ¿En qué grado está satisfecho con las capacitaciones proporcionadas por la institución?

A) Muy Satisfecho	
B) Satisfecho	
C) Insatisfecho	
D) Nada	

6.- ¿Cómo considera usted los resultados de las capacitaciones brindadas por la institución?

A) Excelente	
B) Bueno	
C) Regular	
D) Malo	

7.- ¿La institución realiza planes de capacitación de acuerdo a los avances tecnológicos que se requiere actualmente?

A) Siempre	
B) Algunas veces	
C) Nunca	

8.- ¿Cuántas capacitaciones realiza la institución al año?

A) 1 Vez	
B) 2 Veces	
C) 3 Veces	

9.- ¿Cómo considera usted el ambiente donde realiza sus funciones?

A) Excelente	
B) Estresante	
C) Calmado	
D) Exhausto	

10.- ¿Cómo considera la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

A) Excelente	
B) Bueno	
C) Regular	
D) Malo	

11.- ¿Qué factor considera más importante en el trabajo?

A) Salario	
B) Conocimiento	
C) Cumplir con sus responsabilidades	

12.- En qué tema específicamente necesitaría usted capacitarse para su buen desempeño laboral?

A) Área Administrativa	
B) Área contable	
C) Área Jurídica	
D) Área de tecnología	

13.- ¿Se siente a gusto trabajando en su lugar de trabajo?

A) SI	
B) NO	