



**FACULTAD DE POSTGRADO TRABAJO FINAL DE  
GRADUACIÓN**

**"ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE  
LA RED-ITC"**

**SUSTENTADO POR:**

**JOSSELINE MICHELLE MARTINEZ MELENDEZ LOURDES  
WALESKA GONZALEZ ALVARADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2025**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL JAVIER  
ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO  
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**"ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN  
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES  
DE LA RED-ITC"**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**  
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**  
**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO ALDO CRASO ZAVALA JOYA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARTHA HERNANDEZ**  
**GABRIELA HUNG**  
**LISETTE CARCAMO**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2025

Josseline Michelle Martinez Melendez

Lourdes Waleska Gonzalez Alvarado

Todos los derechos son reservados.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **"ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA RED-ITC"**

**JOSSELINE MICHELLE MARTINEZ MELENDEZ LOURDES  
WALESKA GONZALEZ ALVARADO**

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como propósito analizar el desempeño de los colaboradores de la Red-ITC y proponer estrategias para su fortalecimiento. Su objetivo fue diagnosticar las necesidades de capacitación y evaluar su impacto en la eficiencia organizacional, estableciendo mecanismos de mejora continua en la gestión del talento humano. Se adoptó un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante encuestas, entrevistas, grupos focales y observación no participante, analizados con herramientas digitales como Power BI. Los resultados evidenciaron que, aunque la organización promueve la capacitación, un porcentaje significativo de colaboradores no ha recibido formación reciente, lo que afecta su desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También se identificaron brechas en la alineación de los objetivos individuales con la misión organizacional y dificultades en la aplicación de los conocimientos adquiridos. Por lo tanto, se recomienda implementar un modelo de evaluación continua del desempeño, fortalecer programas de capacitación específicos y fomentar una cultura de aprendizaje organizacional. Estas acciones mejorarán la eficiencia del personal, optimizarán la productividad y contribuirán al crecimiento sostenible de la Red-ITC.

**Palabras clave:** capacitación, desempeño, eficiencia, evaluación, productividad.



## GRADUATE SCHOOL

# **""EVALUATION AND TRAINING STRATEGY TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE COMPANY'S EMPLOYEES RED ITC""**

**JOSSELINE MICHELLE MARTINEZ MELENDEZ LOURDES  
WALESKA GONZALEZ ALVARADO**

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the performance of Red-ITC employees and propose strategies for its improvement. Its objective was to diagnose training needs and assess their impact on organizational efficiency, establishing continuous improvement mechanisms in talent management. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative data obtained through surveys, interviews, focus groups, and non-participant observation, analyzed using digital tools such as Power BI. The results showed that, although the organization promotes training, a significant percentage of employees have not received recent training, affecting their performance and the achievement of strategic objectives. Gaps were also identified in the alignment of individual objectives with the organizational mission and difficulties in applying acquired knowledge. Therefore, it is recommended to implement a continuous performance evaluation model, strengthen specific training programs, and foster a culture of organizational learning. These actions will enhance employee efficiency, optimize productivity, and contribute to the sustainable growth of Red-ITC.

**Keywords:** training, performance, efficiency, evaluation, productivity.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, Yolani Meléndez, por ser mi fuerza constante, por su amor incondicional y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. A mi padre, Marcio Martínez, por su apoyo inquebrantable y por su ejemplo de esfuerzo y la perseverancia. A mis hermanas, Elsa y Alejandra Martínez, por estar siempre a mi lado, por su cariño y por ser parte esencial de mi camino.

Este logro es tan mío como de ustedes. Gracias por ser mi mayor motivación.

Josseline Michelle Martínez Melendez

A mi madre, Kenia Alvarado, por ser un ejemplo constante de perseverancia y superación. A la memoria de mi padre, Marco Tulio González, por haberme enseñado el valor del esfuerzo y la importancia del estudio. A mis hermanos, por su apoyo y motivación. Este logro es el reflejo de las enseñanzas, la fuerza y el amor que me han brindado.

Gracias por ser mi mayor fuente de inspiración.

Lourdes Waleska Gonzalez Alvarado.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios, por habernos iluminado con sabiduría e inteligencia, y por otorgarnos la fortaleza y perseverancia necesarias para enfrentar cada desafío y culminar con éxito este proceso académico.

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, quienes, con su amor incondicional, paciencia y constante apoyo emocional, fueron un pilar fundamental en los momentos de mayor exigencia. Su compañía, ánimo y fe en nosotros fueron esenciales para mantenernos firmes y motivadas.

De manera especial, extendemos nuestro sincero agradecimiento a nuestra asesora metodológica, Msc. Vianney Patricia Villalta, por su valioso acompañamiento, por sus correcciones oportunas y sus consejos, que enriquecieron significativamente nuestro trabajo. Asimismo, agradecemos a nuestro asesor temático, Aldo Craso Zavala Joya, por su orientación y apoyo a lo largo de esta investigación.

Reconocemos el respaldo brindado por las autoridades institucionales de la Red-ITC, por propiciar un entorno favorable para el aprendizaje, la reflexión y el desarrollo académico. Valoramos profundamente la colaboración de los participantes que con disposición y compromiso contribuyeron en la recolección de datos, facilitando insumos clave para el análisis.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron al desarrollo, mejora y culminación de este proyecto académico.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	8
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	11
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	12
2.2.1. DESEMPEÑO .....	12
2.2.2. EVALUACIÓN .....	14
2.2.3 CAPACITACIÓN .....	15
2.2.4 PLANEACIÓN .....	16
2.2.5 RELACIONES INTERPERSONALES.....	18
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	20
2.3.1 BASES TEÓRICAS .....	20
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS. ....	40
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	43
2.4 MARCO LEGAL .....	45
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	47
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	47

3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS .....	53
3.2.1	ENFOQUE .....	53
3.2.2	ALCANCE .....	53
3.2.3.	DISEÑO .....	54
3.2.4.	METODO .....	54
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.3.1	POBLACIÓN .....	55
3.3.2	MUESTRA .....	56
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	56
3.4.1	TÉCNICAS APLICADAS .....	56
3.4.2	INSTRUMENTOS ELABORADOS .....	57
3.4.3	PROCEDIMIENTOS APLICADOS .....	57
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS .....	60
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	60
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>61</b>
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	61
4.1.1.	ENTREVISTAS .....	61
4.1.2	ENCUESTAS .....	62
4.1.3.	GRUPOS FOCALES .....	62
4.1.4.	ANÁLISIS DE DATOS .....	62
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	62
4.2.1	ENCUESTA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA RED-ITC, APLICADA A GERENCIA, UNIDAD COORDINADORA, TECNICOS DOCENTES .....	62
4.2.2	RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y GERENCIA GENERAL .....	87
4.2.3	RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC). APLICADO A UNIDAD COORDINADORA, ADMINISTRACION Y TECNICOS DOCENTES. ....	90
4.2.4	RESULTADOS DE CONDUCTAS OBSERVADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO, INSTRUMENTO LLENADO POR DIRECTORES, GERENCIA, COORDINADORA DE	

PROGRAMAS Y PROYECTOS Y JEFES DE AREAS. ....	97
4.2.5 RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES. ....	102
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	108
5.2 RECOMENDACIONES .....	109
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>110</b>
6.1 "ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA RED-ITC". ....	110
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	110
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	111
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO PLAN INTEGRAL DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN. ....	112
6.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN.....	112
6.4.2. DESARROLLO DEL PLAN .....	113
6.5 PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA RED-ITC .....	115
6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LA RED-ITC. ....	118
6.4.2 DESCRIPCION DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA LA RED- ITC.....	125
6.4.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	135
6.4 MEDIDAS DE CONTROL .....	156
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....	157
6.4 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 144	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>152</b>
ANEXO 1 (ENCUESTAS ESTRUCTURADAS) .....	152
ANEXO 2 (GRUPOS FOCALES) .....	156
ANEXO 3 (ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS) .....	158
ANEXO 4 (OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE).....	160
ANEXO 5 INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE	

CAPACITACIÓN (DNC) .....	162
ANEXO 6. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN. ....	164
ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA. ....	165

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	48
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	53
Tabla 3 Grupos focales de Técnicos Docentes .....	104
Tabla 4 Grupo focal de Unidad Coordinadora.....	107
Tabla 5 Plan de acción para fortalecer el desempeño laboral y las competencias del personal de la Red-ITC .....	117
Tabla 6. programa de inducción y reinducción.....	131
Tabla 7. Programa de Capacitación Especializada a Técnicos Docentes .....	132
Tabla 8. Programa de Capacitación Especializada a personal Administrativo .....	133
Tabla 9. Programa de Capacitación Especializada a Gerencia y Unidad Coordinadora .....	133
Tabla 10 Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas.....	134
Tabla 11. Programa de Competencias Digitales .....	135
Tabla 12. Cronogramas de Evaluación del Desempeño y Plan de Capacitación Anual .....	158
Tabla 13. Presupuesto Integrado de Evaluación del Desempeño y Sistema de Capacitación .....	158
Tabla 14. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta .....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evaluación del desempeño. ....	23
Figura 2 2. Escala de Likert .....	44
Figura 3 Escala de Likert .....	45
Figura 4 Esquema de variables de estudio. ....	50
Figura 5 Diagrama del enfoque y métodos de investigación. ....	54
Figura 6 Estado civil de los colaboradores de la Red-ITC. ....	63
Figura 7 Tiempo en que recibió Capacitación. ....	64
Figura 8 Promedio de edad, años de experiencia. ....	65
Figura 9 Objetivos estratégicos de la Red-ITC. ....	65
Figura 10 Expectativas del trabajo. ....	66
Figura 11 Revisión del desempeño. ....	67
Figura 12 El trabajo contribuye a los objetivos organizacionales. ....	68
Figura 13 Herramientas y recursos. ....	69
Figura 14 Motivación y compromiso con las responsabilidades. ....	70
Figura 15 Rendimiento. ....	71
Figura 16 Formación y actualización. ....	72
Figura 17 Metodologías Educativas Innovadoras. ....	73
Figura 18 Retroalimentación.....	74
Figura 19 Trabajo en Equipo y Liderazgo. ....	75
Figura 20 Gestión del tiempo y productividad personal. ....	76
Figura 21. Aplicación de Tecnologías en la enseñanza y gestión agroempresarial. ....	77
Figura 22. Aplicación de las normas de la Red-ITC. ....	78
Figura 23 Estrategias de comunicación efectiva. ....	79
Figura 24. Objetivos Organizacionales. ....	80
Figura 25. Necesidad de Capacitación. ....	81
Figura 26. Deficiencia en Herramientas y recursos de trabajo. ....	82
Figura 27. Problemas de comunicación. ....	83
Figura 28. Problemas de comunicación. ....	84
Figura 29. Sobrecarga de trabajo y falta de tiempo para formación. ....	85

Figura 30. Nivel de conocimiento de los procesos de la Red-ITC. ....	90
Figura 31. Habilidad en la comunicación. ....	91
Figura 32. Habilidad del Trabajo en equipo. ....	92
Figura 33. Competencias en el uso de Herramientas digitales. ....	93
Figura 34. Habilidad de liderazgo y toma de decisiones. Fuente: ....	94
Figura 35. Nivel de conocimiento en la resolución de problemas. ....	95
Figura 36. Áreas de capacitación para mejorar el desempeño ....	96
Figura 37. Uso de herramientas y recurso de trabajo. ....	97
Figura 38. Deficiencias en habilidades y conocimiento de los colaboradores. ....	98
Figura 39. Cumplimiento de tareas ....	99
Figura 40. Relación con compañeros y trabajo en equipo. ....	99
Figura 41. Proactividad y resolución de problemas. ....	100
Figura 42. Aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones. ....	101

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo desarrollar una estrategia integral de evaluación y capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Red-ITC. La investigación se fundamenta en la necesidad de fortalecer las competencias del personal técnicodocente, administrativo y de coordinación dentro de la organización, asegurando que sus funciones contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El estudio se sustenta en la evidencia empírica que señala que la capacitación y la evaluación del desempeño son elementos clave para optimizar la productividad y eficiencia organizacional. Diversas investigaciones han demostrado que una gestión adecuada del talento humano impacta directamente en la motivación, el compromiso y la calidad del trabajo de los colaboradores, factores esenciales para el éxito de cualquier organización. En este contexto, se identificó que en la RedITC existen oportunidades de mejora en la alineación entre las responsabilidades individuales y los objetivos estratégicos, lo que hace imprescindible la implementación de un sistema estructurado de seguimiento y evaluación.

La elección de este tema responde a la importancia de garantizar que la Red-ITC cumpla con su misión de formar profesionales altamente capacitados en el ámbito agropecuario y agroforestal. La ausencia de indicadores claros de desempeño y de mecanismos efectivos de retroalimentación ha generado desafíos en la gestión del personal, limitando su impacto en la formación de talento humano y en el desarrollo sostenible del sector.

Para abordar esta problemática, la investigación se llevó a cabo mediante un análisis detallado de las necesidades de evaluación y capacitación dentro de la Red-ITC. Se utilizaron metodologías cualitativas y cuantitativas para obtener información precisa sobre el nivel de desempeño actual de los colaboradores y las áreas que requieren fortalecimiento. A partir de estos hallazgos, se diseñó un conjunto de herramientas y estrategias orientadas a mejorar el desempeño laboral y la alineación con los objetivos institucionales.

Este estudio se desarrolla en un contexto organizacional donde la eficiencia y la formación de talento son cruciales para el desarrollo de proyectos agroempresariales. La implementación de la

estrategia propuesta no solo beneficiará a la Red-ITC, sino que también contribuirá al fortalecimiento del sector agropecuario, impulsando la productividad y sostenibilidad de las iniciativas en las que la organización participa.

Esta investigación busca generar un impacto positivo en la gestión del talento humano dentro de la Red-ITC, proporcionando herramientas prácticas para la evaluación y capacitación del personal. La implementación de estas estrategias permitirá optimizar los procesos internos, fortalecer el desempeño de los colaboradores y garantizar el cumplimiento de la misión institucional en el largo plazo

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La evaluación del desempeño es una herramienta clave para las organizaciones, porque permite identificar las necesidades de los trabajadores y establecer estrategias para mejorar su rendimiento. A lo largo del tiempo, estos sistemas han evolucionado. Antes, se enfocaban en el cumplimiento de objetivos, pero actualmente priorizan las competencias, conductas y el desarrollo profesional de los empleados. La comunicación y la retroalimentación positiva son esenciales para lograr satisfacción laboral y fomentar planes de carrera, ya que potenciar las habilidades del personal es clave para el éxito de las organizaciones.

En el ámbito educativo, la evaluación del desempeño docente analiza la práctica pedagógica, el impacto en los alumnos y las relaciones interpersonales del profesorado. Es un proceso sistemático que mide la capacidad y responsabilidad laboral de los docentes en función de su impacto educativo.

Diversos estudios resaltan la importancia de la evaluación del desempeño. (Figuroa, 2008) propuso un modelo de evaluación 360 grados, que analiza el rendimiento desde distintas perspectivas. (Iturralde, 2011) destacó que este proceso es crucial para medir el potencial humano y mejorar el rendimiento laboral. Por su parte, (Giraldo, 2004 ) señaló que la evaluación permite conocer las expectativas de la empresa y el lugar del trabajador en la organización.

La capacitación también es un factor determinante para mejorar el desempeño. Estudios como el de (Böhrt, 2000) indican que las empresas dependen de la capacidad de sus empleados para

brindar un servicio eficiente. (DESSLER) enfatiza que la capacitación no es un capricho, sino una necesidad para el crecimiento personal y profesional.

Diferentes investigaciones han abordado la relación entre la capacitación y el desempeño. Un estudio de proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, realizado en Lima (2017) evidenció que existe una relación positiva entre la capacitación y el rendimiento del personal administrativo. Asimismo, una investigación del sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí (2018) demostró que la aplicación de sistemas de evaluación mejora la eficacia y eficiencia de los empleados municipales. En Florida-Lambayeque (2019), se propuso un plan de gestión del talento humano para fortalecer las capacidades de los servidores públicos. De igual forma, un estudio en Cajamarca (2020) reveló que la falta de capacitación impacta negativamente el desempeño de los trabajadores de una empresa de transporte, por lo que se diseñó un plan de formación orientado a mejorar sus habilidades.

La evaluación del desempeño y la capacitación son elementos fundamentales para el crecimiento y eficiencia de las organizaciones. Evaluar el rendimiento permite identificar áreas de mejora, mientras que la formación constante garantiza que los trabajadores desarrollen sus competencias y respondan de manera efectiva a las exigencias del entorno laboral.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la Red-ITC, se ha identificado un bajo desempeño por parte de los técnicos docentes, el personal administrativo y unidad coordinadora, acompañado de una falta de claridad sobre cómo sus funciones individuales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A pesar de contar con una misión bien definida y orientada al desarrollo agropecuario y agroforestal, los resultados de las evaluaciones semestrales del modelo EDUCAR evidencian un rendimiento insuficiente en la productividad del personal técnico-docente.

Esta situación se debe, en gran medida, a la falta de conocimiento sobre los indicadores medibles que deben cumplirse en cada período, lo que provoca desorientación y una desconexión

entre las responsabilidades individuales y los objetivos institucionales. La ausencia de mecanismos claros de seguimiento y evaluación dificulta la alineación efectiva de las tareas diarias con la visión estratégica de la Red-ITC, reduciendo la eficiencia del personal y limitando el impacto de su trabajo en el cumplimiento de la misión organizacional.

Como consecuencia, la eficiencia del equipo de trabajo se ve afectada, implicando negativamente en la calidad de la capacitación de los estudiantes, la implementación efectiva del Modelo Educativo Comunitario EDUCAR y la ejecución de proyectos agroempresariales. Esta falta de articulación entre el desempeño individual y los resultados organizacionales reduce el impacto de la Red-ITC en el desarrollo sostenible del sector agropecuario y agroforestal.

Por lo tanto, se hace indispensable el fortalecimiento de los procesos de capacitación, seguimiento y evaluación del desempeño del personal, asegurando que cada colaborador tenga claridad sobre sus responsabilidades y los indicadores de éxito asociados a su labor. Solo mediante una gestión eficiente del talento humano y una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas y la mejora continua, la Red-ITC podrá potenciar su impacto y cumplir con su propósito institucional de manera efectiva.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desempeño y enfoque de los colaboradores dentro de la Red-ITC son factores clave para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, especialmente en la formación de recursos humanos calificados y el impulso del desarrollo agropecuario y agroforestal. Sin embargo, se ha identificado que muchos técnicos docentes han decaído en el desempeño y productividad de sus labores, (esto se identifica en una evaluación semestral realizada por la organización) lo que afecta su rendimiento y la efectividad del modelo EDUCAR. En ese sentido, se propone la siguiente interrogante para guía esencial de la presente investigación:

¿Cómo puede la Red-ITC contribuir a la formación de recursos humanos para fortalecer el desempeño de sus colaboradores y lograr los resultados esperados en el desarrollo y en la formación de personal calificados en la organización?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación responde a diversas interrogantes que permiten conocer los indicadores de desempeño laboral, con el objetivo de proponer una estrategia de mejora orientada a fortalecer la eficiencia y productividad en la Red-ITC a continuación, se detallan las preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de desempeño y enfoque de los colaboradores dentro de la Red-ITC en la actualidad?
2. ¿Qué desafíos enfrentan los colaboradores en su trabajo diario que podrían estar limitando la contribución efectiva a la misión y visión de la Red-ITC?
3. ¿Cuáles son las mejores prácticas en la evaluación del desempeño que garantizan una alineación efectiva entre los objetivos individuales y organizacionales, según teorías contemporáneas de gestión y recursos humanos?
4. ¿Qué tipo de herramientas podrían diseñarse para mejorar el desempeño de los colaboradores en la Red-ITC, considerando sus características y necesidades específicas, con el fin de fomentar la efectividad y productividad en la organización?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer una estrategia para fortalecer el desempeño y enfoque de los colaboradores, a través del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluaciones con el fin de contribuir a la eficiencia organizacional de la Red-ITC.

### **1.4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS**

1. Evaluar el nivel de desempeño actual y el enfoque de los colaboradores dentro de la RedITC, a través de un diagnóstico exhaustivo que permita identificar brechas y oportunidades de mejora.
2. Identificar los desafíos que enfrentan los colaboradores en su trabajo diario y que podrían estar limitando su contribución efectiva a la misión y visión de la Red-ITC.
3. Analizar las mejores prácticas en la evaluación del desempeño basadas en teorías contemporáneas de gestión y recursos humanos, con el fin de seleccionar modelos efectivos que aseguren una alineación adecuada entre los objetivos individuales y organizacionales.
4. Diseñar herramientas para la mejorar el desempeño de los colaboradores, considerando las características y necesidades específicas del contexto de la Red-ITC para fomentar la efectividad y productividad en la organización.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

El desempeño de los colaboradores es un aspecto clave para garantizar el éxito de cualquier organización, y en el caso de la Red-ITC, resulta crucial para mejorar la productividad de la organización. Esto es de suma importancia tanto desde el punto de vista organizacional como social, ya que busca optimizar el rendimiento de los colaboradores, fortaleciendo su contribución al desarrollo agropecuario, agroforestal y a la formación de recursos humanos calificados en las comunidades rurales del sur de Honduras.

La Red-ITC juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida en las comunidades rurales del sur de Honduras, donde la educación técnica y el desarrollo agropecuario son pilares esenciales para el progreso económico y social. Una adecuada alineación entre los esfuerzos individuales de los colaboradores y la misión organizacional no solo mejora la eficiencia interna, sino que también genera un impacto directo en la comunidad. El fortalecimiento de las competencias y el compromiso del personal está permitiendo una mayor eficacia en los proyectos agroempresariales, contribuyendo al desarrollo económico local y a la creación de oportunidades para los habitantes de estas comunidades.

Desde una perspectiva organizacional, esta investigación proporciona oportunidad para identificar áreas de mejora en el funcionamiento interno de la Red-ITC. A través de la evaluación del desempeño y el diseño de herramientas específicas, se podrá mejorar la motivación, el compromiso y la productividad de los colaboradores, optimizando los recursos humanos y alcanzando los objetivos estratégicos de manera más efectiva. Esto va a generar una mayor capacidad de respuesta ante los retos del sector agropecuario y agroforestal, asegurando que las actividades de la Red-ITC sean coherentes con sus metas a largo plazo.

Desde el punto de vista financiero, la correcta evaluación y gestión del desempeño puede llevar a una asignación más eficiente de los recursos y una mejor planificación de los proyectos. Al garantizar que los colaboradores estén alineados con la visión y misión de la organización, se optimizan las inversiones en capacitación y desarrollo, reduciendo costos innecesarios y mejorando el retorno sobre la inversión en formación y proyectos. Además, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño permite un mejor seguimiento y ajuste de las estrategias operativas, lo que a su vez mejora los resultados financieros de la organización.

Los beneficios cualitativos incluyen una mayor satisfacción y motivación de los colaboradores, al sentirse más conectados con la misión de la organización y al ver el impacto de

su trabajo en las comunidades. Además, mejorará la cultura organizacional, promoviendo una mayor colaboración, comunicación y cohesión entre los distintos equipos de trabajo. A nivel cuantitativo, se espera un aumento en la productividad y la eficacia de los proyectos, lo cual se reflejará en un mayor número de estudiantes capacitados, más proyectos agroempresariales exitosos y una contribución más significativa al desarrollo de la región.

Por lo tanto, esta investigación es crucial no solo para mejorar la eficiencia interna de la Red-ITC, sino que también tiene un impacto directo en el desarrollo social y económico de las comunidades rurales en el sur de Honduras, contribuyendo a la formación de un modelo educativo y de emprendimiento agropecuario más efectivo y sostenible.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se detalla la situación actual del desempeño laboral en organizaciones del sector público y privado, con base en estudios realizados. Asimismo, se aborda un enfoque centrado en organizaciones sin fines de lucro, con el propósito de identificar los factores clave que influyen en el rendimiento de los colaboradores.

Se presentan conceptos fundamentales relacionados con el desempeño laboral, así como los elementos que inciden en la productividad y eficiencia de los empleados. En este contexto, se destaca el papel de la capacitación como una estrategia clave para el desarrollo de habilidades y la mejora continua del personal. Además, se exponen los fundamentos teóricos, metodologías e instrumentos utilizados en investigaciones previas para su evaluación. Finalmente, se describe el marco legal aplicable a la Red-ITC en materia de gestión, capacitación y evaluación del desempeño de su personal.

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Las ONG operan gracias a donaciones de diversas entidades y se aseguran de que los fondos sean utilizados de manera adecuada, conforme a los objetivos establecidos. En el caso de CEPRODEP, la evaluación de competencias fue recomendada por el Centro de Investigación & Producción Científica Ideos E.I.R.L., identificando ocho competencias clave: cuatro cardinales y cuatro específicas. Para medir el desempeño, la ONG ha optado por el método de evaluación 360°, el cual permite una valoración integral del rendimiento individual dentro de la organización. Este enfoque es relevante porque permite que el personal obtenga una percepción objetiva y no sesgada de su desempeño. A través de un proceso anónimo, tanto compañeros como directivos brindan su opinión sobre el trabajo de una persona, equipo o área específica. Lo más destacado es que los evaluados tienen la oportunidad de recibir una retroalimentación abierta y transparente, lo que les ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora.

El modelo de evaluación en una ONG se enfoca en el desarrollo del talento humano y no únicamente en el cumplimiento de metas. Se busca que el trabajo sea un medio para la realización personal, promoviendo una visión de crecimiento individual. Para implementar este proceso, se

diseñaron y ajustaron formatos específicos que permitieran recopilar información de manera objetiva, además de capacitar a quienes participarían en la evaluación. Esta experiencia ha sido enriquecedora, ya que ha permitido identificar y aplicar herramientas que previamente solo se conocían teóricamente. Su implementación ha demostrado ser útil para mejorar los resultados dentro de la organización.

El desempeño laboral de los colaboradores es un factor clave en la productividad y competitividad de cualquier organización. En este sentido, la evaluación y capacitación del personal han sido ampliamente estudiadas como estrategias fundamentales para mejorar el rendimiento individual y colectivo dentro de las empresas. La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para alcanzar la eficiencia operativa y fomentar un entorno laboral que impulse el compromiso y la satisfacción de los empleados.

La evaluación del desempeño es un proceso estructurado en el que se mide y analiza el rendimiento de los empleados con base en criterios definidos previamente. De acuerdo con Chiavenato (2021), este proceso ayuda a identificar las fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo dentro de la organización, lo que facilita la toma de decisiones en aspectos como la gestión del talento, promociones internas y planes de desarrollo profesional.

Los estudios más recientes subrayan la relevancia de emplear metodologías avanzadas para obtener una visión más precisa del rendimiento laboral. Algunas de las herramientas más destacadas incluyen:

- Evaluación 360°: Recopila retroalimentación de diversas fuentes, como supervisores, compañeros, subordinados e incluso clientes, proporcionando una perspectiva integral del desempeño del empleado.
- Gestión por competencias: Se centra en evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para que los empleados realicen sus tareas de manera efectiva.
- KPIs (Indicadores Clave de Desempeño): Son métricas que permiten medir el impacto del trabajo de los colaboradores en los objetivos organizacionales.

Investigaciones recientes indican que una evaluación del desempeño bien diseñada puede aumentar la productividad organizacional en un 20% y mejorar el compromiso de los empleados

en un 15% (Martínez et al., 2023). Asimismo, estudios de la Universidad de Harvard (2022) sugieren que las evaluaciones que incluyen retroalimentación constante y personalizada son más eficaces para mejorar el rendimiento, ya que permiten corregir errores rápidamente y ajustarse mejor a los cambios en el entorno laboral. En contraste, una evaluación mal gestionada o deficiente puede tener efectos negativos, como desmotivación, resistencia al cambio y una visión desfavorable de la organización. Por lo tanto, es crucial que este proceso se realice de manera transparente, objetiva y en consonancia con los valores y la cultura organizacional.

La capacitación es esencial para mejorar el rendimiento laboral, ya que permite a los empleados actualizar sus conocimientos, desarrollar habilidades y reforzar competencias clave para cumplir con los objetivos de la organización. Según Robbins y Judge (2020), los programas de formación eficaces no solo optimizan el desempeño individual, sino que también impulsan el desarrollo organizacional e incentivan la innovación dentro de la empresa.

Pérez y colaboradores (2023) señalan que las metodologías activas en la capacitación resultan un 30% más efectivas en la retención y aplicación de los conocimientos adquiridos. Algunas de las metodologías más innovadoras incluyen:

- Aprendizaje basado en proyectos: Los colaboradores aprenden mediante la resolución de problemas y casos prácticos, facilitando la inmediata aplicación de los conocimientos.
- Gamificación: Se incorporan elementos lúdicos al proceso de aprendizaje, aumentando la motivación y el compromiso de los empleados.
- E-learning y plataformas digitales: Proporcionan acceso a la capacitación en cualquier momento y lugar, permitiendo a los colaboradores avanzar a su propio ritmo.

Estudios recientes muestran que los programas de capacitación adaptados a las necesidades del personal pueden incrementar la eficiencia operativa en un 25% y reducir la rotación de empleados en un 18% (López & Castillo, 2022). Además, Drucker (2021) resalta la capacitación continua como un factor clave para el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, ya que los empleados que perciben oportunidades de desarrollo profesional tienden a ser más leales a la empresa.

Un ejemplo concreto de la relevancia de la capacitación se encuentra en la investigación “Problemática en el área de mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L. – Cajamarca, referida a la calidad del servicio: una propuesta de plan de capacitación”, realizada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú (Julcamoro, 2014). Este estudio identificó diversas carencias en el área de mantenimiento, como:

- Falta de conocimientos técnicos en la instalación y servicio de aire acondicionado y calefacción.
- Desconocimiento de los estándares de calidad en el servicio.
- Deficiencias en la atención de la seguridad y salud ocupacional.

Como solución a estos problemas, se diseñó un plan de capacitación dirigido al personal de mantenimiento para mejorar su desempeño y prepararlos para ejecutar eficientemente sus tareas. La implementación de este plan contribuyó a fortalecer las competencias del equipo y mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

En la investigación titulada “Efectos de los programas de capacitación efectiva en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, 2015-2016” (tesis de maestría, Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú), se concluyó que las capacitaciones efectivas en habilidades blandas tuvieron un impacto positivo en la productividad laboral. Se destacó la importancia de realizar un diagnóstico situacional de la gestión de recursos humanos de la empresa para poder establecer las herramientas adecuadas para enfrentar la situación actual de la empresa (Gutiérrez & Mosquera, 2016).

En otro estudio realizado sobre la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., se identificó que todos los colaboradores necesitaban formación en áreas como inducción general, liderazgo y trabajo en equipo, toma de decisiones, habilidades gerenciales, seguridad laboral y otros aspectos relacionados con la seguridad vial y la gestión de recursos humanos.

### 2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El estudio de evaluar y fortalecer el sistema de control interno en la ONG “Niños, Niñas Y Adolescentes”, Basado en Marco Integrado de Control Interno del Comité de Organizaciones

Patrocinadoras de la Comisión Treadway, (COSO III, 2023), tuvo como propósito fortalecer el sistema de control interno y optimizar la gestión del desempeño en la organización no gubernamental "Niños, Niñas y Adolescentes", con el fin de asegurar su sostenibilidad y el cumplimiento de su misión. Para ello, se adoptó un enfoque mixto basado en riesgos, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La población objeto de estudio estuvo conformada por 84 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 9 jefes de área y dos asistentes, empleando la técnica de muestreo por juicio. A través del modelo de madurez basado en el marco de referencia COSO III, se identificaron áreas críticas y debilidades, estableciendo así el punto de partida del análisis. La validación de la información se llevó a cabo mediante cuestionarios, entrevistas, observación directa y recopilación documental, lo que permitió detectar errores significativos en las actividades de la organización que requerían mejoras. Para evaluar el riesgo inherente, se diseñó una matriz de riesgos y controles, evidenciando un nivel de riesgo elevado para la entidad. Posteriormente, se aplicó un cuestionario fundamentado en el marco COSO III, cuyos resultados fueron insatisfactorios. Con el propósito de complementar el análisis de riesgos, se elaboró una matriz de evaluación que midió la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, confirmando un nivel de riesgo alto. Ante esta situación, la organización requería alcanzar estabilidad financiera, asegurar una rentabilidad sostenible y mejorar la calidad de vida de las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad. Como respuesta, se diseñó un plan de acción con estrategias que permitieran fortalecer a la organización y prepararla para afrontar de manera eficiente los retos actuales y futuros.

Cabe destacar que, tras una revisión exhaustiva de la literatura, no se encontraron estudios previos relacionados específicamente con desempeño en las ONG en Honduras, lo que resalta la relevancia y la originalidad de esta investigación.

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1. DESEMPEÑO**

El concepto de "desempeño" ha evolucionado a lo largo del tiempo en función del contexto en el que se ha aplicado, pasando desde una visión centrada en la ejecución de tareas hasta una perspectiva más amplia que abarca competencias, resultados y productividad. A continuación, se presenta su evolución histórica:

En sus primeras acepciones, el desempeño se relacionaba con la ejecución de actividades laborales dentro del contexto de la Revolución Industrial. Se media principalmente por la cantidad de producción y la eficiencia operativa. En esta época, el desempeño estaba vinculado a la productividad de los trabajadores en fábricas y se evaluaba con métricas como el tiempo y la cantidad de productos elaborados.

En el ámbito de la psicología organizacional, comenzaron a surgir estudios sobre la motivación y satisfacción laboral (Maslow, Herzberg), lo que llevó a considerar el desempeño no solo como la ejecución de tareas, sino como el resultado de la interacción entre habilidades, motivación y condiciones del entorno.

El concepto de desempeño comenzó a incluir factores cualitativos además de los cuantitativos. Se introdujeron modelos como la gestión por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) de Peter Drucker, en donde el desempeño ya no solo se media por la cantidad de trabajo realizado, sino por la efectividad en el logro de metas organizacionales.

En esta etapa, también surgen conceptos clave como la evaluación del desempeño y las competencias laborales, donde se analizan habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo.

Hoy en día, el desempeño es un concepto integral que abarca múltiples dimensiones. No solo se refiere a la ejecución de tareas, sino también a la capacidad de adaptación, innovación, resolución de problemas y aprendizaje continuo. Además, con la digitalización y la automatización, el desempeño ya no se mide solo en términos de productividad, sino en términos de valor agregado, impacto organizacional y bienestar del trabajador.

En el contexto organizacional actual, el desempeño se vincula con:

- Resultados y competencias (Hard y Soft Skills).
- Bienestar y satisfacción laboral.
- Impacto en el equipo y la organización.
- Adaptabilidad y aprendizaje continuo.
- Uso eficiente de la tecnología y transformación digital.

El concepto de desempeño ha evolucionado desde una visión meramente cuantitativa y enfocada en la productividad hasta una perspectiva más amplia e integral que incluye factores humanos, organizacionales y tecnológicos.

### 2.2.2. EVALUACIÓN

La evaluación ha sido un concepto clave en diversos ámbitos, desde la educación hasta la gestión organizacional, y ha evolucionado a lo largo del tiempo en función de las necesidades y enfoques metodológicos de cada época.

En sus inicios, la evaluación se centraba en la medición objetiva del rendimiento. En el ámbito educativo, se utilizaban exámenes estandarizados para cuantificar el conocimiento adquirido. En el ámbito laboral, la evaluación estaba ligada a la productividad y eficiencia del trabajador, con énfasis en el conteo de productos elaborados o el tiempo empleado en tareas específicas.

Con el auge del Taylorismo y la gestión científica, la evaluación en el trabajo adquirió un carácter más estructurado, incorporando criterios estandarizados de desempeño. En la educación, se promovió la evaluación como un instrumento de control de calidad en el aprendizaje.

Durante esta etapa, se introdujeron modelos como la Gestión por Objetivos (MBO) de Peter Drucker, donde la evaluación ya no solo servía para medir resultados, sino para guiar a las personas en el logro de metas organizacionales.

A medida que la psicología organizacional y educativa avanzaron, la evaluación comenzó a incluir aspectos cualitativos. Se introdujo el concepto de evaluación por competencias, donde no solo se medía el rendimiento numérico, sino también habilidades como liderazgo, creatividad y trabajo en equipo.

En la educación, se exploraron enfoques más holísticos, como la evaluación formativa y la autoevaluación, para fomentar el aprendizaje continuo.

Hoy en día, la evaluación se concibe como un proceso dinámico y multidimensional que va más allá de la simple medición de resultados. Se enfoca en:

- Competencias técnicas y habilidades blandas.
- Impacto en el entorno laboral o educativo.

- Capacidad de adaptación y aprendizaje continuo.
- Bienestar, motivación y satisfacción del evaluado.
- Uso de herramientas digitales para análisis en tiempo real.

En el ámbito empresarial, la evaluación ha pasado de ser un instrumento de control a convertirse en una herramienta para el desarrollo del talento. En educación, se han incorporado metodologías innovadoras, como la evaluación basada en proyectos y el uso de tecnologías para el seguimiento personalizado del aprendizaje.

El concepto de evaluación ha evolucionado desde una visión meramente cuantitativa y basada en el control, hacia un enfoque más integral, adaptativo y centrado en la mejora continua. Actualmente, la evaluación no solo mide, sino que también orienta, motiva y facilita el desarrollo de competencias en distintos ámbitos.

### 2.2.3 CAPACITACIÓN

La capacitación ha sido un elemento clave en el desarrollo humano y organizacional, evolucionando desde un enfoque centrado en la transmisión de conocimientos técnicos hasta convertirse en un proceso integral que abarca habilidades técnicas, cognitivas y emocionales.

Durante la Revolución Industrial, la capacitación se enfocaba en el adiestramiento técnico para el trabajo en fábricas. Se priorizaba la enseñanza de tareas específicas mediante la repetición y la práctica directa, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la producción. En este periodo, el aprendizaje era rígido y mecanicista, sin considerar el desarrollo personal o la creatividad.

Con el auge del Taylorismo y la gestión científica, la capacitación se convirtió en un proceso estructurado, donde los trabajadores eran entrenados para mejorar su rendimiento y minimizar errores. Durante esta época, se introdujeron métodos como la capacitación en el puesto de trabajo y la formación en procesos estandarizados.

Paralelamente, en el ámbito organizacional, la capacitación comenzó a verse como una estrategia de mejora continua, alineándose con modelos como la Gestión por Objetivos (MBO) de Peter Drucker.

Con el auge de la psicología organizacional y el aprendizaje experiencial, la capacitación dejó de ser solo técnica para incluir el desarrollo de competencias. Se empezó a considerar la importancia de habilidades blandas, como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Durante este período, las organizaciones comenzaron a invertir en programas de formación más dinámicos, con metodologías activas como el aprendizaje basado en la experiencia, estudios de caso y simulaciones.

Hoy en día, la capacitación se concibe como un proceso continuo, flexible y personalizado, adaptado a las necesidades del individuo y la organización. Sus características principales incluyen:

- Uso de tecnologías digitales (e-learning, realidad virtual, simulaciones interactivas).
- Enfoque en competencias técnicas y emocionales.
- Aprendizaje adaptativo y personalizado según el perfil del trabajador.
- Capacitación en habilidades del futuro, como inteligencia artificial, innovación y gestión del cambio.
- Integración del bienestar y el crecimiento personal en los programas de formación.

En el entorno organizacional actual, la capacitación ya no es vista como un evento aislado, sino como un proceso estratégico y continuo que impulsa la innovación y la competitividad.

El concepto de capacitación ha evolucionado desde un modelo rígido y técnico hacia un enfoque integral, dinámico y centrado en el desarrollo humano. Actualmente, la capacitación busca no solo mejorar el desempeño laboral, sino también potenciar el crecimiento personal y la capacidad de adaptación en un mundo en constante cambio.

#### 2.2.4 PLANEACIÓN

El concepto de planeación ha evolucionado desde una visión meramente operativa y de control hasta convertirse en un proceso estratégico y dinámico que permite la adaptación a entornos cambiantes. Su desarrollo ha estado influenciado por avances en la administración, la economía y la tecnología.

Durante la Revolución Industrial, la planeación se enfocaba en la distribución del trabajo y la asignación de recursos para maximizar la producción. Modelos como el Taylorismo promovieron una planeación basada en la eficiencia operativa, donde el trabajo se organizaba de manera mecánica y con un enfoque rígido en la estandarización de procesos.

En este período, la planeación era principalmente táctica y a corto plazo, con el objetivo de mejorar la productividad en fábricas y optimizar tiempos y movimientos en la ejecución de tareas. Con el desarrollo de la administración científica y la teoría organizacional, la planeación dejó de ser solo operativa y comenzó a ser vista como un proceso estratégico. Peter Drucker introdujo el concepto de Gestión por Objetivos (MBO), donde la planeación se vinculaba directamente con el logro de metas organizacionales a mediano y largo plazo.

Durante esta etapa, se consolidaron modelos como:

Planeación estratégica, con análisis de fortalezas y debilidades.

- Planeación financiera, enfocada en la asignación eficiente de recursos.
- Planeación de producción y operaciones, optimizando procesos industriales.

La planeación empezó a considerar factores externos, como el mercado y la competencia, ampliando su alcance más allá del entorno interno de la organización. Con la creciente complejidad del entorno empresarial y la globalización, la planeación se transformó en un proceso más dinámico y flexible. Se incorporaron metodologías como:

- Planeación basada en escenarios, anticipando cambios en el entorno.
- Planeación por contingencias, permitiendo respuestas rápidas a crisis o imprevistos.
- Modelos de calidad total y mejora continua, como los de Deming y Juran.

En este período, la planeación comenzó a integrar la gestión del talento humano, reconociendo la importancia de las personas en la ejecución de estrategias organizacionales. Hoy en día, la planeación se ha transformado en un proceso dinámico, adaptable y centrado en la innovación. Sus principales características incluyen:

Uso de herramientas digitales (inteligencia artificial, almacenamiento de datos, simulaciones).

- Metodologías ágiles (Scrum, OKR, Lean Planning) para adaptarse rápidamente a los cambios.
- Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social, alineando la planeación con objetivos de impacto ambiental y social.

- Toma de decisiones basada en datos, con el uso de análisis predictivos para anticipar tendencias.
- Planeación colaborativa y descentralizada, involucrando a distintos niveles de la organización.

Actualmente, la planeación ya no es un proceso rígido y estático, sino una herramienta de innovación y adaptación que permite a las empresas y organizaciones responder de manera proactiva a los desafíos del entorno globalizado y digital.

El concepto de planeación ha evolucionado desde una visión operativa centrada en la eficiencia hasta convertirse en un proceso estratégico, flexible y basado en la innovación. Hoy en día, la planeación es fundamental para la toma de decisiones, la gestión del cambio y la competitividad, adaptándose a entornos dinámicos y altamente tecnológicos.

#### 2.2.5 RELACIONES INTERPERSONALES

El concepto de relaciones interpersonales ha evolucionado desde una visión puramente funcional y jerárquica hasta convertirse en un proceso fundamental para el desarrollo personal, social y organizacional. Su estudio ha sido influenciado por disciplinas como la psicología, la sociología y la comunicación.

En los primeros modelos de organización social y laboral, las relaciones interpersonales eran vistas como simples interacciones funcionales, es decir, un medio para alcanzar objetivos productivos o mantener estructuras jerárquicas. Durante la Revolución Industrial, en particular, la comunicación entre individuos se centraba en la obediencia a normas y órdenes, sin considerar factores emocionales o psicológicos.

En este periodo, predominaba una visión mecanicista de las relaciones humanas, donde las emociones y el bienestar social tenían poca relevancia en los entornos de trabajo y convivencia.

Con el auge de la psicología social y organizacional, las relaciones interpersonales comenzaron a estudiarse desde una perspectiva más amplia. Investigadores como Elton Mayo, a través de los estudios de Hawthorne, demostraron que la calidad de las relaciones humanas influía en la motivación, la productividad y el bienestar de los individuos.

Durante esta etapa, se reconoció la importancia de aspectos como:

- Comunicación efectiva en los entornos laborales y personales.
- Dinámicas de grupo y liderazgo.
- Motivación y satisfacción interpersonal.

Este cambio de paradigma permitió entender que las relaciones interpersonales no solo cumplían una función operativa, sino que también eran clave para la cohesión social y el desempeño en los grupos.

A medida que avanzaban los estudios en inteligencia emocional y comunicación, las relaciones interpersonales comenzaron a verse como una competencia clave para el éxito personal y profesional. Se introdujeron modelos de interacción basados en:

- Empatía y escucha activa.
- Inteligencia emocional y gestión de conflictos.
- Trabajo en equipo y liderazgo participativo.

En esta etapa, el concepto de relaciones interpersonales pasó de ser un mero intercambio de información a un proceso complejo de interacción basado en la confianza, la cooperación y el respeto mutuo.

Las relaciones interpersonales han evolucionado para adaptarse a un mundo digital, multicultural y altamente interconectado. Sus características incluyen:

- Interacción en entornos virtuales y redes sociales, donde la comunicación se da en múltiples formatos y plataformas.
- Diversidad cultural y globalización, que exigen habilidades de adaptación y comprensión intercultural.
- Gestión de emociones y resiliencia, en un contexto donde el estrés y la sobrecarga informativa pueden afectar las relaciones.
- Desarrollo de habilidades blandas, como el asertividad, la negociación y el liderazgo empático.

Actualmente, las relaciones interpersonales no solo se consideran fundamentales en el ámbito social, sino que también son vistas como habilidades esenciales en la educación, el trabajo y el liderazgo, influyendo en la colaboración, la innovación y el bienestar emocional.

El concepto de relaciones interpersonales ha pasado de ser un intercambio funcional a convertirse en un factor clave para la comunicación, la colaboración y el desarrollo humano. En la actualidad, su importancia radica en la capacidad de las personas para construir vínculos saludables, gestionar conflictos y adaptarse a entornos cambiantes, tanto en el ámbito presencial como en el digital.

## **2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.3.1 BASES TEÓRICAS**

#### **2.3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El desempeño laboral se refiere a la contribución efectiva de los empleados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de sus conocimientos profesionales y habilidades interpersonales. Según Silva y Silva Bautista (2018), en la actualidad, el desempeño laboral enfrenta mayores exigencias, lo que requiere que los trabajadores sean más eficientes en sus funciones y capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y económicos, con el propósito de ofrecer un servicio de calidad. (Amador, (2018).)

La evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión administrativa de las organizaciones. Su propósito es identificar problemas, facilitar la formulación de políticas organizacionales y medir la calidad del trabajo de los empleados en relación con sus responsabilidades. Es fundamental que líderes como gerentes, directores, coordinadores y supervisores reconozcan la importancia de evaluar el rendimiento del personal, ya que tanto empleados como directivos requieren retroalimentación sobre su desempeño. Una evaluación eficaz debe integrarse en los procesos de promoción, dado que el reconocimiento oportuno de los logros constituye una de las mayores fuentes de motivación.

Cuando se implementan correctamente, las evaluaciones permiten a los trabajadores:

- Obtener retroalimentación sobre su desempeño.
- Identificar los recursos disponibles para mejorar sus resultados.

- Comprender las expectativas de la organización respecto a su labor.

De acuerdo con Werther y Davis (2004) el éxito o fracaso de la evaluación del desempeño en una organización depende de la filosofía con la que se establezca, la actitud del personal en distintos niveles de liderazgo y su capacidad para alcanzar los objetivos y planes trazados. Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal. Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo.

Cuando una organización cuenta con un equipo de trabajo que comprende claramente sus funciones y la misión empresarial, es posible iniciar el proceso de evaluación del desempeño. Esta evaluación es un mecanismo de retroalimentación, seguimiento y acompañamiento continuo entre líderes y colaboradores. Se caracteriza por ser un proceso dinámico y participativo que fomenta el aprendizaje mutuo, permitiendo que cada individuo asuma la responsabilidad de desarrollar sus competencias y mejorar los procesos para alcanzar los objetivos organizacionales.

En esencia, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa basada en interacciones permanentes y un diálogo continuo. Esto permite que los colaboradores participen activamente en la planificación y ejecución de su trabajo, asumiendo un mayor compromiso con los resultados. Para garantizar una administración eficaz, es fundamental evaluar el cumplimiento de las funciones gerenciales, como la planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Independientemente del sector (comercial, educativo, de servicios, entre otros), el cumplimiento eficiente de los planes y objetivos requiere diseñar e implementar procedimientos que permitan evaluar y fortalecer el desempeño del talento humano.

#### 2.3.1.1.1 FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una responsabilidad de la dirección de la organización y debe implementarse como parte del proceso de mejora continua. Desde la fase de inducción, ya sea para personal nuevo o temporal se debe explicar al colaborador la importancia y funcionamiento del proceso de gestión del desempeño, así como el perfil de competencias necesarias para el cargo. Además, los directivos y coordinadores de área son responsables de ejecutar cada fase del proceso dentro de los plazos establecidos por el departamento de recursos humanos.

Este proceso se desarrolla en tres fases recomendadas para aplicarse anualmente:

- Fase 1: Planeación del Desempeño.

Para los nuevos colaboradores, una vez comprendido el proceso, deben realizar una autoevaluación de sus competencias organizacionales, funcionales y específicas. Esto implica diligenciar un formato diseñado por la organización con criterios de evaluación pertinentes, el cual debe ser explicado y entregado por el líder durante la inducción. El colaborador calificará sus competencias según una escala definida y, en conjunto con su líder, acordará una calificación inicial para cada comportamiento evaluado. Esta información deberá registrarse en el sistema de Gestión del Desempeño administrado por el departamento de recursos humanos y el área de informática. Para los colaboradores con mayor antigüedad, el líder y el colaborador deben reunirse al inicio del año para definir al menos tres metas e indicadores de desempeño. Estas metas deben ser específicas y alineadas con el desarrollo del cargo y los objetivos del área, asignándoles una ponderación según su impacto en el desempeño.

- Fase 2: Seguimiento y Acompañamiento.

El propósito de esta fase es monitorear el avance del colaborador, brindando el apoyo necesario para asegurar el cumplimiento de las metas y el desarrollo de competencias. Esta etapa es clave dentro del proceso, ya que permite una retroalimentación constante, garantizando que los acuerdos y planes se mantengan vigentes. En caso de cambios organizacionales o situaciones particulares, se pueden realizar ajustes según sea necesario.

- Fase 3: Evaluación para el Desarrollo.

Esta fase se lleva a cabo al finalizar cada semestre, aunque por practicidad suele combinarse con la fase de planeación al inicio del semestre siguiente. Su objetivo es analizar, en conjunto con el líder, el nivel de cumplimiento de metas y el desarrollo de competencias en comparación con lo establecido en la planeación del desempeño. También se busca generar un espacio de comunicación

constructiva para compartir logros, identificar áreas de mejora y establecer estrategias para fortalecer el desempeño en el futuro.



**Figura 1 Evaluación del desempeño.**

Fuente: (César Alveiro Montoya, 2009).

#### 2.3.1.1.2. DESARROLLO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones debe estructurarse en distintas etapas clave, cada una sustentada en el análisis de información mediante formatos específicos. Este proceso debe regirse por principios y criterios bien definidos, asignando un porcentaje que refleje el estado del desempeño del evaluado y establezca compromisos futuros en ambas direcciones (Levy y Prieto, 2001a, p. 161).

- Primera etapa: Planeación del desempeño:

En esta fase inicial, es esencial definir de manera clara y objetiva:

- a) Los compromisos y resultados esperados dentro de un cargo durante un periodo determinado, en alineación con las funciones y responsabilidades asignadas.
- b) Las condiciones necesarias para el desarrollo del desempeño se establecen mediante formatos definidos por la organización. Asimismo, los objetivos o compromisos especiales representan retos significativos que requieren habilidades, destrezas o conocimientos avanzados del empleado. Estos incentivan la creatividad, la innovación y la disposición para asumir riesgos calculados, con el fin de alcanzar resultados concretos.

Para garantizar la validez y confiabilidad de la evaluación, esta debe estar directamente relacionada con el trabajo del empleado. También se deben identificar las necesidades de formación complementaria, como reinducción, capacitación y desarrollo, tanto a nivel interno como externo, con el propósito de mejorar el desempeño y facilitar el cumplimiento de los objetivos laborales.

- Segunda etapa: Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe estar alineada con los objetivos establecidos y respaldada por las políticas de la empresa. El área de gestión humana debe diseñar un sistema específico según los niveles y áreas de trabajo, considerando las descripciones de funciones y responsabilidades. La evaluación se divide en dos categorías principales:

- a) Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado y no calificado).
- b) Evaluación del desempeño para empleados administrativos, ya sea con personal a cargo (desde supervisores hasta gerentes) o sin él. Durante esta fase, se califica la conducta laboral y se valoran las habilidades y destrezas de cada empleado. La evaluación debe ser realizada por el supervisor o coordinador inmediato, quien tiene la mejor perspectiva sobre el desempeño del trabajador.

### 2.3.1.1.3 FACTORES LIMITANTES DEL DESEMPEÑO

Los factores limitantes del desempeño son aquellas condiciones internas o externas que pueden afectar la capacidad de una persona, equipo u organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Estos elementos pueden influir en la productividad, la motivación, la toma de decisiones y la calidad del trabajo.

Clasificación de los factores limitantes Factores individuales:

- Falta de conocimientos y habilidades (Chiavenato, 2011).
- Baja motivación o falta de compromiso laboral (Judge, 2018)
- Estrés, agotamiento o problemas de salud (Dessler, 2013) Factores organizacionales:
- Deficiencia en el liderazgo y problemas de comunicación (Kotter, 2012.).
- Recursos insuficientes, ya sean financieros, tecnológicos o humanos (Drucker, 2002).

- Procesos ineficientes y burocracia excesiva (Mintzberg, 1994).

Factores externos:

- Cambios en el ámbito económico, político o social (Kaplan & Norton, 1996).
- Competencia en el mercado y tendencias globales (Porter, 1980)
- Regulaciones gubernamentales y modificaciones en el marco legal (Ishikawa, 1985)

#### 2.3.1.1.4 FACTORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cada factor debe asignarse un porcentaje entre 1 y 100, dependiendo de su grado de importancia en el desempeño del cargo. La distribución de estos valores es responsabilidad del área de gestión humana, considerando la relevancia que cada organización otorgue a los factores establecidos.

- Responsabilidad: Incluye puntualidad, asistencia, orden y conservación de herramientas y materiales de trabajo. También analiza el uso eficiente de los recursos para reducir costos.
- Relaciones interpersonales: Evalúa el respeto y cordialidad con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, asegurando una interacción efectiva que fortalezca la imagen de la empresa.
- Cooperación: Mide la disposición del empleado para colaborar en tareas urgentes y su trabajo en equipo, promoviendo la cultura organizacional.
- Eficiencia: Analiza la cantidad y calidad del trabajo realizado, minimizando errores y maximizando la productividad.
- Seguridad industrial y salud ocupacional: Examina el cumplimiento de normas de seguridad y el uso adecuado de equipos de protección, garantizando un ambiente laboral seguro.

Para evaluar el desempeño de empleados operativos, directivos con personal a cargo y directivos sin personal a cargo, se emplea la siguiente escala de valoración:

(E) Excelente: Nivel alto o máximo de habilidad o destreza.

(B) Bueno: Nivel adecuado de desempeño.

(A) Aceptable: Desempeño que alcanza un nivel aceptable con margen de mejora.

(I) Insatisfactorio: Nivel por debajo del mínimo esperado.

#### 2.3.1.1.5 LAS ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

Las estrategias de evaluación abarcan distintos métodos y enfoques sistemáticos empleados para medir, analizar y optimizar el rendimiento de individuos, equipos y organizaciones. A través de estas estrategias, es posible identificar fortalezas y áreas de oportunidad, así como diseñar planes de acción fundamentados en datos objetivos.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la evaluación es un proceso constante que permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y detectar los factores que inciden en el desempeño. Robbins y Judge (2018) enfatizan que estas estrategias son esenciales para la toma de decisiones dentro de una organización, ya que proporcionan información clave para mejorar la productividad, el desempeño y la eficiencia operativa.

#### Tipos de Estrategias de Evaluación

##### 1. Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Medir la Productividad y Eficiencia (Kaplan & Norton, 1996)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas cuantificables que permiten evaluar el rendimiento de una empresa, equipo o individuo en relación con sus objetivos estratégicos. Kaplan & Norton (1996) impulsaron su uso a través del Cuadro de Mando Integral (Indicadores de puntuación), un modelo de gestión que traduce la estrategia en indicadores medibles.

Los KPIs pueden clasificarse en diversas categorías, tales como:

- Eficiencia operativa: analiza la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, por ejemplo, el costo por unidad producida.
- Eficiencia de tiempo: mide la rapidez en la ejecución de procesos, como el tiempo promedio de producción.
- Calidad del servicio o producto: evalúa aspectos como la satisfacción del cliente, defectos en los productos y niveles de error.
- Rentabilidad: analiza el impacto financiero, incluyendo indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI).

##### 2. Evaluación 360° (Chiavenato, 2011)

Este método recopila información sobre el desempeño de un empleado desde distintas perspectivas, incluyendo jefes, compañeros de trabajo, subordinados e incluso clientes. Su finalidad es proporcionar un análisis integral del rendimiento y del desarrollo profesional.

Algunas de sus principales ventajas son:

- Identificación de fortalezas y áreas de mejora.
- Mayor objetividad al obtener evaluaciones de diferentes fuentes.
- Promoción del crecimiento y desarrollo profesional.
- Disminución de la subjetividad en la evaluación del desempeño.

Para lograr una implementación efectiva, es recomendable garantizar el anonimato de los evaluadores, capacitarlos adecuadamente y dar seguimiento a los resultados con planes de mejora.

### 3. Análisis de Causa-Raíz

Aplicación del Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado (Ishikawa, 1985)

El Diagrama de Ishikawa es una herramienta que facilita la identificación y clasificación de las causas de un problema, organizándolas en diferentes categorías, tales como:

- Materiales: deficiencias en los insumos.
- Métodos: procesos ineficientes.
- Mano de obra: errores humanos o falta de capacitación.
- Máquinas: fallos técnicos.
- Medio ambiente: factores externos o condiciones organizacionales.
- Medición: errores en la evaluación del desempeño.

Mediante este análisis estructurado, es posible detectar problemas de fondo y diseñar estrategias correctivas para mejorar el rendimiento organizacional.

### 4. Entrevistas y Grupos Focales para la Obtención de Datos Cualitativos (Dessler, 2013)

Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, y permiten obtener información detallada sobre la percepción de los empleados respecto a la organización. Por su parte, los grupos focales reúnen a diferentes participantes en una discusión guiada, lo que facilita la generación de ideas y la identificación de problemas desde diversas perspectivas.

## 5. Evaluación y Comparación con Estándares

Análisis del Desempeño en Comparación con Mejores Prácticas del Sector (Camp, 1989). El benchmarking consiste en examinar e implementar estrategias utilizadas por empresas líderes dentro de un sector para mejorar el desempeño. Se clasifica en:

- Interno: comparación de procesos dentro de la misma organización.
- Competitivo: evaluación en relación con la competencia.
- Funcional: análisis de empresas de otros sectores con procesos similares.
- Genérico: estudio de prácticas innovadoras aplicables a diferentes industrias.

## 6. Aplicación de Modelos de Gestión de Calidad como ISO 9001 para la Optimización de Procesos (Deming, 1986).

Los estándares de calidad, como la norma ISO 9001, permiten establecer procesos estructurados que mejoran la satisfacción del cliente y garantizan la eficiencia operativa. Para su correcta aplicación, es fundamental realizar auditorías periódicas, mantener una documentación precisa y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la organización.

### 2.3.1.1. 6 CRITERIOS PARA DILIGENCIAR EL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Los criterios fundamentales para completar cualquier formato de evaluación del desempeño, según Daniels (1993b, p. 258), incluyen varios aspectos clave:

1. La evaluación debe realizarse en conjunto entre el empleado y su jefe inmediato, quienes trabajarán sobre el formato original, permitiendo su análisis y discusión.
2. Es esencial programar con anticipación las evaluaciones, asegurando un entorno adecuado y tiempo suficiente para su realización.
3. Se debe contar con un conocimiento profundo del formato a utilizar en la evaluación.
4. Durante la evaluación, es recomendable leer en voz alta la definición de los factores y las opciones de calificación, asegurándose de que el empleado comprenda su contenido y aclarando cualquier duda.
5. Es clave que el empleado participe activamente en su evaluación, identificando sus fortalezas y áreas de mejora, así como proponiendo estrategias correctivas.

6. La objetividad es fundamental, considerando tanto aspectos positivos como negativos del desempeño en el contexto de las condiciones laborales.
7. Se debe fomentar una comunicación efectiva y sincera, formulando preguntas abiertas y utilizando ejemplos aclaratorios.
8. Para el seguimiento, se deben comparar los compromisos adquiridos con los resultados obtenidos, analizando los factores que influyeron en su cumplimiento o dificultad.
9. La evaluación debe basarse en hechos comprobables y no en impresiones subjetivas sobre características personales.
10. El diálogo entre el evaluador y el empleado debe centrarse en establecer objetivos, detectar fortalezas y debilidades, y definir oportunidades de mejora.
11. Es importante preparar el material con anticipación y definir claramente cada etapa del proceso de evaluación.

Dado que la evaluación del desempeño es un proceso de comunicación, debe realizarse con apertura, sinceridad y objetividad. Tras un diálogo constructivo, se seleccionará la opción que mejor represente el desempeño del empleado, marcándola en el formato. Luego, la dirección de gestión humana calculará el promedio del desempeño.

- Evaluación para empleados con personal a cargo

La evaluación de los empleados que tienen personal bajo su responsabilidad debe ser realizada por gerentes y directores, considerando los siguientes factores:

1. Conocimientos para el cargo: Incluye conocimientos técnicos y operativos necesarios para la función, definidos en el manual de responsabilidades.
2. Calidad y presentación del trabajo: Evalúa la efectividad del desempeño en relación con los estándares establecidos.
3. Cantidad de trabajo: Se mide el volumen de trabajo en comparación con lo requerido para el cargo.
4. Desarrollo en el cargo: Considera el interés del empleado en actualizarse y mejorar sus habilidades.
5. Puntualidad: Evalúa el cumplimiento de horarios y entrega de trabajos a tiempo.

6. Planeación y organización: Mide la capacidad del empleado para estructurar información, prever necesidades y administrar recursos eficientemente.
  7. Toma de decisiones: Se valora la habilidad para resolver problemas considerando objetivos y consecuencias.
  8. Relaciones interpersonales: Analiza la capacidad de comunicación y trabajo en equipo.
  9. Delegación y control: Evalúa la capacidad del líder para delegar funciones y supervisarlas adecuadamente.
  10. Sentido de pertenencia: Examina la identificación del empleado con los valores y misión de la empresa.
  11. Dinamismo: Considera la energía y entusiasmo en el desempeño de funciones.
  12. Responsabilidad: Evalúa el cumplimiento de tareas y objetivos asignados.
  13. Iniciativa y creatividad: Mide la capacidad para actuar sin supervisión constante y generar ideas innovadoras.
  14. Adaptación: Analiza la capacidad del empleado para ajustarse a cambios y mejorar continuamente.
  15. Seguridad: Examina la confianza con la que el empleado realiza sus funciones y expresa sus ideas.
  16. Dominio y control de sí mismo: Valora la capacidad de manejar situaciones difíciles con equilibrio emocional.
  17. Comunicación: Evalúa la habilidad para transmitir y recibir información de manera clara y efectiva.
  18. Liderazgo: Considera la capacidad para dirigir y motivar al equipo hacia objetivos comunes.
  19. Eficacia: Se analiza la planificación, puntualidad, precisión de la información y cantidad de trabajo realizado.
- a) Planeación y organización: es la evaluación del empleado en la organización del propio trabajo en coherencia con los objetivos de la empresa y el área, asignando las prioridades y

definiendo los planes, utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a optimizar costos. El excelente manejo de este factor hace que la empresa desarrolle sus servicios con eficacia, mejore su productividad.

- b) puntualidad: es la entrega puntual, o con anticipación de los trabajos solicitados o asignados, superando cualquier situación accidental que se presente en el desarrollo de los mismos. Es consecuencia del anterior y contribuye a mejorar productividad y eficiencia.
- c) Precisión en la información: es la presentación de los informes y/o escritos que aporten excelente información sobre documentos, claros y completos presentados al jefe inmediato en forma veraz y oportuna. Como parte integral de la eficacia el factor tiene en cuenta la información, precisa y oportuna.
- d) Cantidad de trabajo: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo que realiza el empleado de manera correcta y satisfactoria con un mínimo de error y optimizar el tiempo. Finalmente, la cantidad es una consecuencia lógica de los demás factores.

20. Presentación personal y tono vital: Mide la imagen proyectada y la energía con la que se lidera al equipo.

- Control y seguimiento del desempeño

El control del desempeño es responsabilidad de los superiores, quienes deben garantizar una evaluación objetiva y constructiva. La información obtenida debe utilizarse para mejorar programas de gestión humana y comunicar resultados a los empleados para fomentar cambios positivos.

La evaluación de desempeño debe ser periódica, recomendándose realizarla tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal, lo que permite retroalimentación continua y desarrollo del talento humano. Un proceso de comunicación eficaz entre evaluador y evaluado es esencial para la aceptación de la retroalimentación para la mejora del desempeño.

### 2.3.2.1 CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso compuesto por diversas acciones que buscan impulsar el desarrollo y la mejora continua de los empleados en todos los niveles de la empresa. A través del aprendizaje constante, se garantiza la calidad en los servicios internos y externos. Su propósito es dotar a los colaboradores con las aptitudes necesarias para desempeñar sus funciones de manera

eficiente, abarcando tanto a los empleados recién ingresados como a aquellos con mayor antigüedad.

#### 2.3.2.1.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación incluyen:

- a) Garantizar que la empresa cuente con un equipo de trabajo capacitado, con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño.
- b) Fomentar el sentido de responsabilidad en los colaboradores, promoviendo mayor competitividad y el dominio de conocimientos adecuados.
- c) Favorecer cambios positivos en el comportamiento de los empleados, mejorando la interacción y las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- d) Preparar al personal para ejecutar eficazmente las distintas tareas asignadas en la empresa.
- e) Brindar oportunidades de desarrollo continuo, no solo en el puesto actual, sino también en otras funciones que puedan desempeñar en el futuro.
- f) Crear un ambiente laboral más satisfactorio, elevando la motivación y receptividad de los empleados hacia las prácticas de supervisión y liderazgo.

#### 2.3.2.1.2 MOMENTOS EN LOS QUE SE REQUIERE CAPACITACIÓN:

Es recomendable llevar a cabo una capacitación cuando la empresa enfrenta situaciones como las siguientes:

1. Incorporación de un nuevo empleado que no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para su cargo.
2. Falta de desarrollo de competencias en el personal para un desempeño eficiente.
3. Resultados de una evaluación de desempeño que indiquen la necesidad de mejorar en aspectos específicos.
4. Conductas inadecuadas por parte de los empleados que afecten el clima laboral y la relación con sus compañeros.

- Impacto de la Capacitación en la Empresa

La capacitación como herramienta de gestión de talento humano permite observar beneficios como:

1. Modificación positiva en la conducta de los empleados.
2. Incremento en la productividad, tanto en áreas específicas como en la organización en general.
3. Mejoras en la comunicación y en las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

- Importancia del Adiestramiento

Es fundamental que cada nuevo integrante de la empresa reciba una capacitación adecuada. Una vez finalizado el proceso de inducción, el empleado debe recibir formación específica sobre su puesto para adquirir las habilidades prácticas necesarias. El adiestramiento resulta esencial, especialmente cuando el trabajador tiene poca experiencia o debe desempeñar funciones nuevas para él.

Es importante recordar que el aprendizaje en adultos debe ser un proceso continuo y permanente, lo que les permite actualizar y reforzar sus conocimientos a lo largo de su vida laboral.

### 2.3.2.1.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Es innegable que la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos indispensables que definen el futuro de las organizaciones. Por eso, la capacitación es una herramienta que se torna cada vez más necesaria.

El beneficio de la capacitación es tanto para la empresa, como para el colaborador; ya que actualmente para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del crecimiento y la competitividad. Una empresa que cuenta con colaboradores capacitados es capaz de generar el desarrollo sostenible.

La capacitación constituye la mejor inversión para enfrentar los retos presentes y futuros de la empresa. Entre los beneficios que ofrece la capacitación a las organizaciones en están los siguientes:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación entre jefes y subordinados.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mejora la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto con necesidades futuras a todo nivel.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Aumenta la motivación de los empleados.
- Incrementa el entendimiento de los procesos.
- Reduce la rotación de personal.
- Consolida la integración de los miembros de la organización.
- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

#### 2.3.2.1.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

Capacitación formal: son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Capacitación informal: Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, o sea, es una retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva.

Las modalidades de capacitación que se incorporen según las necesidades de la empresa pueden ser:

1. Inducción
2. Capacitación en el puesto de trabajo Cursos internos
3. Seminarios y talleres
4. Cursos de actualización

La inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial. No es más que una guía práctica para el personal nuevo

que le permite tener la visión, propósitos, políticas y estructura de la organización. Tiene como objetivo orientar, dar a conocer procedimientos y aspectos relevantes de la empresa, para que su integración a la institución se logre sin inconvenientes.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia, porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación. Disminuye la tensión y nerviosismo que lleva consigo, ya que el empleado nuevo tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Entre los objetivos de la inducción están:

1. Proporcionar al empleado información de la empresa donde está ingresando. Estos datos se relacionan con la historia, estructura, evolución y actividad de la empresa.
2. Dar a conocer a los nuevos empleados sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
3. Suministrar al empleado información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
4. Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.

Entre los requisitos que debe cumplir un programa de inducción son:

1. Debe realizarse tan pronto se contrate al personal, con el fin de proveer información a tiempo.
  2. Debe suministrar toda la información necesaria para que el personal nuevo se ubique y oriente en cuanto a la empresa que lo está contratando.
  3. Debe ser conducido por personas que manejen la información de cada área de trabajo, principalmente donde se va a encontrar el personal nuevo.
  4. Debe permitir la participación del personal nuevo, es decir, debe ser dinámica, participativa y con un ambiente muy positivo.
- La capacitación en el puesto de trabajo: se desarrollará en el propio puesto de trabajo, mientras el interesado ejecuta sus tareas.

- Acciones internas: consistirían en acciones de capacitación dirigidos al personal que traten sobre temas académicos de interés empresarial. Van desde las charlas hasta los seminarios.
- Seminarios o talleres: son eventos sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.
- Cursos de actualización: generalmente están relacionados con la actualización y desarrollo permanente de los conocimientos de los empleados.

#### 2.3.2.1.5 MEDIOS DE CAPACITACIÓN

Conferencias: son acciones de corta duración, cuya característica es que permiten llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información.

Entre los medios de capacitación más utilizados podemos mencionar:

- Manuales de capacitación: se trata de información formal de la empresa que expone procedimientos de manera clara y de la cual se pueden hacer constantes consultas y revisiones.
- Videos: ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes. Son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.
- Videoconferencias: es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo. Permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, ofrece facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de gráficos, imágenes fijas, transmisión de ficheros desde la computadora.
- Simuladores: son objetos de aprendizaje que mediante un programa de software intentan modelar parte de una réplica de los fenómenos de la realidad. Su propósito es que el usuario construya conocimiento a partir del trabajo exploratorio, la inferencia y el aprendizaje por descubrimiento. Los simuladores se desarrollan en un entorno interactivo, que permite al usuario modificar parámetros y ver cómo reacciona el sistema ante el cambio producido. Un simulador es un aparato que permite la simulación de un sistema, reproduciendo su comportamiento. Los simuladores reproducen sensaciones que en realidad no están sucediendo.
- Realización efectiva del trabajo: el nuevo empleado aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor. Es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error.

- **Discusión de grupos:** comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.
- **Técnicas grupales:** consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los talleres de cuerda, lluvias de ideas y otros, que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo con los objetivos planteados.

#### 2.3.2.1.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación no se debe de considerar como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La capacitación es un proceso continuo en la búsqueda de conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

Este proceso de capacitación está compuesto de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Implementación del programa de capacitación.
4. Evaluación para la verificación de los resultados de la capacitación.

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):** es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. Permite conocer cierto tipo de carencias del personal, las cuales pueden ser cognitivas, de habilidades y actitudes, también es la base para los programas de capacitación. La atención hacia un DNC puede derivarse ante variaciones en la productividad, cambios en políticas, métodos o técnicas, baja o alta de personal, cambios de función o de puesto.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. Las principales fases del proceso del DNC son:

1. Establecimiento de la situación ideal: qué conocimientos, habilidades y actitudes debería tener el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener esta

información, se revisa la descripción de puestos, manuales de procedimientos, planes de expansión de la empresa entre otros.

2. Descripción de la situación real: son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral.

Diseño de Programas de Capacitación: una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal, se procede a planear la capacitación, lograr el apoyo del nivel ejecutivo, definir políticas de diagnóstico y luego realizar el plan de entrenamiento de acuerdo a quienes se dirija. Es importante definir las acciones, temas y los participantes.

Cada acción de capacitación debe incluir: título, objetivos, participantes, requisitos de los participantes, estrategias de enseñanza, el contenido temático, la modalidad y la duración, el cuerpo de expositores y la forma de evaluación. Se requiere la coordinación con el encargado del área que va a recibir la capacitación, a fin de no interferir con otras actividades que se tengan programadas. Se debe realizar el cronograma de la capacitación que se impartirá, incluyendo toda la información necesaria para luego someterla a la aprobación del jefe de departamento o área. Una vez aprobado, se procede a informar a las partes interesadas acerca del programa, horarios, objetivos, etc.

Implementación del programa de capacitación: una vez que fue aprobado el programa de capacitación, se debe proceder a su implementación, cumpliendo con el cronograma de actividades aprobado y cuidando de todos los detalles para que se lleve a cabo con éxito. Estos detalles contemplan, por ejemplo, refrigerios, coordinación de salones de capacitación, material didáctico, equipo multimedia, etc.

Existen diversos métodos para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de trabajo, los principales métodos puede ser conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos y otros.

Evaluación para la verificación de los resultados de la capacitación: al terminar cada acción de capacitación, todos los participantes deben realizar la evaluación de la actividad. En esta

evaluación, se mide el aprendizaje de los participantes, las habilidades del instructor y los materiales didácticos. Se contemplan aspectos de la metodología que utilizó el instructor, el material didáctico recibido, la organización del salón, entre otros aspectos. Se debe medir posteriormente a fin de verificar si la capacitación fue efectiva y si los errores desaparecieron, o si es necesario algún tipo de reforzamiento. Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados Aumento de las habilidades de las personas Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

#### 2.3.2.1.7 CONCEPTO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de los recursos humanos se entiende como el proceso de formación e inversión en el capital humano estratégico. En este sentido, la adquisición de habilidades mediante la educación y la capacitación, junto con la generación de oportunidades laborales para personas calificadas y su adecuada integración en el mercado, representan los dos pilares fundamentales para potenciar el talento humano. Harbison y Myers expresaron esta idea con gran precisión al señalar que el desarrollo de recursos humanos tiene un doble propósito: por un lado, fomentar las competencias y conocimientos necesarios para impulsar el progreso económico, social, cultural y político; y por otro, brindar las herramientas necesarias para que quienes lo deseen puedan contribuir a una sociedad más equitativa y próspera.

Hoy en día, el concepto de desarrollo de recursos humanos también se interpreta como el crecimiento y evolución del individuo dentro de un entorno laboral. En este sentido, se asocia al desarrollo de personal y se vincula con una corriente de pensamiento emergente conocida como desarrollo orgánico.

Cuando se habla de capacitación y desarrollo profesional, se hace referencia a la formación que una persona recibe con el objetivo de mejorar su desempeño en el puesto que ocupa dentro de una organización. La capacitación, en general, tiene metas a corto o mediano plazo y busca fortalecer habilidades específicas. En contraste, el desarrollo profesional apunta a potenciar el talento humano como un factor clave para el crecimiento y la evolución de la organización.

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan diversos retos. No solo deben atraer talento altamente capacitado y con habilidades técnicas, sino que también deben garantizar las condiciones adecuadas para fomentar su compromiso y permanencia a lo largo del tiempo, especialmente en áreas como la salud ambiental. La gestión moderna del talento humano exige empleados con actitudes y competencias específicas que deben fortalecerse continuamente a lo largo de su trayectoria profesional.

### 2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.

El estudio titulado “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017” se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron datos estadísticos para la obtención de resultados. Según (Hernández, 2014) la investigación sigue el método científico en su modalidad descriptiva con un enfoque cuantitativo, puesto que se basa en pruebas estadísticas para el análisis de la información del marco teórico (mediante técnicas como análisis y síntesis), además de emplear métodos empíricos para la recolección de datos numéricos mediante diversos instrumentos.

Este estudio es de carácter básico, dado que, según Bernal (2000, p. 19), una investigación básica busca analizar variables sin intervenir en su modificación, con el fin de establecer una realidad alineada con el marco teórico. En este sentido, el estudio es de nivel descriptivo con un enfoque correlacional.

El diseño correlacional tiene el propósito de examinar la relación o grado de asociación entre dos o más variables dentro de un contexto específico. Aunque en algunos casos solo se analiza la relación entre dos variables, con frecuencia se incluyen múltiples factores en el estudio. Este tipo de investigación mide las variables en cuestión y cuantifica su vínculo mediante pruebas estadísticas, sustentadas en hipótesis que son sometidas a prueba (Hernández et al., 2014, p. 81).

Asimismo, el estudio se enmarca en un diseño no experimental, lo que implica que no se manipulan deliberadamente las variables independientes para evaluar su impacto sobre otras variables. En este caso, se observan los fenómenos en su entorno natural y se analizan posteriormente (Hernández et al., 2014, p. 149). El diseño no experimental aplicado fue el siguiente:

- Ox = Capacitación
- Oy = Desempeño laboral
- r = Coeficiente de correlación
- G = Personal del OEFA

Además, se utilizó un diseño transeccional o transversal, que consiste en la recopilación de datos en un único momento con el fin de describir variables y analizar su relación en un punto específico en el tiempo (Hernández et al., 2014, p. 151).

En cuanto a la metodología, Hernández et al. (2014) definen una variable como una propiedad medible y observable cuya variación puede analizarse en relación con otras variables, formando parte de hipótesis o teorías (p. 93). Por otro lado, Mejía, Novoa y Villagómez (2014, p. 136) indican que el método hipotético-deductivo permite verificar la validez de hipótesis mediante el principio de falsación.

Los resultados del estudio muestran una relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental de Lima en 2017. Esto se evidencia a través del coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p-valor = 0.000 < 0.05; Rho = 0.707\*\*).

En el caso de la investigación realizada en la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L., se trata de un estudio de tipo aplicado debido a que recopila y analiza datos para proponer mejoras. Además, es de nivel explicativo, ya que describe e identifica las características de las variables en estudio. Como resultado de esta investigación, se diseñó un plan de capacitación para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, lo que significa que los fenómenos fueron analizados en su contexto sin manipulación de variables y que los datos se recopilaron en un único periodo de tiempo.

La investigación utilizó los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo. En el primero, los datos se obtuvieron de fuentes documentales, normativas y de gestión, para luego sintetizarse en conclusiones y recomendaciones. En el segundo, se analizaron factores medibles del desempeño laboral.

Como parte del diagnóstico de necesidades de capacitación, se identificó que el 100% de los colaboradores requerían formación en inducción general, liderazgo y trabajo en equipo, gestión de recursos humanos, SCTR y pólizas vehiculares, seguridad vial y señalización, así como primeros auxilios. Además, se detectaron otras necesidades como toma de decisiones y empoderamiento (90%), habilidades gerenciales (30%), compromiso laboral (80%), gestión documentaria (83%), manejo defensivo y distribución de carga (75%), equipos de protección personal y lucha contra incendios (90%).

Se evaluó el nivel de desempeño laboral, encontrando que el 30% de los colaboradores tenían un nivel aceptable, mientras que el 70% mostraba un desempeño deficiente. Con base en estos hallazgos, se diseñó un plan de capacitación siguiendo la estructura propuesta por Chiavenato (2007), con el objetivo de mejorar el rendimiento del personal.

En el estudio de Estrategia de Gestión del Talento Humano en CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta fue de tipo no experimental, ya que no manipula ninguna de las variables en estudio. Según Hernández et al. (2014, p. 152), este tipo de investigación analiza situaciones existentes sin alterar sus condiciones.

El diseño de investigación es descriptivo-propositivo, pues identifica la relación entre las variables dependiente e independiente para abordar dificultades y generar conocimiento científico (Giler, 2015). También describe los datos y su impacto en los colaboradores, sirviendo como base para futuras investigaciones con mayor profundidad (Pérez y Palacios, 2014, p. 22).

A partir del diagnóstico realizado, se elaboró una Estrategia de Gestión del Talento Humano basada en el modelo de Chiavenato. Esta estrategia comprende cuatro etapas:

1. Incorporación e inducción de nuevos talentos
2. Sistema de compensación e incentivos
3. Desarrollo y retención del talento
4. Seguimiento y retroalimentación

Cada una de estas etapas fue diseñada teniendo en cuenta su aplicación, evaluación y presupuesto. Para validar la estrategia, se utilizó la técnica de juicio de expertos, en la que participaron cuatro especialistas en gestión del talento humano y desempeño laboral. Todos ellos consideraron pertinente y efectiva la estrategia propuesta.

### 2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el estudio titulado “Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017”, se empleó la técnica de la encuesta debido a la modalidad del estudio y el tiempo de aplicación. Como herramienta de recolección de datos, se utilizó un cuestionario. Según Hernández et al. (2014), la encuesta es un método adecuado para recopilar información en grandes muestras en un solo momento. Por ello, en esta investigación se aplicó esta técnica a una muestra conformada por 92 trabajadores administrativos.

Basándose en la técnica seleccionada, se usaron dos instrumentos de medición en forma de cuestionarios tipo escala, diseñados para ser respondidos según la percepción de los encuestados. Estos instrumentos se construyeron siguiendo los procedimientos de operacionalización de las variables. Uno de los cuestionarios estuvo dirigido a medir la variable Capacitación y fue aplicado a los sujetos de la muestra, mientras que el otro cuestionario evaluó el Desempeño Laboral y fue aplicado a los mismos participantes.

Por otro lado, en el estudio realizado en Transmar Services Cargo S.R.L., se empleó la técnica del censo, utilizando un cuestionario censal como instrumento de recolección de datos. Este cuestionario permitió obtener información precisa de los encuestados, respetando sus respuestas, con el propósito de identificar problemas, necesidades de capacitación y formular un plan de acción.

Los dos instrumentos utilizados fueron los siguientes:

1. Cuestionario censal - Diagnóstico de necesidades de capacitación: Elaborado por María Alexandra Mendoza Villegas en el marco de esta investigación, con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores de la empresa. Este cuestionario consta de 15 preguntas distribuidas estratégicamente para analizar tres dimensiones clave: nivel organizacional, funciones o tareas y aspectos individuales.

2. Cuestionario censal - Evaluación del desempeño laboral: También diseñado por la autora del estudio, este cuestionario tuvo como finalidad recopilar información y medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores. Está compuesto por 30 ítems, organizados en dos dimensiones:

- Actitudinal: Evalúa aspectos como orientación a resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa y responsabilidad.
- Operacional: Incluye variables como conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Las respuestas se midieron en escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta para cada ítem, con los valores que a continuación se muestran:

<b>Alternativa</b>	<b>Valor</b>
Nunca	0
Algunas veces	1
Frecuentemente	2
Siempre	3

**Figura 2 2. Escala de Likert**

Fuente: (María Alexandra Mendoza Villegas, 2014).

#### 2.3.4.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

El coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, así mismo varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta). Si el coeficiente se encuentra en la dimensión media, baja o muy baja, se sugiere repetir la validación del instrumento, puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0.61. (Palella & Matins, 2006, p.181) Al probar la consistencia de los instrumentos respectivos aplicados al objeto de estudio, el instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación obtuvo un alfa de Cronbach de 0.6335 considerada en el rango de dimensión alta y el instrumento de desempeño laboral, 0.6477 considerada en el rango de dimensión alta.

*Crterios de decisión - confiabilidad*

<b>Rango</b>	<b>Dimensión</b>
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy baja

Fuente: Palella & Martins, 2006, p.181

### **Figura 3 Escala de Likert**

Fuente: (Palella & Matins, 2006, p.181).

En el estudio sobre la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el Desempeño Laboral de los Colaboradores de CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, se emplearon dos técnicas de recolección de datos con el propósito de obtener la información necesaria: la Observación y la Encuesta.

La Observación permitió recopilar información visual sobre situaciones reales dentro de CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, sin intervenir directamente en ellas. Esto facilitó la identificación y clasificación de los eventos relevantes relacionados con el problema de estudio. Por otro lado, la Encuesta tuvo como objetivo recoger la percepción de los trabajadores respecto al desempeño laboral, a través de una serie de preguntas previamente diseñadas. Para ello, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. De acuerdo con Bernal (2013), un cuestionario es un conjunto de preguntas estructuradas para obtener información que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

## **2.4 MARCO LEGAL**

El Código del Trabajo de Honduras regula las relaciones laborales y contiene disposiciones relevantes sobre la capacitación de los trabajadores. Por ejemplo, el artículo 11 establece que los empleadores deben emplear al menos un 90% de trabajadores hondureños y pagarles al menos el 85% del total de los salarios. Estas proporciones pueden modificarse si se implementan programas efectivos de entrenamiento y capacitación para los trabajadores hondureños. Este apartado destaca la importancia de la capacitación como un medio para mejorar las condiciones de empleo de los trabajadores hondureños. La posibilidad de ajustar la proporción de personal extranjero mediante programas de entrenamiento demuestra que la formación es un factor clave en la consolidación de

la fuerza laboral nacional y su integración en sectores estratégicos de la economía, el cual es un tema clave para el estudio de esta investigación.

El INFOP es la institución encargada de dirigir, controlar, supervisar y evaluar las actividades encaminadas a la formación profesional a nivel nacional. Su objetivo es contribuir al aumento de la productividad nacional y al desarrollo económico y social del país mediante un sistema racional de formación profesional para todos los sectores de la economía y niveles de empleo. Ley del Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). Este régimen establece que la evaluación anual de cada empleado se incorporará a su expediente personal y será el factor determinante para otorgar estímulos como ascensos, aumentos de sueldo, traslados, licencias y programas de capacitación. Régimen de la Carrera de los funcionarios y Empleados del Tribunal Superior de Cuentas. Esto proporcionaría herramientas a esta investigación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Red-ITC.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Este capítulo presenta la metodología de la investigación, detallando su estructura y secuencia lógica mediante la matriz de congruencia metodológica y la operacionalización de variables. Se especifican el enfoque, el método y el diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de información. Además, se define el alcance del estudio, junto con los procedimientos utilizados en el trabajo de campo. Finalmente, se establece el censo de la población estudiada para la obtención de datos.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

La congruencia es un elemento fundamental en los estudios basados en el método científico, ya que garantiza un aporte sólido al área de estudio. En esta investigación, enfocada en el desempeño laboral, la congruencia metodológica asegura la coherencia y lógica entre los distintos componentes del estudio, incluyendo la definición de objetivos, el planteamiento del problema, las técnicas de recolección de datos y el análisis de resultados.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

La siguiente matriz refleja la correlación lógica y coherente con el tema de estudio, asegurando la alineación de las variables clave. A partir de este análisis, se han identificado las dimensiones esenciales para seleccionar y diseñar el instrumento de medición más adecuado. Este proceso es fundamental para garantizar la validez y precisión en la recopilación de los datos, permitiendo obtener información confiable y relevante para el estudio.

**Tabla 1 Matriz Metodológica**

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Estrategia de evaluación y capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Red-ITC	Proponer una estrategia para fortalecer el desempeño y enfoque de los colaboradores, a través del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluaciones con el fin de contribuir a la eficiencia organizacional de la Red-ITC.	Evaluar el nivel de desempeño actual y el enfoque de los colaboradores dentro de la Red-ITC, a través de un diagnóstico exhaustivo que permita identificar brechas y oportunidades de mejora.	Evaluación del desempeño	Métodos de medición del desempeño Factores que afectan el rendimiento Herramientas de diagnóstico organizacional	Aplicación de encuestas y entrevistas Identificación de factores que afectan la productividad Comparación con estándares de desempeño
		Identificar los desafíos que enfrentan los colaboradores en su trabajo diario y que podrían estar limitando su contribución efectiva a la misión y visión de la Red-ITC, mediante entrevistas, encuestas y análisis de desempeño.	Factores limitantes del desempeño	Recursos y herramientas disponibles. Condiciones laborales y carga de trabajo. Cultura organizacional y clima laboral	Evaluación de materiales y recursos. Percepción de condiciones laborales. Influencia de la cultura
		Analizar las mejores prácticas en la evaluación del desempeño basadas en teorías contemporáneas de gestión y recursos humanos, con el fin de seleccionar modelos efectivos que aseguren una alineación adecuada entre los objetivos individuales y organizacionales.	Estrategias de Evaluación	Modelos de evaluación del desempeño Métodos cuantitativos y cualitativos de análisis Aplicación en contextos educativos y agroempresariales	Evaluación 360° KPIs Gestión por competencias Casos de éxito en ONGs educativas

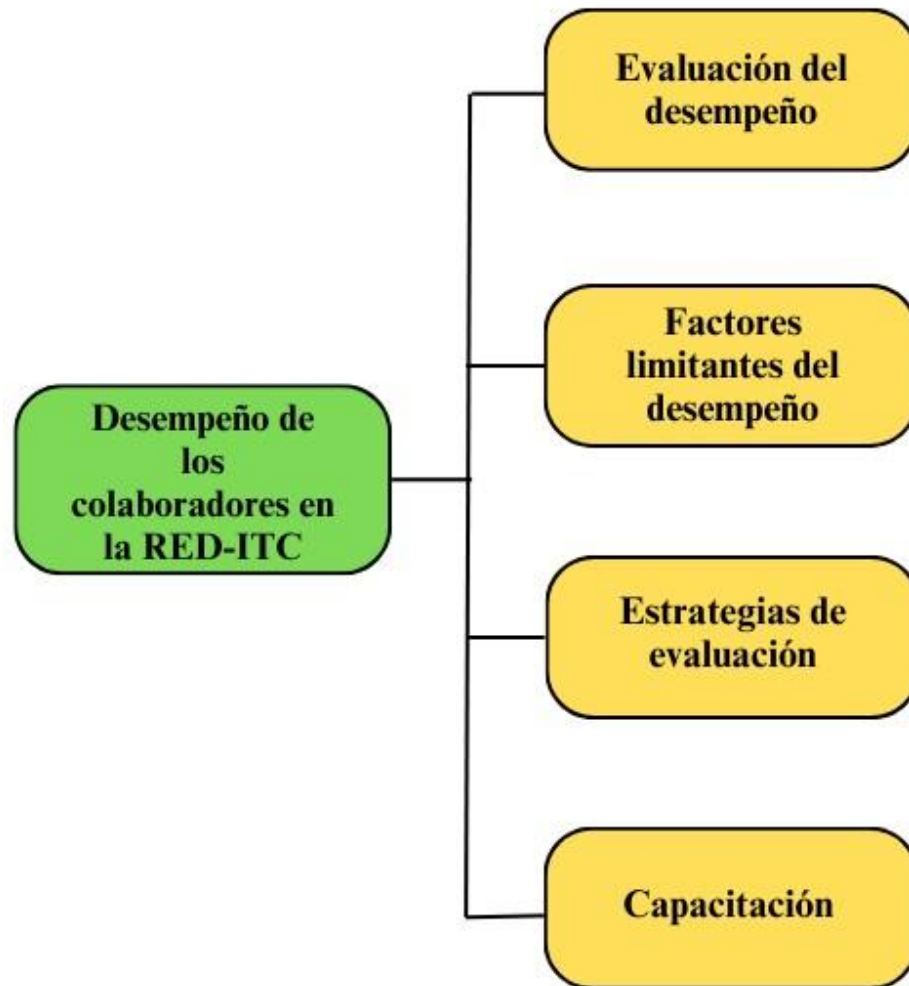
		Diseñar herramientas para la mejorar el desempeño de los colaboradores, considerando las características y necesidades específicas del contexto de la Red-ITC para fomentar la efectividad y productividad en la organización	Capacitación	Diagnóstico de necesidades de formación. Estrategias de capacitación y formación Evaluación del impacto de la capacitación	Métodos de identificación de necesidades. Diseño de programas de formación Medición del impacto en desempeño
--	--	---	--------------	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



### 3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En esta investigación se considera el desempeño de los colaboradores de la Red-ITC como variable dependiente, y como variables independientes evaluación del desempeño, factores limitantes del desempeño, estrategias de evaluación y capacitación.



**Figura 4** Esquema de variables de estudio.

**Fuente:** (Elaboración propia, 2025).

### 3.1.3 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 2 Operacionalización de las variables**

A continuación, se detalla en la matriz el proceso de operacionalización de las variables utilizadas en la investigación.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
<b>Evaluación del desempeño.</b>	Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.	Análisis herramientas como autoevaluaciones, evaluaciones 360°, evaluaciones de desempeño por competencias y revisión de indicadores de productividad.	Métodos de evaluación del desempeño. Indicadores de desempeño laboral. Uso de la evaluación para la toma de decisiones.	Aplicación de encuestas de autoevaluación. Evaluación por parte de superiores y compañeros. Análisis de indicadores de productividad.
<b>Factores limitantes del desempeño</b>	Son aquellos elementos internos o externos que afectan la productividad y rendimiento del trabajador, tales como clima laboral, recursos insuficientes o falta de capacitación.	Análisis de encuestas y entrevistas a trabajadores, además de la observación de factores externos que pueden afectar el desempeño.	Clima organizacional. Disponibilidad de recursos. Nivel de capacitación.	Satisfacción con el ambiente laboral Disponibilidad de herramientas y recursos Acceso a oportunidades de formación
<b>Estrategias de Evaluación</b>	Son los mecanismos utilizados para medir y mejorar el desempeño de los trabajadores, tales como capacitaciones, retroalimentación y sistemas de incentivos.	Se implementarán estrategias como programas de formación continua, retroalimentación periódica y sistemas de reconocimiento a empleados destacados.	Capacitación y desarrollo profesional Retroalimentación y mejora continua Motivación y reconocimiento	Participación en capacitaciones. Informe de retroalimentación estructurada. Acceso a incentivos y programas de reconocimiento

<b>Capacitación</b>	La capacitación ha sido un elemento clave en el desarrollo humano y	Reporte de cantidad de cursos realizados, la mejora en el desempeño post-capacitación	Formación técnica y profesional. Aplicación de conocimientos	Formación técnica y profesional. Aplicación de conocimientos
---------------------	---	---	---	---

51

	organizacional, evolucionando desde un enfoque centrado en la transmisión de conocimientos técnicos hasta convertirse en un proceso integral que abarca habilidades técnicas, cognitivas y emocionales	y el nivel de satisfacción de los empleados con los programas de formación.	adquiridos. Impacto en el desempeño laboral.	adquiridos. Impacto en el desempeño laboral.
--	--	---	---	---

Fuente: (Elaboración propia, 2025)



## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

### **3.2.1 ENFOQUE**

La presente investigación adopta un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de obtener una visión integral del problema estudiado. Según Creswell y Plano Clark (2018) el enfoque mixto permite combinar la rigurosidad estadística del enfoque cuantitativo con la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo, lo que resulta en una mejor comprensión del fenómeno.

El componente cuantitativo permite analizar datos objetivos obtenidos mediante encuestas estructuradas y mediciones del desempeño laboral de los colaboradores de la Red-ITC. Este enfoque facilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones entre variables, proporcionando evidencia numérica y estadística sobre el impacto de la capacitación en el desempeño laboral (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Por otro lado, el componente cualitativo permite comprender la experiencia y percepción de los colaboradores a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de discursos. Este enfoque es útil para conocer de manera más profunda cómo los empleados perciben su propio desempeño y cómo consideran que la capacitación impacta su productividad. (Denzin, 2018)

El enfoque mixto es ideal para esta investigación, ya que permite combinar la precisión de los datos numéricos con el contexto y significado aportado por las experiencias de los participantes. Esto garantiza un análisis más robusto y una mayor validez en los resultados obtenidos (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007).

### **3.2.2 ALCANCE**

La investigación es de tipo correlacional y descriptivo. El estudio descriptivo permite caracterizar la situación actual del desempeño laboral dentro de la Red-ITC, mientras que el análisis correlacional busca identificar la relación entre la capacitación y el nivel de desempeño. Según Sampieri et al. (2018), el método correlacional es útil para establecer asociaciones entre variables sin manipularlas.

### **3.2.3. DISEÑO**

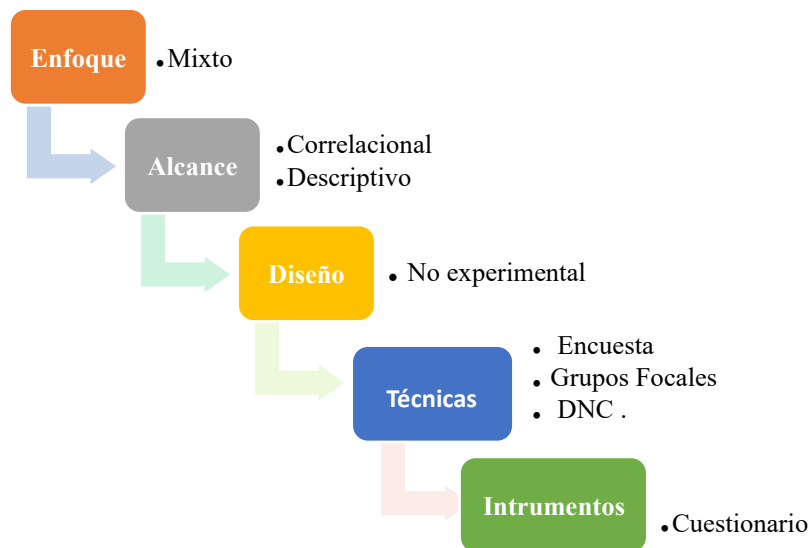
El diseño utilizado en esta investigación es el no experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se observan tal como ocurren en su contexto natural. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que el diseño no experimental es adecuado para estudios donde las variables no pueden ser alteradas intencionalmente, sino analizadas en su estado actual.

### 3.2.4. METODO

El método de esta investigación es descriptivo y correlacional, ya que busca analizar las características del desempeño de los colaboradores, así como identificar la relación entre la capacitación y el rendimiento laboral. Utilizando los siguientes instrumentos para la recolección de datos:

- Encuestas estructuradas dirigidas a los colaboradores de la Red-ITC para obtener datos cuantitativos sobre su desempeño y percepción de la capacitación.
- Entrevistas semiestructuradas aplicadas a supervisores y empleados, con el fin de obtener información cualitativa sobre su experiencia y opiniones.

•



**Figura 5 Diagrama del enfoque y métodos de investigación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

## 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que no se manipulan las variables, sino que se analizan en su contexto natural. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en un diseño no experimental, los investigadores observan los fenómenos tal y como ocurren en la realidad, sin intervenir en su desarrollo.

Dentro de los tipos de estudio, este proyecto tiene un alcance descriptivo y correlacional. El estudio descriptivo permite caracterizar la situación actual del desempeño de los colaboradores de la Red-ITC, mientras que el análisis correlacional busca identificar la relación entre la capacitación y el nivel de desempeño. Según Sampieri et al. (2018), los estudios correlacionales permiten examinar asociaciones entre variables sin alterarlas.

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por 49 colaboradores de la Red-ITC, incluyendo técnicos docentes (28), personal administrativo (3) y personal de proyectos (4), personal de planta (11) gerente general (1), coordinadora de programas (1) y proyectos, jefe de recursos humanos (1).

Dentro de la población a la que se aplicará el estudio se encuentran 9 miembros de la junta directiva y vigilancia.

- Los instrumentos que hacen referencia en los Anexos 1, 2 ,4 y 5, se aplicará a todas las posiciones exceptuando al personal con menos de seis meses de antigüedad en la organización.
- En el instrumento que hace referencia al Anexo 3, se aplicará únicamente a los directivos y gerente general.

Para definir de manera rigurosa la población, se han considerado los siguientes criterios:

#### **Criterios de inclusión:**

- Colaboradores activos dentro de la Red-ITC.
- Personal con al menos seis meses de antigüedad en la organización.
- Empleados que hayan participado en al menos una capacitación institucional.

#### **Criterios de exclusión:**

- Personal que no ha recibido capacitación en los últimos seis meses.
- Empleados con menos de seis meses en la organización.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra de esta investigación está conformada por un grupo representativo de los colaboradores de la Red-ITC, que en total suman **49 personas**, distribuidas de la siguiente manera:

- 28 técnicos docentes
- 17 empleados de planilla (administrativos operativos y personal de apoyo)
- 4 colaboradores de proyectos

Dado que la población es relativamente pequeña, se ha optado por trabajar con una muestra censal, es decir, incluir a la totalidad de los colaboradores para asegurar la representatividad y confiabilidad de los resultados.

## 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para la recolección y análisis de la información en esta investigación, se emplearon diversas técnicas, instrumentos y procedimientos que permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos con el fin de evaluar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Red-ITC.

### 3.4.1 TÉCNICAS APLICADAS

Las siguientes técnicas fueron utilizadas para recopilar información confiable y detallada:

- Encuestas estructuradas: Se aplicaron cuestionarios a los 49 colaboradores de la Red-ITC (técnicos docentes, empleados de planilla y colaboradores de proyectos) con el objetivo de obtener datos cuantitativos sobre su percepción respecto a la capacitación y su impacto en el desempeño laboral.
- Grupos focales: Se realizaron sesiones con representantes de cada grupo de colaboradores para identificar experiencias, opiniones y sugerencias sobre la efectividad de los programas de capacitación.
- Entrevistas semiestructuradas: Se aplicaron a supervisores y coordinadores con el fin de obtener información más detallada sobre los procesos de formación y su impacto en la productividad.

- Observación no participante: Se registraron comportamientos y dinámicas laborales para analizar cómo los colaboradores aplican los conocimientos adquiridos en su entorno de trabajo.
- Revisión documental: Se analizaron reportes internos, evaluaciones de desempeño y registros de capacitaciones previas con el fin de contrastar la información obtenida con datos históricos de la organización.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Para la recolección de datos, se diseñaron y aplicaron diversos instrumentos con el objetivo de obtener información precisa y detallada sobre la capacitación y su impacto en el desempeño laboral. Estos instrumentos fueron seleccionados estratégicamente para abarcar diferentes perspectivas y garantizar un análisis integral de la información recopilada. Ver Anexos para mayor detalle de los mismos.

- Cuestionarios estructurados: Diseñados con preguntas cerradas y escalas tipo Likert para evaluar la percepción de los colaboradores sobre las técnicas de capacitación y su impacto en la evaluación del desempeño.
- Guías de entrevistas semiestructuradas: Elaboradas con preguntas abiertas para conocer la perspectiva de directivos, supervisores y coordinadores sobre los procesos de formación, con énfasis en el desarrollo de técnicas para la evaluación del desempeño.
- Fichas de observación: Utilizadas para registrar y recopilar datos sobre la estrategia de evaluación del desempeño de los colaboradores en su entorno laboral.
- Guías para grupos focales: Diseñadas para identificar experiencias, opiniones y sugerencias sobre la efectividad de los programas de capacitación.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El proceso de recolección y análisis de datos siguió los siguientes pasos, detallando el modo en que se llevó a cabo cada técnica:

- Planificación: Se estableció un cronograma detallado para la aplicación de cada técnica, asegurando la cobertura de todos los colaboradores de la Red-ITC. En esta etapa, se definieron los objetivos específicos de cada instrumento y se identificaron los momentos óptimos para su implementación sin interferir con las actividades laborales diarias.

- **Diseño y validación de instrumentos:** Se elaboraron cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, guías de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, y fichas de observación con criterios predefinidos. Para garantizar su confiabilidad, estos instrumentos fueron revisados por un grupo de expertos en capacitación y recursos humanos, quienes evaluaron su claridad, pertinencia y capacidad para recopilar información relevante.
- **Aplicación de encuestas y entrevistas:** Para iniciar el proceso de encuestas y entrevistas, convocamos a los colaboradores para socializar la aplicación de los instrumentos y explicar su objetivo: identificar las necesidades de capacitación y evaluar el seguimiento en relación con el desempeño laboral. Los cuestionarios fueron diseñados en formato digital utilizando la plataforma KOBO, y se generó un enlace que fue enviado por correo electrónico para facilitar el acceso y garantizar una alta tasa de respuesta. La aplicación de estos instrumentos abarcó a colaboradores en diversas posiciones, incluyendo: técnicos docentes, personal administrativo, personal de proyectos, personal de planta, gerente general, coordinadora de programas y proyectos, y jefe de recursos humanos. Se estableció un plazo definido para el llenado de las encuestas. Aunque se realizaron de manera virtual, nos aseguramos de agendar previamente su aplicación y de que se llevaran a cabo en un entorno cómodo, garantizando la confidencialidad de las respuestas y fomentando una comunicación abierta.
- **Ejecución de grupos focales:** Se llevaron a cabo tres sesiones de grupos focales para profundizar en las necesidades y percepciones sobre la capacitación y el desempeño laboral. Dos sesiones fueron presenciales, la primera con la participación de seis técnicos docentes y la segunda con 16 técnicos docentes, con una duración promedio de 1 hora y 15 minutos cada una. La tercera sesión, realizada de forma virtual, contó con la participación de 11 colaboradores de la unidad coordinadora y del área administrativa. En estas sesiones participaron representantes de distintos niveles y áreas de la Red-ITC, utilizando dinámicas participativas para fomentar el intercambio de ideas y el análisis conjunto. Un moderador especializado facilitó las discusiones, guiando la conversación hacia los temas clave relacionados con la capacitación y el desempeño laboral.
- **Observación en el entorno laboral:** Durante una semana, se llevaron a cabo observaciones de comportamiento en los puestos de trabajo de la Red-ITC, con sesiones diarias de 30 minutos. Estas observaciones fueron realizadas por directores y coordinadores (supervisores) en las instalaciones de la Red-ITC en Yamaranguila, abarcando tanto la

unidad coordinadora y administrativa como los 28 institutos ubicados en municipios como Yamaranguila, Yarula, La Virtud, Tomalá, Guarita, La Unión, Piraera, San Francisco, Candelaria, Lepaera, Lamaní, San José de Copán y San Francisco del Valle. El objetivo fue evaluar las conductas de los colaboradores, incluyendo los técnicos docentes, y analizar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Para ello, se utilizaron fichas de observación registradas a través de la aplicación KOBO, permitiendo documentar comportamientos, interacciones y desempeño en el entorno laboral, mientras los colaboradores realizaban funciones como: reuniones virtuales para monitoreo de proyectos, redacción de informes financieros de los diferentes proyectos, clases teóricopractico por parte de los técnicos docentes. Este proceso proporcionó evidencia directa sobre el impacto del aprendizaje en la mejora del desempeño de los colaboradores.

- Análisis de la información: Los datos cuantitativos obtenidos a través de los cuestionarios fueron procesados mediante herramientas estadísticas para identificar tendencias, correlaciones y patrones significativos. En paralelo, los datos cualitativos provenientes de entrevistas y grupos focales fueron analizados a través de codificación temática, categorizando las respuestas según los temas emergentes.
- Triangulación de datos: Para garantizar la validez y fiabilidad del estudio, se compararon y cruzaron los resultados obtenidos a través de las distintas técnicas aplicadas. Este procedimiento permitió identificar coincidencias y discrepancias entre los diferentes métodos de recolección de datos, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos y proporcionando una visión integral del fenómeno estudiado.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información son recursos que permiten acceder al conocimiento y facilitar la investigación. Estas incluyen cualquier medio, objeto o persona que proporcione datos relevantes para la construcción del conocimiento.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias corresponden a los datos obtenidos directamente de la Red-ITC a través de diversas técnicas de recolección de información. Estas incluyen:

Entrevistas estructuradas y semiestructuradas con técnicos docentes y personal de la unidad coordinadora, para identificar desafíos y brechas en el desempeño laboral.

Encuestas aplicadas a los colaboradores de la Red-ITC para conocer su percepción sobre la efectividad del modelo de capacitación y evaluación.

Grupos focales realizados con técnicos docentes y personal de la unidad coordinadora para identificar experiencias, opiniones y sugerencias sobre la efectividad de los programas de capacitación.

Observación directa del entorno de trabajo y de los procesos implementados en la Red-ITC.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias proporcionan información previamente organizada y analizada por otros. En esta investigación, se utilizaron estadísticas nacionales, estudios previos, libros de texto, artículos, revistas nacionales e internacionales, tesis, bases de datos y reportes históricos de la RedITC: Evaluaciones semestrales del modelo EDUCAR que reflejan el desempeño y productividad de los técnicos docentes. Estas fuentes ofrecieron datos recopilados por investigadores anteriores, enriqueciendo el desarrollo del estudio.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo presenta el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de cinco instrumentos de recolección de información: encuestas estructuradas (con 15 preguntas), grupos focales (6 preguntas clave), entrevistas semiestructuradas (5 preguntas), observación no participante (6 criterios de evaluación) y el diagnóstico de necesidades de capacitación (6 competencias evaluadas y preguntas abiertas).

El objetivo es identificar el desempeño laboral, la percepción sobre la capacitación y las principales necesidades de formación dentro de la Red-ITC. Los resultados se organizan por instrumento, permitiendo contrastar datos cuantitativos y cualitativos para extraer conclusiones clave.

## **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La tasa de participación en este estudio fue del 100%, ya que todos los colaboradores seleccionados estuvieron dispuestos a formar parte de la investigación y responder a las preguntas planteadas. Este alto nivel de participación permitió obtener un panorama completo y representativo sobre el desempeño y la capacitación dentro de la Red-ITC.

Para la recopilación de información, se emplearon entrevistas, encuestas, instrumento de conductas observadas y grupos focales dirigidos a distintos niveles de la organización, lo que facilitó una visión integral de la gestión del talento humano y el impacto de las estrategias implementadas. A continuación, se detallan los instrumentos utilizados:

### **4.1.1. ENTREVISTAS**

Se realizaron entrevistas con los directivos y el gerente de la Red-ITC, coordinadas previamente mediante llamadas telefónicas para ajustar la agenda a su disponibilidad. Estas entrevistas se llevaron a cabo en un ambiente privado dentro de las instalaciones de la organización, asegurando la confidencialidad de la información y promoviendo un diálogo abierto y detallado. Durante las sesiones, se abordaron temas clave como la capacitación y los procesos de evaluación del desempeño, permitiendo obtener información cualitativa de gran valor.

### **4.1.2 ENCUESTAS**

Además de las entrevistas, se aplicaron encuestas electrónicas a los colaboradores de la Red-ITC mediante un cuestionario elaborado en la plataforma KOBO. Los participantes recibieron un enlace virtual a través de correo electrónico y pudieron completar la encuesta entre el 5 y el 8 de marzo de 2025, con cierre de acceso el último día a la 1:00 p.m.

Las encuestas fueron diseñadas con preguntas cerradas y escalas de medición, lo que permitió analizar cuantitativamente la percepción de los colaboradores sobre los procesos de evaluación y capacitación.

### **4.1.3. GRUPOS FOCALES**

Para profundizar en los hallazgos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas, se organizaron grupos focales con la participación de colaboradores de diferentes áreas de la RedITC.

Estas sesiones se llevaron a cabo en un entorno controlado, donde se promovió el intercambio de opiniones y experiencias respecto a los procesos de capacitación y evaluación del desempeño.

#### 4.1.4. ANÁLISIS DE DATOS

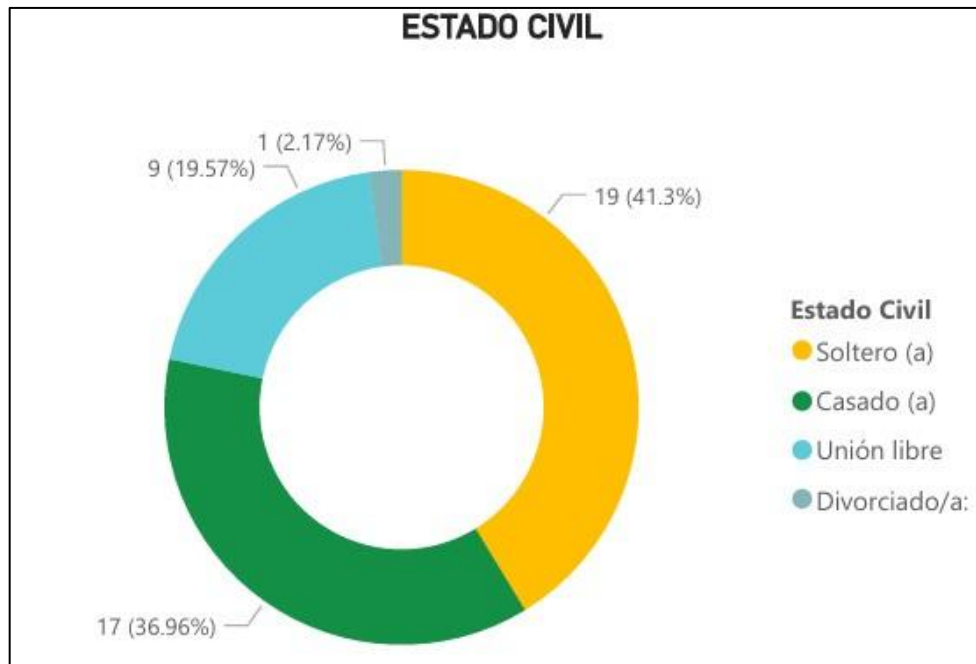
Los datos recopilados fueron extraídos y procesados utilizando la herramienta POWER BI, lo que permitió realizar cruces de información entre las variables principales y los datos demográficos de los encuestados. A través de esta plataforma, se generaron visualizaciones y reportes que facilitaron la interpretación de los resultados.

### 4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos empleados en la investigación, como encuestas, entrevistas, observaciones y grupos focales. El análisis se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, permitiendo una visión integral de la información recopilada.

#### 4.2.1 ENCUESTA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA RED-ITC, APLICADA A GERENCIA, UNIDAD COORDINADORA, TECNICOS DOCENTES

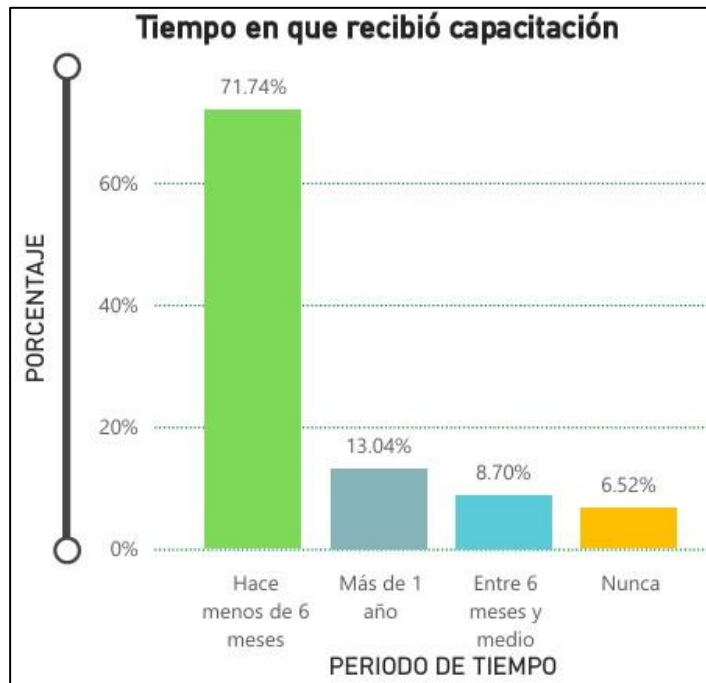
##### 4.2.1.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS COLABORADORES



**Figura 6 Estado civil de los colaboradores de la Red-ITC.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis del estado civil de los colaboradores de la Red-ITC refleja una composición diversa, donde el 41.3% son solteros, el 36.96% están casados, el 19.57% viven en unión libre y el 2.17% son divorciados. Esta distribución sugiere que una parte significativa del equipo se encuentra en etapas diferentes de su vida personal, lo que puede influir en sus necesidades y expectativas laborales.



**Figura 7 Tiempo en que recibió Capacitación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Al preguntar a los colaboradores de la Red-ITC sobre la última vez que recibieron capacitación, los resultados muestran que el 71.74% ha participado en procesos formativos en los últimos seis meses, reflejando un sólido compromiso institucional con el desarrollo profesional y la actualización continua del personal. No obstante, un 13.04% ha recibido capacitación hace más de un año, lo que indica la existencia de un grupo de empleados con acceso limitado a formación reciente, lo que podría afectar su desempeño y adaptación a nuevas metodologías o tecnologías. Asimismo, el 8.70% recibió capacitación entre seis meses y un año y medio, lo que representa una menor frecuencia en comparación con la mayoría. Un dato preocupante es que el 6.52% nunca ha recibido capacitación, lo que evidencia una oportunidad clave para fortalecer los programas de

formación y garantizar que todos los colaboradores cuenten con herramientas actualizadas para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

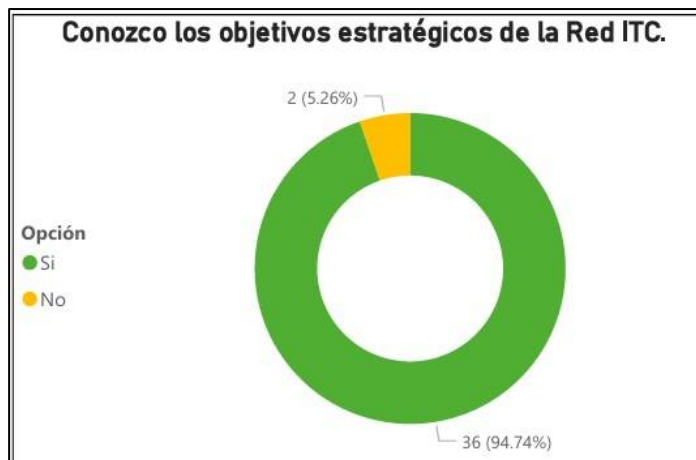


**Figura 8 Promedio de edad, años de experiencia.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis del perfil demográfico y la experiencia laboral de los colaboradores de la RedITC muestra que la edad promedio del personal es de 34 años, lo que indica un equipo relativamente joven. Por otro lado, el promedio de años de experiencia en la Red-ITC es de 5 años, lo que sugiere un equipo con un nivel de estabilidad moderado dentro de la institución.

#### 4.2.1.2 RESULTADOS DE ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA RED-ITC, APLICADO A UNIDAD COORDINADORA, ADMINISTRACION Y TECNICOS DOCENTES.

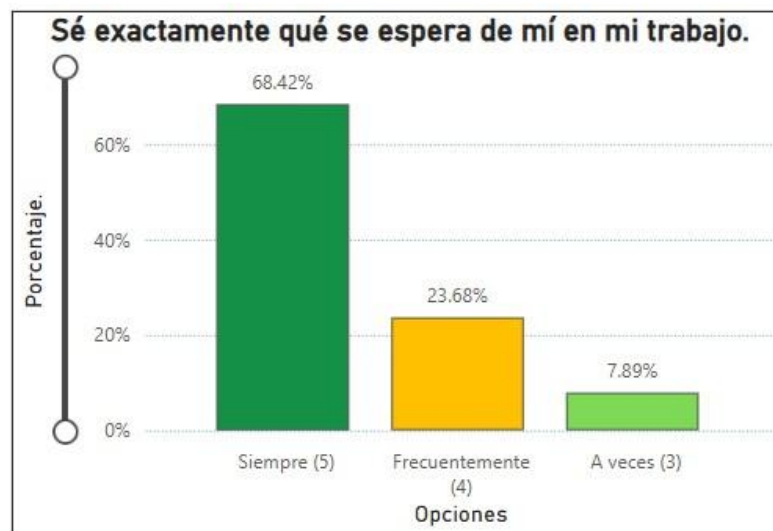


**Figura 9 Objetivos estratégicos de la Red-ITC.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados sobre el conocimiento de los objetivos estratégicos de la Red-ITC revelan que un 94.74% de los colaboradores afirma estar familiarizado con ellos, mientras que un 5.26%

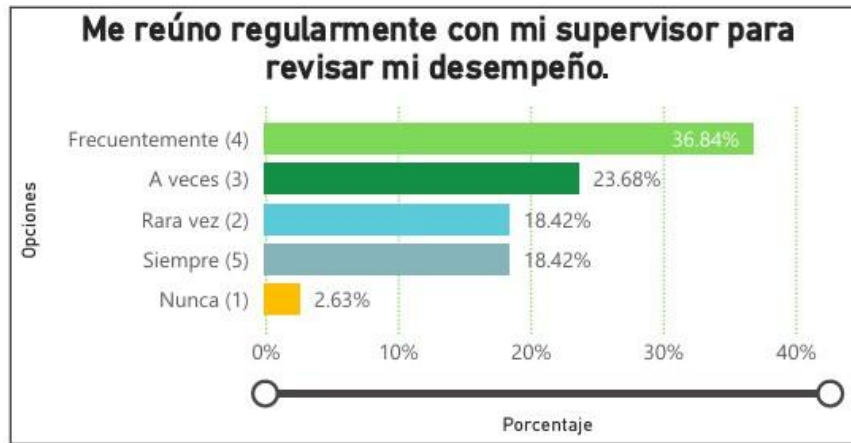
indica que no los conoce. Este alto nivel de conocimiento es un indicador positivo, ya que sugiere que la organización ha logrado comunicar de manera efectiva su visión y metas estratégicas, permitiendo que la mayoría del personal trabaje alineado con los propósitos institucionales. Sin embargo, aunque el porcentaje de desconocimiento es bajo, es importante no pasarlo por alto. La presencia de un grupo, aunque reducido, que no está familiarizado con los objetivos estratégicos puede deberse a factores como falta de acceso a la información, ausencia en procesos de inducción o capacitación, o incluso desinterés por parte de ciertos empleados.



**Figura 10 Expectativas del trabajo.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

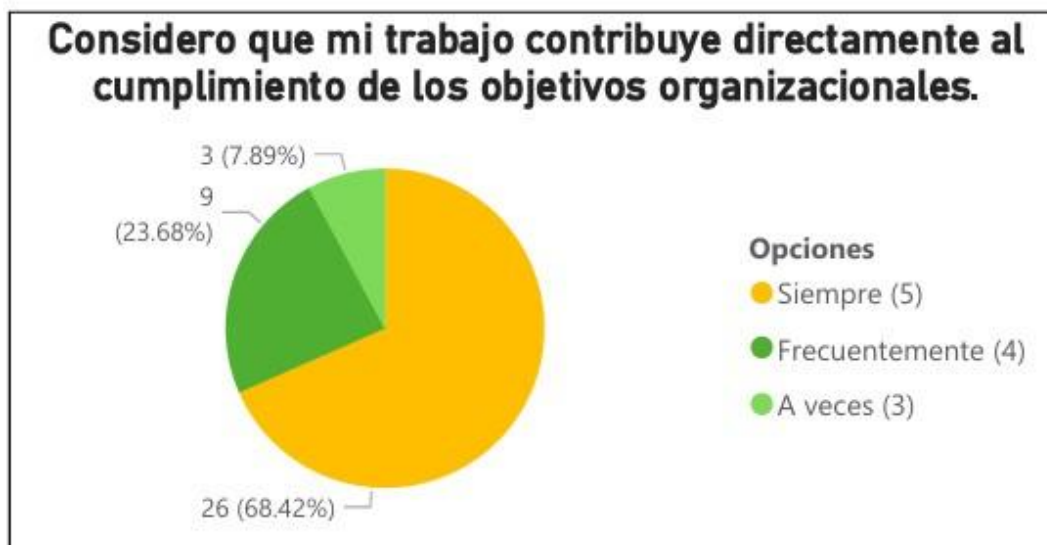
El análisis de la percepción de los colaboradores sobre la claridad de las expectativas en su trabajo manifiesta que el 68.42% afirma que siempre sabe exactamente qué se espera de ellos, el 23.68% menciona que frecuentemente tiene claridad sobre sus responsabilidades. Por otro lado, un 7.89% de los colaboradores indica que solo a veces sabe qué se espera de ellos, lo que podría generar incertidumbre y afectar su desempeño y motivación.



**Figura 11 Revisión del desempeño.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

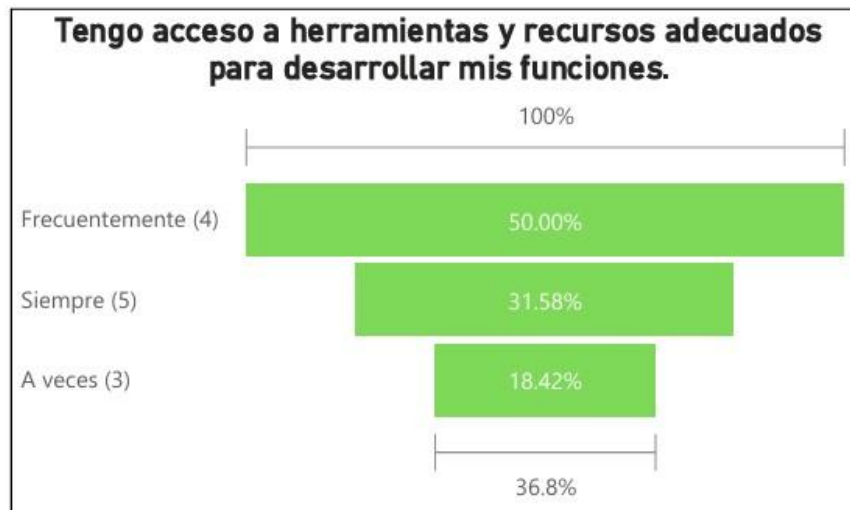
Las respuestas de los colaboradores de la Red-ITC sobre la frecuencia con la que se reúnen con sus supervisores para revisar su desempeño reflejan una distribución variada. Un 36.84% de los encuestados indica que estos encuentros ocurren con frecuencia, lo que sugiere que una parte significativa del personal recibe retroalimentación periódica y cuenta con oportunidades para mejorar su desempeño. Además, el 18.42% afirma que estas reuniones se realizan siempre, lo que evidencia una buena práctica de gestión que fortalece la comunicación entre supervisores y colaboradores, además de contribuir a la alineación de objetivos. Por otro lado, el 23.68% menciona que solo a veces se reúne con su supervisor, lo que indica una falta de regularidad en la retroalimentación. Asimismo, el 18.42% señala que estos encuentros rara vez tienen lugar, lo que podría afectar su desarrollo profesional y su alineación con los objetivos institucionales. Un aspecto preocupante es que el 2.63% de los encuestados manifiesta que nunca ha tenido una reunión de evaluación con su supervisor, lo que puede generar incertidumbre sobre las expectativas laborales y limitar las oportunidades de crecimiento.



**Figura 12 El trabajo contribuye a los objetivos organizacionales.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejados en la gráfica muestran que la mayoría de los colaboradores de la Red-ITC perciben que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un 68.42% de los encuestados afirman que siempre sienten que su labor impacta en la consecución de las metas institucionales, lo que indica un alto grado de compromiso y alineación con la misión de la organización. En cambio, un 23.68% de los participantes menciona que con frecuencia percibe su aporte a los objetivos organizacionales, lo que sugiere que, aunque reconocen su impacto, en algunas ocasiones pueden no tener claridad total sobre cómo su trabajo contribuye al logro de las metas generales. Este grupo representa una oportunidad para reforzar la comunicación interna y mejorar la conexión entre las funciones individuales y los propósitos estratégicos de la Red-ITC. Finalmente, un 7.89% de los encuestados indica que solo a veces siente que su trabajo contribuye a los objetivos institucionales. Esta cifra, aunque minoritaria, es relevante, ya que podría estar asociada a la falta de información sobre el impacto de sus funciones o a la necesidad de mayor retroalimentación por parte de sus supervisores.

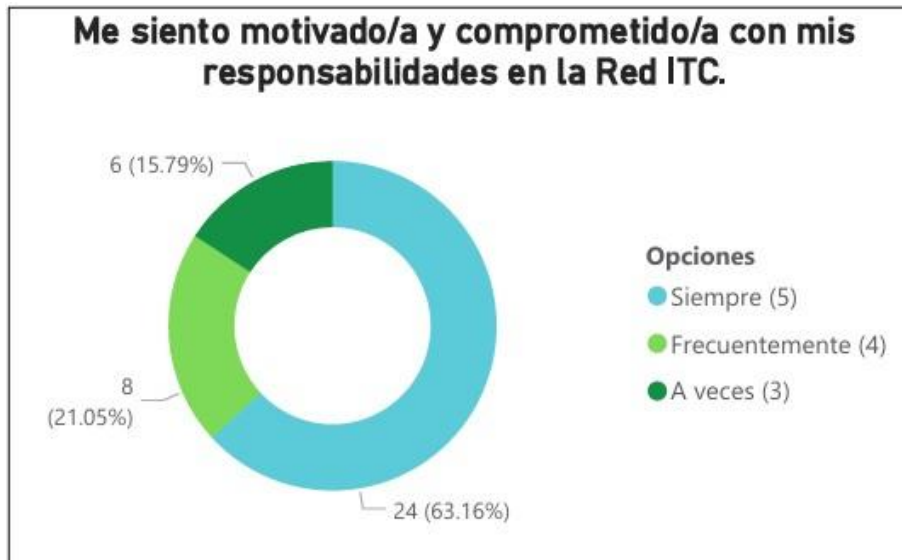


**Figura 13 Herramientas y recursos.**

Fuente (Elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejan que el 50% de los encuestados indican contar frecuentemente con los insumos necesarios para desarrollar sus funciones, lo que sugiere que, en términos generales, la organización ha logrado proporcionar un nivel adecuado de recursos. Sin embargo, el hecho de que esta opción sea la más seleccionada indica que el acceso a estos elementos no siempre es constante. Asimismo, el 31.58% de los participantes señala que siempre dispone de herramientas y recursos adecuados, lo que representa un aspecto positivo, ya que demuestra que una parte significativa de los colaboradores trabaja en condiciones óptimas. No obstante, este porcentaje también evidencia que aún existe margen de mejora para garantizar que todos los empleados tengan acceso continuo y equitativo a estos recursos.

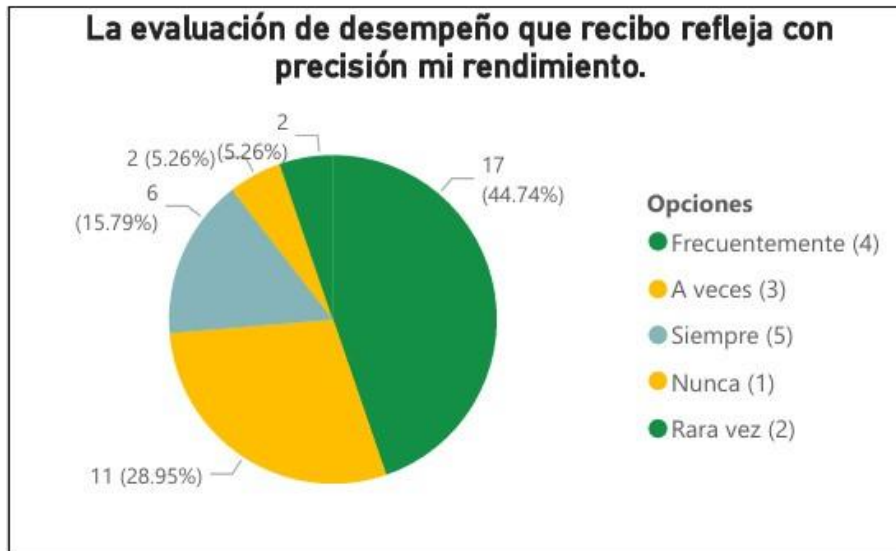
En contraste, el 18.42% de los encuestados menciona que solo en algunas ocasiones dispone de los insumos necesarios, lo que podría afectar su productividad, generar retrasos en la ejecución de sus tareas y disminuir la eficiencia general del equipo. Aunque esta cifra es minoritaria, resulta significativa, ya que sugiere la presencia de brechas en la dotación o distribución de recursos que requieren atención.



**Figura 14 Motivación y compromiso con las responsabilidades.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

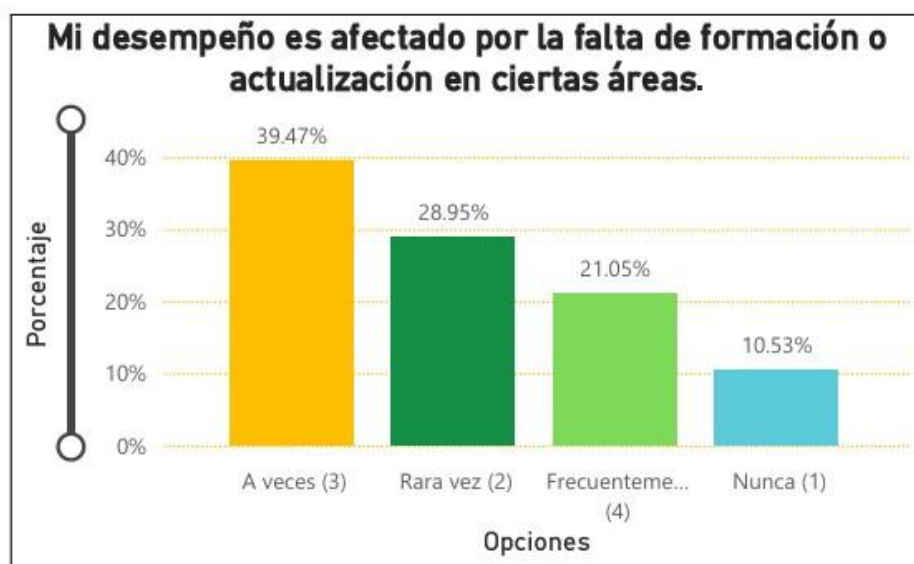
El nivel de motivación y compromiso de los colaboradores de la Red-ITC con sus responsabilidades laborales muestra resultados mayormente positivos. Un 63.16% de los encuestados indican que siempre se sienten motivados y comprometidos, lo que refleja un ambiente laboral favorable. Este alto porcentaje manifiesta que la mayoría de los empleados experimenta satisfacción en sus labores, lo que puede contribuir a un mejor desempeño y productividad dentro de la organización. Asimismo, el 21.05% de los encuestados señalan que frecuentemente se sienten motivados, lo que también es un dato positivo, pero comentaron que existen momentos en los que su nivel de compromiso podría disminuir. Esto podría estar relacionada con factores como carga laboral, falta de reconocimiento por el trabajo realizado o condiciones del entorno de trabajo. Sin embargo, un 15.79% mencionan que solo a veces se siente motivado y comprometido, lo que indica una posible área de mejora.



**Figura 15 Rendimiento.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de la evaluación de desempeño en la Red-ITC evidencia percepciones diversas entre los colaboradores. Un 44.74% de los encuestados considera que su evaluación refleja con precisión su rendimiento de manera frecuente, lo que indica que la mayoría del personal confía en el sistema de evaluación aplicado. Además, un 15.79% menciona que siempre recibe una evaluación precisa, lo cual es un aspecto positivo, ya que demuestra que una parte del equipo experimenta un proceso de retroalimentación confiable y alineado con su desempeño real. Sin embargo, el 28.95% de los participantes señala que solo a veces su evaluación refleja con exactitud su rendimiento, lo que sugiere que existen inconsistencias en la aplicación de los criterios de evaluación. Este resultado podría generar incertidumbre en los colaboradores sobre la objetividad de las valoraciones y afectar su motivación. Por otro lado, un 5.26% afirma que rara vez su desempeño es evaluado con precisión, mientras que otro 5.26% menciona que nunca percibe una evaluación ajustada a su rendimiento. Aunque estos porcentajes son menores, reflejan la necesidad de revisar y fortalecer los mecanismos de evaluación para garantizar mayor equidad y transparencia en los procesos de retroalimentación.



**Figura 16 Formación y actualización.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

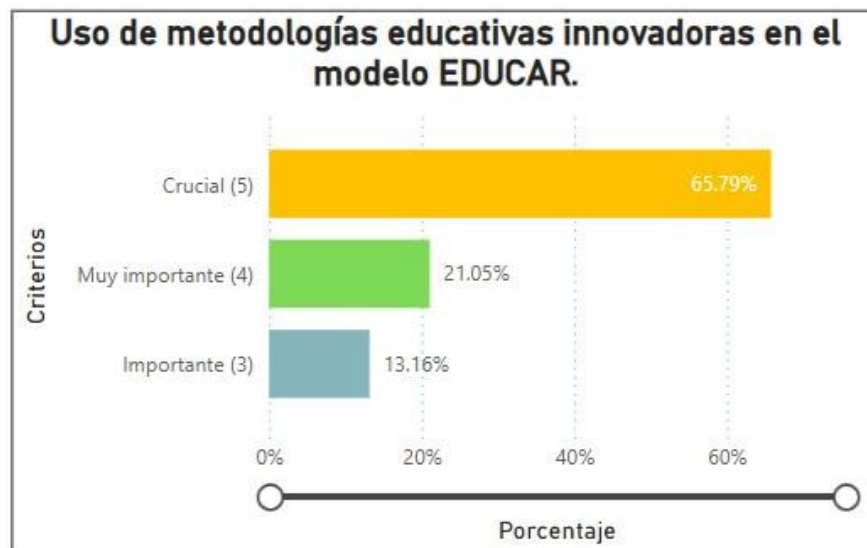
Los resultados reflejan que la falta de formación o actualización en ciertas áreas impacta de manera variable en el desempeño de los colaboradores. Un 39.47% de los encuestados señala que su rendimiento se ve afectado "a veces", lo que indica que, si bien no es un problema constante, sí representa un desafío en determinados momentos.

Por su parte, el 28.95% menciona que "rara vez" experimenta dificultades debido a la falta de capacitación, lo que sugiere que, en general, su formación es adecuada, aunque en ocasiones puedan surgir brechas de conocimiento. Asimismo, un 21.05% de los participantes afirma que "frecuentemente" enfrenta obstáculos por la falta de actualización, lo que resalta la necesidad de fortalecer los programas de capacitación para este grupo en particular.

Finalmente, un 10.53% indica que "nunca" ha visto afectado su desempeño por la falta de formación, lo que demuestra que una parte de los colaboradores cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva. Sin embargo, la proporción de empleados que enfrenta dificultades, incluso de forma ocasional, evidencia la importancia de implementar estrategias de capacitación continua que garanticen un rendimiento óptimo en toda la organización.

Los participantes en el ítem de otros temas de capacitación de interés a sugerir mencionaron que la empresa necesita capacitación en diversas áreas clave, que incluyen habilidades gerenciales y organizativas como la gestión y administración de personal, liderazgo estratégico y resolución de

problemas; comunicación efectiva y manejo de grupos focales; aspectos legales y normativos, especialmente la aplicación del código de trabajo y las normativas laborales; procesos técnicos especializados, particularmente en agricultura, pecuaria y metodologías de investigación; gestión financiera y administrativa, como contabilidad, presupuestos, análisis de inversiones y captación de recursos; pedagogía y educación, enfocándose en evaluación, tendencias educativas y formación docente; y otras necesidades, como el mantenimiento y fortalecimiento de la educación no formal. Las áreas más mencionadas, como la gestión financiera, liderazgo, comunicación efectiva y procesos técnicos agrícolas, indican una necesidad crítica en estas competencias, especialmente en el sector agropecuario y financiero. Además, el interés en mejorar la pedagogía y la capacitación en educación técnica señala la necesidad de fortalecer la formación interna del personal. Se recomienda implementar un plan de capacitación integral que incluya cursos de liderazgo, resolución de problemas, formación en contabilidad y finanzas, capacitación en normativas laborales, programas técnicos en agricultura y pecuaria, y talleres de comunicación y pedagogía para mejorar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades docentes. Este análisis sugiere que la empresa debe abordar tanto habilidades gerenciales como conocimientos técnicos especializados para mejorar su desempeño global.

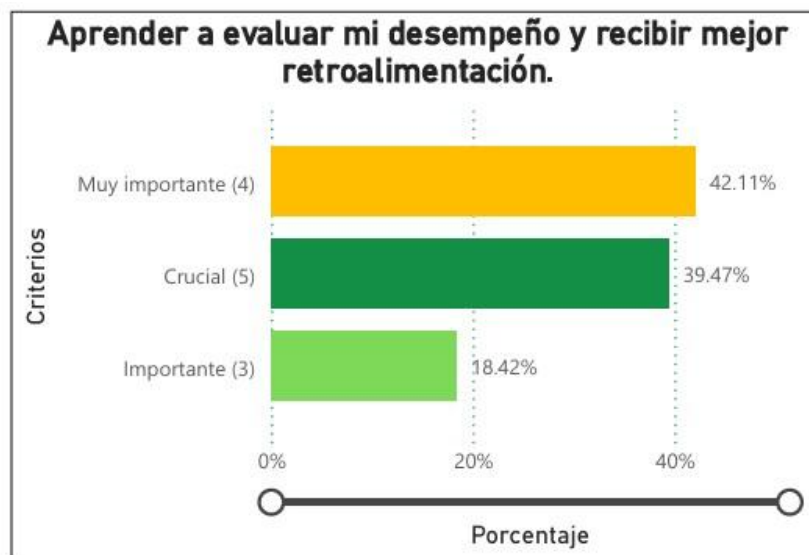


**Figura 17 Metodologías Educativas Innovadoras.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Con respecto a los resultados del uso de metodologías educativas innovadoras en el modelo EDUCAR es considerado un aspecto fundamental por la mayoría de los encuestados. El 65.79% califica su importancia como "crucial", lo que sugiere que existe un alto reconocimiento de la necesidad de implementar enfoques pedagógicos innovadores para mejorar la calidad educativa. Este dato resalta el compromiso de los participantes con la modernización y optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, el 21.05% de los encuestados indica que el uso de estas metodologías es "muy importante", lo que reafirma la relevancia que se les otorga, aunque con una ligera diferencia en la percepción de su impacto. Posteriormente, el 13.16% de los participantes clasifica las metodologías innovadoras como "importantes", lo que indica que, aunque reconocen su utilidad, pueden percibir las como un complemento en lugar de un pilar fundamental en el modelo educativo. Este grupo podría representar a quienes aún tienen dudas sobre su efectividad o enfrentan barreras para su implementación.



**Figura 18 Retroalimentación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados consideran fundamental aprender a evaluar su desempeño y recibir una mejor retroalimentación. Un 42.11% califica esta habilidad como "muy importante", lo que indica un alto interés en mejorar sus competencias a través de evaluaciones efectivas y procesos de retroalimentación que les permitan corregir errores y optimizar su rendimiento. Además, un 39.47% de los participantes consideran este aspecto "crucial", lo que

sugiere que, para una parte significativa de los encuestados, la evaluación del desempeño y la retroalimentación son elementos esenciales para su desarrollo profesional y académico. Esto destaca la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación, asegurando que sean precisos, constructivos y orientados a la mejora continua. Por otro lado, un 18.42% de los encuestados perciben este tema como "importante", lo que indica que, si bien lo valoran, no lo consideran un pilar central en su desarrollo.



**Figura 19 Trabajo en Equipo y Liderazgo.**

Fuente: (Elaboración propia,2025).

El gráfico refleja la percepción de los encuestados sobre la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo colaborativo. Un 52.63% de los participantes considera que estas habilidades son "cruciales", lo que resalta la necesidad de fomentar entornos de cooperación y liderazgo compartidos. Este resultado indica que la mayoría de los encuestados reconoce el trabajo en equipo como un factor determinante para el éxito y la productividad en diversas áreas.

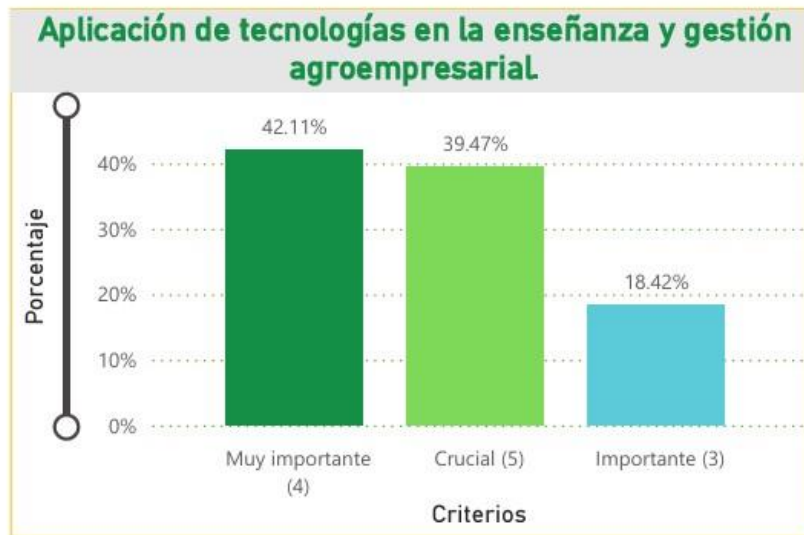
Por otro lado, un 44.74% de los encuestados califica estas habilidades como "muy importantes", lo que reafirma que casi la totalidad de los participantes valora altamente la capacidad de colaborar eficazmente con otros y asumir roles de liderazgo en un entorno colectivo. Esto sugiere que los espacios de aprendizaje y desarrollo profesional deben reforzar la enseñanza de estrategias para mejorar la comunicación, la resolución de problemas en equipo y la toma de decisiones compartidas. En contraste, solo un 2.63% de los encuestados consideran estas habilidades como "importantes", lo que demuestra que, aunque su relevancia es casi unánime, hay una pequeña minoría que podría no percibir las como un pilar fundamental en su desarrollo.



**Figura 20 Gestión del tiempo y productividad personal.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

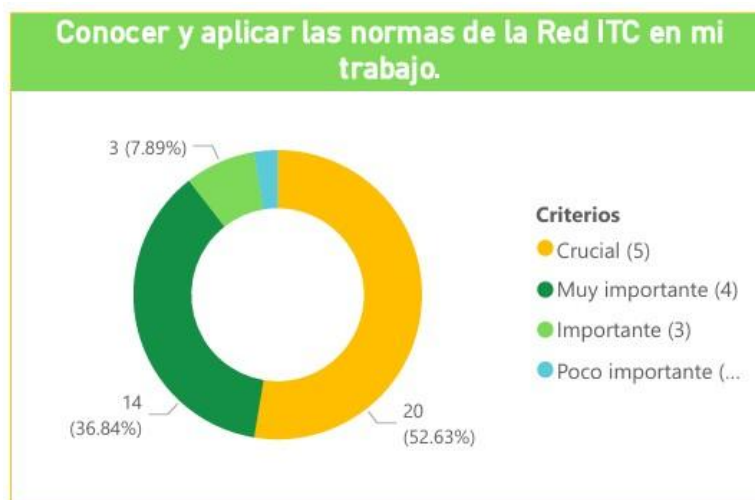
La percepción de los encuestados sobre la importancia de la gestión del tiempo y la productividad personal, reflejan que una mayoría significativa considera estas habilidades como esenciales para su desempeño. En concreto, el 47.37% de los participantes las califica como "cruciales", lo que evidencia una fuerte conciencia sobre la necesidad de administrar eficientemente el tiempo para maximizar la productividad. Esto denota que una gran parte de las personas reconoce la gestión del tiempo como un factor determinante en su rendimiento y éxito, ya sea en el ámbito académico, profesional o personal. Asimismo, un 44.74% considera que la gestión del tiempo y la productividad son "muy importantes", reafirmando la relevancia de estos aspectos en la vida cotidiana. La combinación de estos dos porcentajes indica que más del 90% de los encuestados perciben estas habilidades como fundamentales para alcanzar sus metas y optimizar su desempeño. Por otro lado, solo un 7.89% de los participantes valora la gestión del tiempo y la productividad como "importantes", lo que indica que, aunque aún son consideradas de valor, no las perciben como determinantes en su éxito. Sin embargo, la baja proporción de este grupo en comparación con los demás refuerza la idea de que la mayoría de los encuestados comprende el impacto positivo de una buena administración del tiempo en su eficiencia y bienestar.



**Figura 21. Aplicación de Tecnologías en la enseñanza y gestión agroempresarial.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

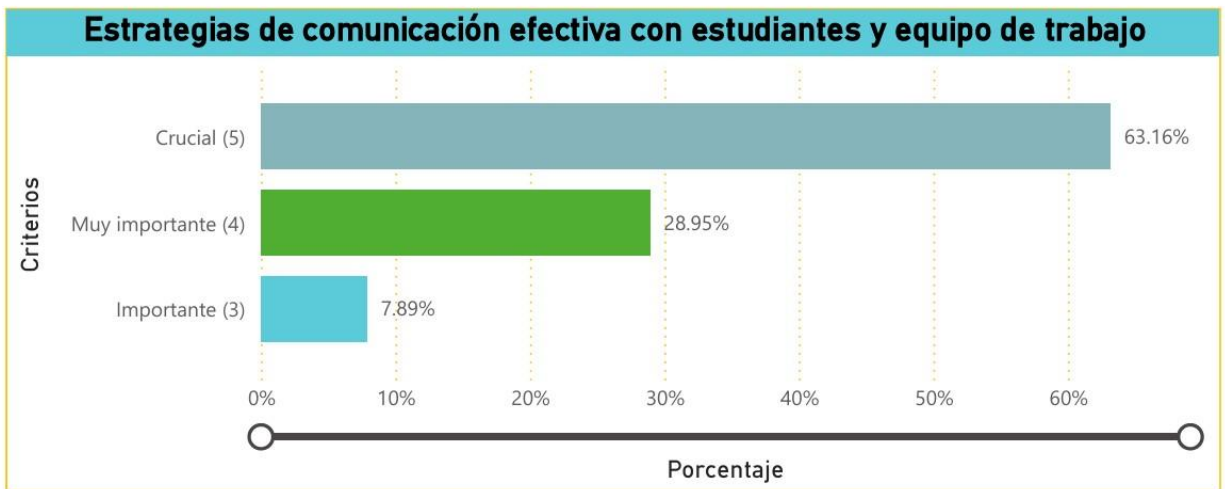
El gráfico refleja la percepción sobre la importancia de la aplicación de tecnologías en la enseñanza y gestión agroempresarial. Los datos revelan que el 42.11% de los encuestados considera este aspecto como "muy importante", mientras que un 39.47% lo califica como "crucial". Esto indica que más del 80% de los participantes reconocen el papel fundamental que juega la tecnología en el desarrollo y eficiencia del sector agroempresarial. La adopción de herramientas digitales y sistemas tecnológicos no solo optimiza la producción agrícola, sino que también mejora los procesos administrativos, logísticos y de comercialización, facilitando una gestión más eficiente y sostenible. Por otro lado, un 18.42% de los encuestados valora la aplicación de tecnologías como "importante", lo que demuestra que, aunque existe un reconocimiento generalizado de su relevancia, aún hay un segmento que no la percibe como esencial. Este resultado puede estar relacionado con la falta de acceso a tecnologías avanzadas, desconocimiento sobre su uso o resistencia al cambio dentro del sector agroempresarial.



**Figura 22. Aplicación de las normas de la Red-ITC.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La percepción sobre la importancia de conocer y aplicar las normas de la Red-ITC en el ámbito laboral es mayoritariamente positiva. Los resultados muestran que el 52.63% de los encuestados considera este aspecto como "crucial", mientras que un 36.84% lo califica como "muy importante". Esto indica que una amplia mayoría (más del 89%) reconoce que el cumplimiento de estas normativas es fundamental para el adecuado funcionamiento y desarrollo de sus actividades laborales. Además, un 7.89% de los encuestados considera la aplicación de las normas como "importante", lo que sugiere que, si bien valoran su relevancia, no la perciben como un aspecto determinante dentro de su trabajo. Además, se observa un pequeño segmento que ha calificado este criterio como "poco importante", lo que podría estar relacionado con una falta de conocimiento sobre las normativas, menor incidencia de estas en sus funciones específicas o una percepción de flexibilidad en su aplicación.



**Figura 23 Estrategias de comunicación efectiva.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados revelan la importancia de las estrategias de comunicación efectiva con estudiantes y equipo de trabajo, una gran mayoría de los encuestados valora este aspecto como fundamental. Según los datos, el 63.16% considera la comunicación efectiva como "crucial", lo que indica que más de la mitad de los participantes reconoce su papel clave en el fortalecimiento del aprendizaje, la colaboración y la eficiencia en el entorno laboral y educativo. Además, un 28.95% la califica como "muy importante", lo que refuerza la idea de que una comunicación clara y efectiva es un elemento esencial para el desarrollo de las actividades académicas y profesionales.

Por lo contrario, el 7.89% de los encuestados la considera simplemente "importante", lo que sugiere que, si bien reconocen su valor, pueden percibirla como un aspecto complementario dentro de su desempeño laboral. La ausencia de respuestas que minimicen su relevancia demuestra un consenso generalizado sobre la necesidad de mejorar y fortalecer los canales de comunicación en las instituciones educativas y equipos de trabajo.

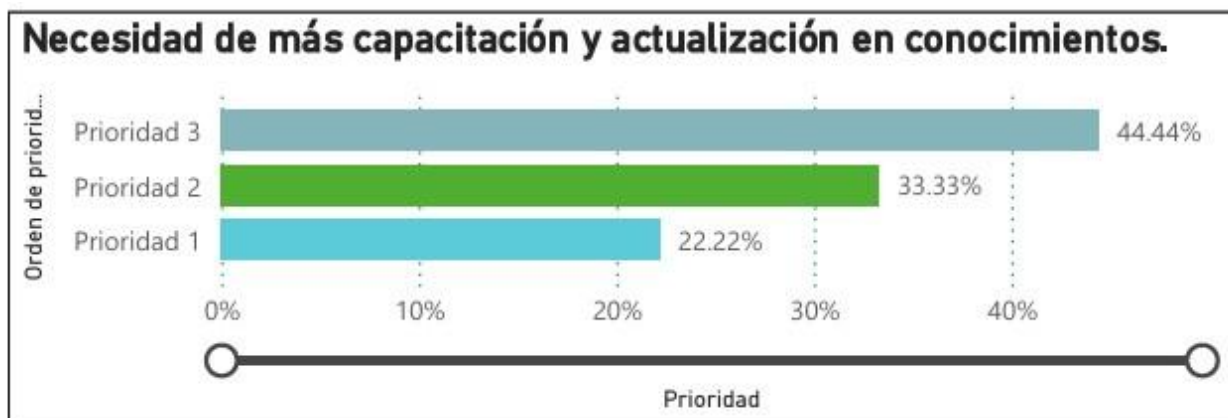


**Figura 24. Objetivos Organizacionales.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis sobre la falta de claridad en los objetivos organizacionales revela que este es un aspecto de gran relevancia dentro de la institución. Los resultados muestran que el 53.33% de los encuestados lo considera una prioridad 1, lo que indica que más de la mitad percibe que la ausencia de objetivos bien definidos impacta significativamente en la estructura y funcionamiento de la organización. Esta falta de claridad puede generar incertidumbre entre los colaboradores, dificultar la alineación de esfuerzos y reducir la eficiencia en la toma de decisiones y el logro de metas.

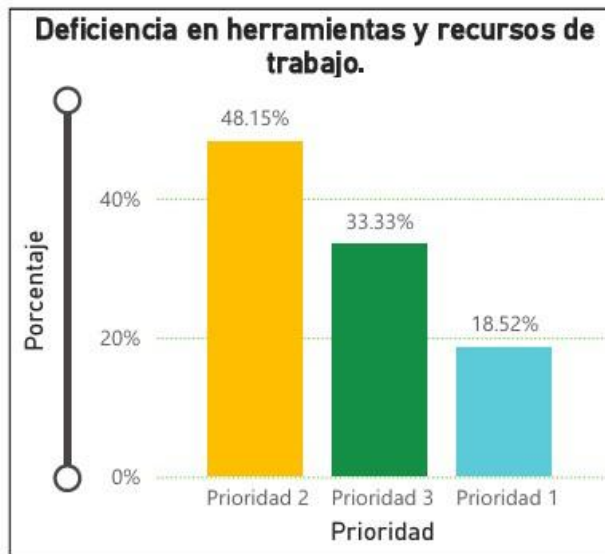
Por el contrario, el 26.67% de los encuestados clasifica este problema como prioridad 3, lo que sugiere que, si bien lo reconocen como un factor a mejorar, consideran que existen otros aspectos más críticos que requieren atención inmediata. Mientras tanto, el 20% restante lo ubica en la prioridad 2, reflejando que una parte de los participantes percibe este desafío como relevante, pero no necesariamente el más urgente.



**Figura 25. Necesidad de Capacitación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

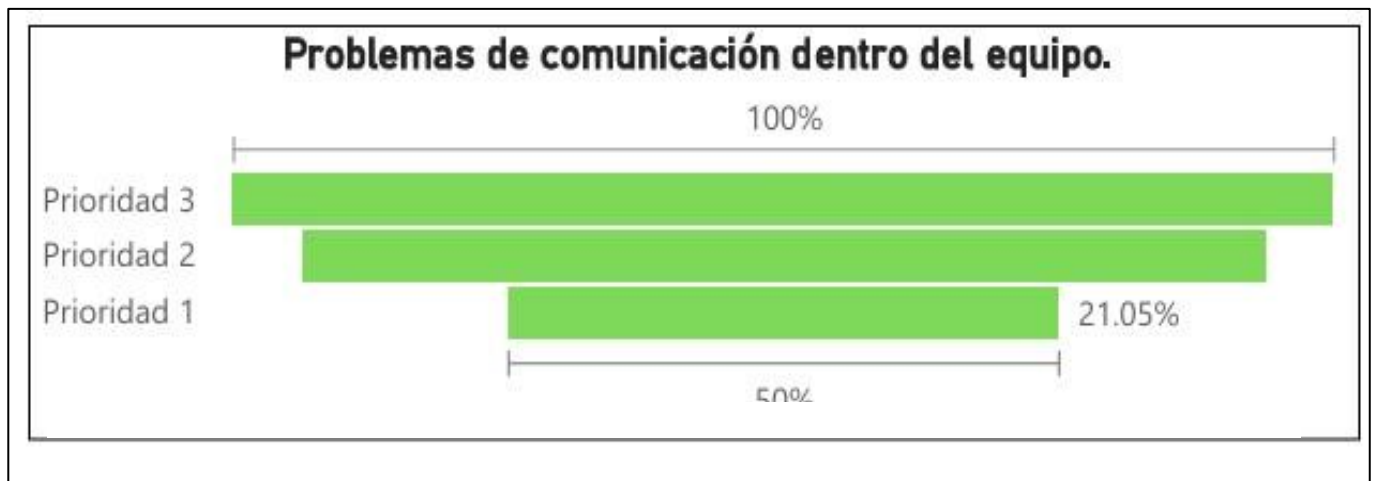
El análisis sobre la necesidad de mayor capacitación y actualización en conocimientos refleja una percepción diversa en cuanto a su nivel de prioridad dentro de la organización. Según los resultados, el 44.44% de los encuestados considera que este aspecto corresponde a una prioridad 3, lo que sugiere que, aunque es un tema relevante, existen otras áreas que requieren atención más inmediata. Sin embargo, un 33.33% lo ubica en la prioridad 2, lo que indica que un sector importante de la población encuestada reconoce que la actualización constante de conocimientos es fundamental para mejorar el desempeño y mantenerse al día con los cambios en su campo de trabajo. Sin embargo, un 22.22% de los participantes clasifica esta necesidad como una prioridad 1, reflejando que, para una minoría significativa, la capacitación es un factor crítico que debe ser atendido con urgencia. Este grupo posiblemente percibe que la falta de formación continua impacta directamente en su eficiencia, capacidad de innovación y adaptación a nuevas metodologías o tecnologías. Estos datos evidencian la importancia de implementar programas de formación periódicos que permitan el desarrollo profesional del equipo.



**Figura 26. Deficiencia en Herramientas y recursos de trabajo.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La evaluación sobre la deficiencia en herramientas y recursos de trabajo revela que este es un problema de consideración dentro de la organización, aunque con diferentes niveles de prioridad. El 48.15% de los encuestados lo clasifica como una prioridad 2, lo que indica que, si bien es una dificultad significativa, existen otras necesidades que requieren mayor atención inmediata. Por otro lado, el 33.33% lo ubica en la prioridad 3, lo que sugiere que un sector considerable reconoce su importancia, pero sin considerarlo un problema crítico. Finalmente, un 18.52% lo señala como prioridad 1, reflejando que, para una minoría, la falta de herramientas y recursos afecta directamente su desempeño y debe ser abordada con urgencia. Estos resultados destacan la necesidad de evaluar y mejorar la disponibilidad de recursos para optimizar las condiciones laborales y aumentar la eficiencia en el trabajo.



**Figura 27. Problemas de comunicación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El ítem de evaluación sobre los problemas de comunicación dentro del equipo refleja que este es un aspecto relevante en la dinámica organizacional. La mayoría de los encuestados lo clasifica como una prioridad 3, lo que indica que, si bien es un desafío presente, no es percibido como el más urgente en comparación con otros aspectos. Un porcentaje menor lo considera una prioridad 2, lo que sugiere que una parte del equipo reconoce que la mejora en la comunicación interna podría optimizar el trabajo colaborativo y la eficiencia en la toma de decisiones. Finalmente, el 21.05% de los encuestados lo ubica como prioridad 1, lo que revela que, para este grupo, las fallas en la comunicación afectan de manera crítica el desempeño y la coordinación del equipo. Estos resultados resaltan la importancia de implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna, promoviendo un ambiente de trabajo más cohesionado y eficiente.



**Figura 28. Problemas de comunicación.**

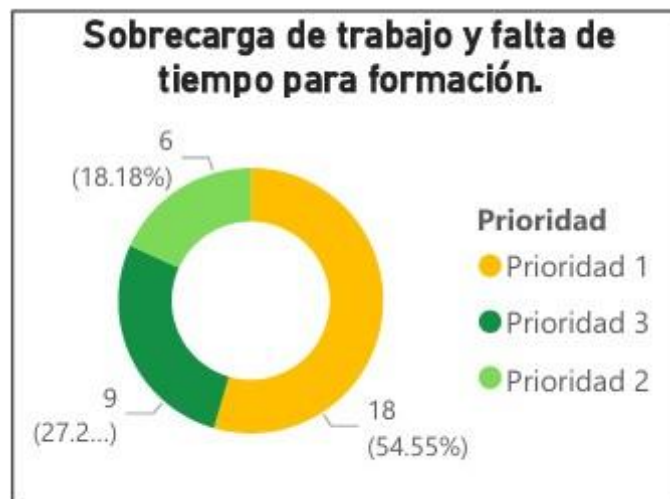
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados de la encuesta reflejan que la falta de retroalimentación sobre el desempeño es un tema de importancia dentro de la organización, aunque con distintos niveles de prioridad. La mayoría de los encuestados (57.14%) considera este aspecto como una prioridad 2, lo que indica que, si bien no es el problema más crítico, sí requiere atención para mejorar el desarrollo profesional y la motivación del equipo. La retroalimentación es clave para el crecimiento individual y organizacional, ya que permite a los colaboradores conocer sus fortalezas, áreas de mejora y expectativas dentro de su rol.

En cambio, el 33.33% de los participantes clasifica este problema en la prioridad 3, lo que sugiere que, aunque es un aspecto relevante, hay otros factores que podrían estar generando mayor preocupación dentro de la organización. Esto puede reflejar que algunos empleados consideran la falta de retroalimentación como un desafío secundario o que, quizás, han encontrado mecanismos alternativos para recibir información sobre su desempeño.

Finalmente, un 9.52% de los encuestados lo ubica como una prioridad 1, lo que indica que, para un pequeño grupo, la ausencia de retroalimentación es un obstáculo crítico en su trabajo y desarrollo profesional. Para estos colaboradores, la falta de orientación y reconocimiento podría estar afectando su desempeño, satisfacción laboral y crecimiento dentro de la organización.

Estos resultados ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de retroalimentación dentro de la institución.



**Figura 29. Sobrecarga de trabajo y falta de tiempo para formación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados de la encuesta muestran que la sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo para la formación son problemas significativos dentro de la Red-ITC. La mayoría de los encuestados (54.55%) considera este aspecto como una prioridad 1, lo que indica que más de la mitad de los participantes percibe que la carga laboral excesiva dificulta su acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Esta situación puede impactar negativamente en el crecimiento del personal, limitando la adquisición de nuevas competencias y afectando la actualización de conocimientos esenciales para el desempeño eficiente en sus funciones.

Por el contrario, un 27.27% de los encuestados clasifica este problema en la prioridad 3, lo que sugiere que, aunque reconocen la importancia del tiempo para la formación, consideran que hay otros aspectos que requieren una atención más inmediata. Es posible que estos colaboradores hayan encontrado estrategias para equilibrar sus responsabilidades laborales con su crecimiento profesional o que dispongan de mejores condiciones para acceder a oportunidades de capacitación.

Finalmente, el 18.18% de los participantes ubica este problema en la prioridad 2, reflejando que, aunque la sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo para la formación son un desafío, no lo consideran como el aspecto más crítico en comparación con otras problemáticas dentro de la organización. Los resultados evidencian la necesidad de implementar estrategias que permitan reducir la carga laboral y fomentar espacios para la formación continua.

Los empleados enfrentan diversos desafíos clave que impactan su desempeño y bienestar. En cuanto a la gestión del tiempo y carga laboral, se identifican problemas como la falta de organización en el equipo, jornadas laborales largas que afectan la salud, una excesiva carga de trabajo sin reconocimiento y el respeto insuficiente a las horas no laborables. En términos de capacitación y desarrollo profesional, se destaca la escasez de oportunidades de crecimiento, la falta de actualización en conocimientos y procesos, así como dificultades para desenvolverse en público. En infraestructura y recursos, se menciona la falta de logística para la movilización y trabajo de campo, así como herramientas inadecuadas para la toma de decisiones. En el clima organizacional y motivación, se señala la falta de comunicación y motivación, junto con una sobrecarga de responsabilidades sin una adecuada distribución. Por último, en las funciones del puesto, se observan exigencias laborales poco realistas, como impartir más de cinco clases, lo que reduce el tiempo para planificación y documentación, y una falta de empoderamiento del personal docente. Los desafíos más urgentes son la carga laboral, la falta de organización y la escasez de oportunidades de crecimiento, que afectan la salud, el rendimiento, la motivación y el compromiso del personal. Además, las deficiencias en logística y recursos impactan la eficiencia operativa, mientras que el clima organizacional y la falta de comunicación generan insatisfacción y estrés. Se recomienda implementar estrategias para gestionar mejor el tiempo y reducir la sobrecarga de trabajo, fomentar la capacitación continua, mejorar la comunicación interna y motivación mediante incentivos y reconocimiento, y fortalecer la infraestructura y los recursos disponibles. Este análisis sugiere que la empresa necesita un enfoque integral para mejorar la calidad de vida laboral, optimizar la organización y fomentar el desarrollo profesional del equipo.

Los participantes comentaron que las principales estrategias identificadas para optimizar el desempeño de la Red-ITC se agrupan en cinco áreas clave. En cuanto a la organización y gestión del trabajo, se propone definir funciones claras para cada puesto, planificar estratégicamente las actividades, automatizar tareas repetitivas, mejorar la recolección y procesamiento de información, y establecer objetivos claros y medibles. En la capacitación y desarrollo profesional, se destaca la necesidad de capacitaciones continuas en áreas técnicas, comunicación efectiva y el modelo EDUCAR, así como la creación de espacios de aprendizaje práctico y la evaluación justa y estructurada del desempeño. Para la comunicación y trabajo en equipo, se sugiere promover la comunicación abierta, empoderar al personal en los procesos metodológicos de EDUCAR, y fomentar reuniones periódicas con objetivos claros. En motivación e incentivos, se plantea la

implementación de incentivos financieros y no financieros, celebrar avances individuales y grupales, y crear un ambiente laboral positivo y colaborativo, mientras se mejora la estabilidad laboral. Finalmente, en recursos y logística, se recomienda mejorar la gestión de insumos, asignar equipo logístico adecuado y coordinar eficientemente la Unidad Coordinadora. Las estrategias más mencionadas incluyen la claridad en funciones y planificación estratégica, la capacitación continua, la comunicación efectiva, los incentivos, y una mejor gestión de recursos y logística. Se recomienda documentar roles y responsabilidades, establecer un plan de formación continua, optimizar la comunicación interna, crear un programa de incentivos alineado con el desempeño y mejorar la distribución de recursos. Este análisis resalta la necesidad de equilibrar la carga de trabajo, mejorar la planificación y fortalecer la comunicación para optimizar el desempeño de la Red-ITC.

#### 4.2.2 RESULTADOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y GERENCIA GENERAL

##### 1. ¿Cómo realiza la Red-ITC el proceso de evaluación del desempeño actualmente?

Las respuestas de la Gerencia General y la Junta Directiva sobre el proceso de evaluación del desempeño en la Red-ITC reflejan enfoques distintos en cuanto a su aplicación y alcance. La Gerencia General señala que la evaluación se realiza exclusivamente a los técnicos docentes dos veces al año, mientras que en la unidad coordinadora aún no se han implementado instrumentos de evaluación.

Por otro lado, la Junta Directiva plantea un enfoque más integral y estratégico, centrado en la verificación del cumplimiento de los procesos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA). Sin embargo, reconoce que no existe una evaluación directa del desempeño individual de técnicos, empleados, coordinadores o la gerencia de la unidad coordinadora. A pesar de esta limitación, la Junta Directiva menciona diversas metodologías de seguimiento, como el monitoreo constante, la evaluación basada en resultados y la verificación de procesos mediante instrumentos específicos, incluyendo el levantamiento de fichas en conjunto con la Dirección Departamental de Educación (DDE). Asimismo, destaca la importancia de la homogeneidad entre las áreas curriculares y administrativas de los Centros Educativos que implementan el modelo educativo EDUCAR.

En síntesis, mientras la Gerencia General describe un proceso de evaluación limitado a un grupo específico de actores y con frecuencia establecida, la Junta Directiva plantea un esquema más amplio basado en la supervisión del cumplimiento de metas y procesos organizacionales. No obstante, en ambos casos se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación del

desempeño en todos los niveles de la Red-ITC, garantizando mayor cobertura, sistematicidad y precisión en la medición de resultados.

2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan los colaboradores en su trabajo diario?

Los colaboradores enfrentan una sobrecarga de trabajo agravada por la falta de recursos humanos, lo que dificulta la gestión del tiempo y aumenta la presión laboral. La ausencia de comunicación asertiva y la constante adaptación a cambios en los procesos representan retos adicionales que afectan la eficiencia operativa. La inestabilidad laboral, junto con las altas exigencias del puesto y la necesidad de actualización profesional constante, generan incertidumbre y estrés. En el ámbito educativo, la falta de experiencia, empoderamiento y vocación en algunos colaboradores, sumado al déficit de técnicos docentes en temas pedagógicos, impacta la calidad educativa. Además, factores socioeconómicos, como la dependencia de remesas y la falta de interés en el trabajo formal, influyen en la actitud hacia ciertos procesos, mientras que la falta de claridad en la gestión administrativa genera confusión y dificulta la ejecución de tareas. La combinación de jornadas laborales extensas, baja motivación y limitaciones económicas afecta el rendimiento del personal. En conclusión, es fundamental abordar estos desafíos mediante estrategias de comunicación efectiva, formación continua y optimización de procesos para mejorar el desempeño y el bienestar del equipo.

3. ¿Qué estrategias de capacitación ha implementado la Red-ITC?

La Red-ITC ha desarrollado una estrategia de capacitación diversa y adaptada a las necesidades de su personal, combinando modalidades virtuales, presenciales e híbridas para garantizar mayor accesibilidad y flexibilidad. Se utilizan plataformas digitales que fomentan la educación a distancia y la autoformación, complementadas con métodos como programas de inducción para nuevos colaboradores, mentoría entre empleados experimentados, talleres y reuniones, así como capacitaciones especializadas en diversas áreas clave. Las temáticas abordadas incluyen metodologías educativas innovadoras, desarrollo profesional y conocimientos específicos del sector, como política de salvaguarda, metodologías GAAP, agricultura sostenible y escuelas saludables. Además, la colaboración con proyectos de cooperación y alianzas estratégicas amplía las oportunidades de formación y acceso a nuevos recursos, fortaleciendo así las competencias del personal y la efectividad de los programas formativos.

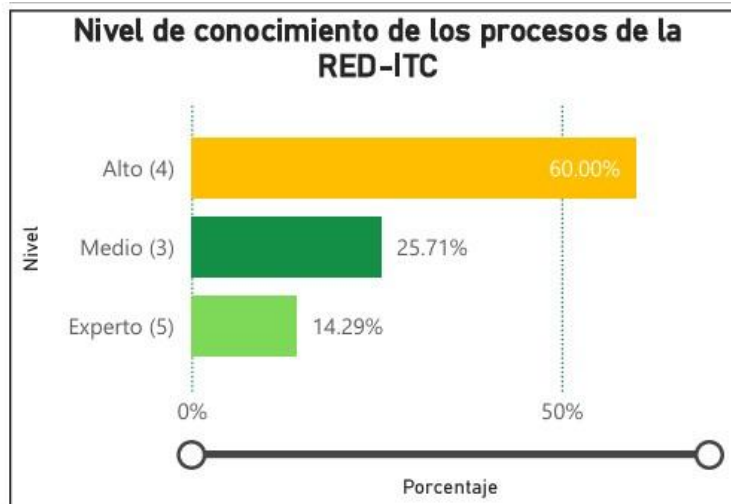
4. ¿Han medido la efectividad de las capacitaciones en el desempeño laboral? Si es así, ¿qué resultados han obtenido?

En cuanto a la medición de la efectividad de las capacitaciones en el desempeño laboral, no se cuenta con un instrumento formal para su evaluación, aunque hay evidencia de impactos positivos. Se destaca el crecimiento de la Red-ITC como una organización con prestigio nacional e internacional, así como mejoras en la planificación docente por competencias y en el cumplimiento de procesos dentro del modelo EDUCAR. Se han observado resultados favorables en los procesos operativos y en la formación de jóvenes con perfiles más competentes para su vida personal y profesional. Además, se reconoce que las capacitaciones han permitido a los técnicos desarrollar mejor los procesos contemplados en el POA. No obstante, se identifica la necesidad de implementar un mecanismo estructurado para evaluar sistemáticamente el impacto de la capacitación en los diferentes niveles de la institución.

5. ¿Qué mejoras sugiere la gerencia general y la junta directiva para fortalecer la capacitación y evaluación del desempeño en la organización?

Para fortalecer la capacitación y la evaluación del desempeño en la organización, se sugiere elaborar un diagnóstico de necesidades de formación y desarrollar un plan de mejora basado en una base de datos de capacitaciones necesarias para fortalecer el talento humano. Además, es importante actualizar constantemente los programas de formación, organizar mejor el tiempo y estructurar jornadas de tres o cuatro días continuos para optimizar la participación. Se recomienda mejorar la distribución del tiempo y la coordinación, así como identificar a personas con experiencia en áreas específicas para liderar capacitaciones exitosas y brindar un acompañamiento permanente a los institutos de la Red-ITC. También es clave realizar diagnósticos de capacitación consultando a los directivos sobre las debilidades del personal y definir las necesidades de formación en función de los proyectos en desarrollo. En cuanto a la evaluación del desempeño, se debe crear herramientas objetivas que permitan medir el rendimiento del personal de manera efectiva y faciliten la toma de decisiones. Finalmente, se propone implementar talleres en cada centro educativo y garantizar que la evaluación del desempeño abarque a todos los integrantes del equipo.

#### 4.2.3 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC). APLICADO A UNIDAD COORDINADORA, ADMINISTRACION Y TECNICOS DOCENTES.



**Figura 30. Nivel de conocimiento de los procesos de la Red-ITC.**

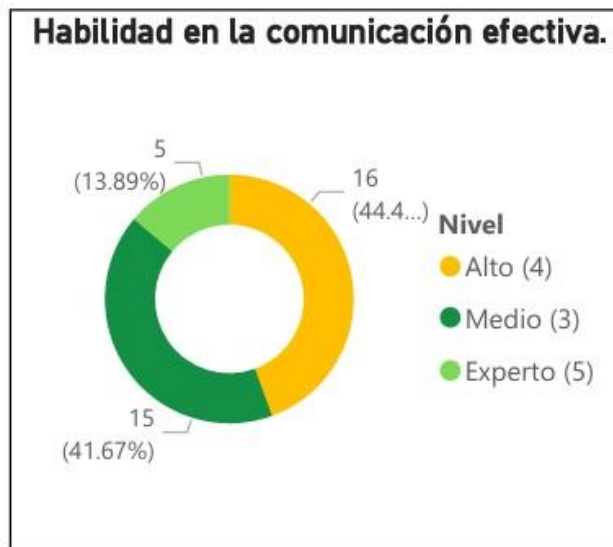
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados de la encuesta sobre el nivel de conocimiento de los procesos de la Red-ITC reflejan una distribución significativa en los distintos niveles de comprensión dentro de la organización.

La mayoría de los encuestados (60%) se ubica en un nivel "Alto", lo que indica que una gran parte del equipo tiene un entendimiento sólido de los procesos organizacionales. Esto sugiere que la difusión de información y la capacitación han sido efectivas para este grupo, permitiendo que desempeñen sus funciones con una comprensión clara del funcionamiento interno de la RedITC.

Sin embargo, un 25.71% de los participantes reporta un nivel "Medio", lo que implica que todavía existe una porción significativa del equipo que requiere mayor claridad y formación para alcanzar un dominio más profundo de los procesos. Esta situación puede representar un reto en términos de eficiencia operativa, ya que un conocimiento parcial puede generar inconsistencias en la aplicación de los procedimientos internos.

En cambio, solo el 14.29% de los encuestados se considera en un nivel "Experto", lo que indica que un número reducido de personas posee un conocimiento avanzado sobre los procesos de la Red-ITC. La baja representación de este nivel podría significar que hay oportunidades para fomentar el desarrollo de habilidades especializadas dentro de la organización, promoviendo el crecimiento profesional y la consolidación de expertos internos.

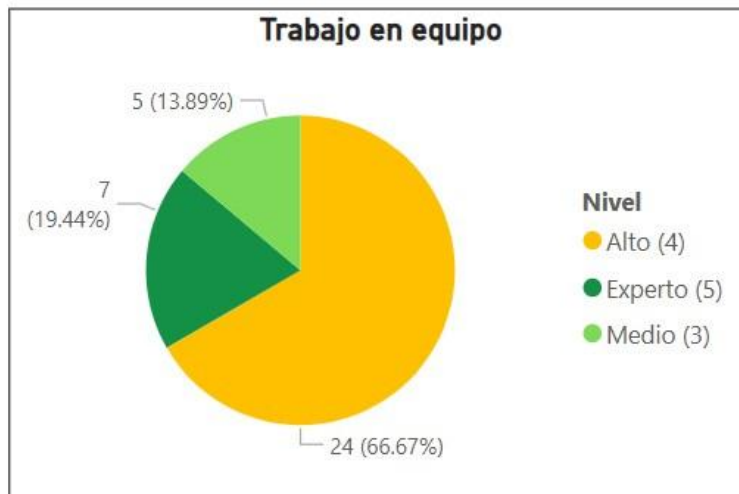


**Figura 31 Habilidad en la comunicación.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados con respecto al nivel de habilidades de comunicación, muestran que el 44.44% de los encuestados se ubica en un nivel "Alto", lo que indica que una parte significativa del equipo considera que posee una comunicación efectiva en la mayoría de las situaciones. Este resultado es positivo, ya que sugiere que un buen porcentaje de los colaboradores tiene la capacidad de transmitir ideas con claridad y comprensión. Un 41.67% de los participantes se encuentra en un nivel "Medio" (3), lo que revela que aún existe una cantidad considerable de personas que sienten que su comunicación puede mejorar. Esto puede deberse a factores como la falta de confianza al expresarse, dificultades para estructurar mensajes claros o problemas en la recepción y procesamiento de información. Este grupo representa una oportunidad de mejora mediante estrategias de capacitación enfocadas en fortalecer las habilidades de comunicación.

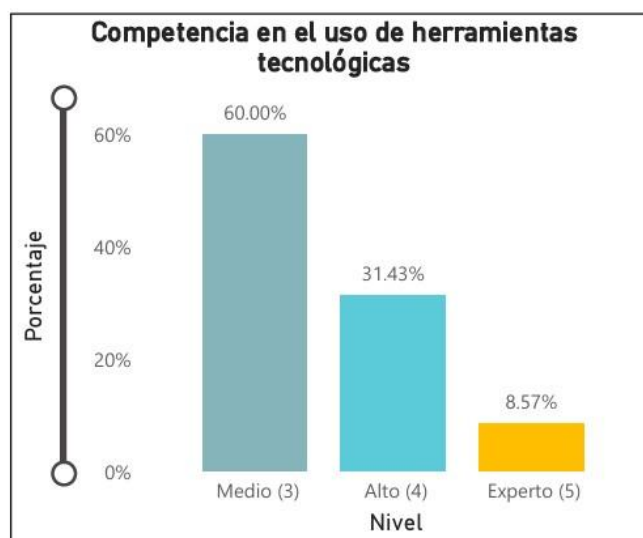
Finalmente, solo un 13.89% de los encuestados se ubica en un nivel "Experto", lo que indica que un número reducido de personas domina la comunicación efectiva en todos los ámbitos.



**Figura 32. Habilidad del Trabajo en equipo.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

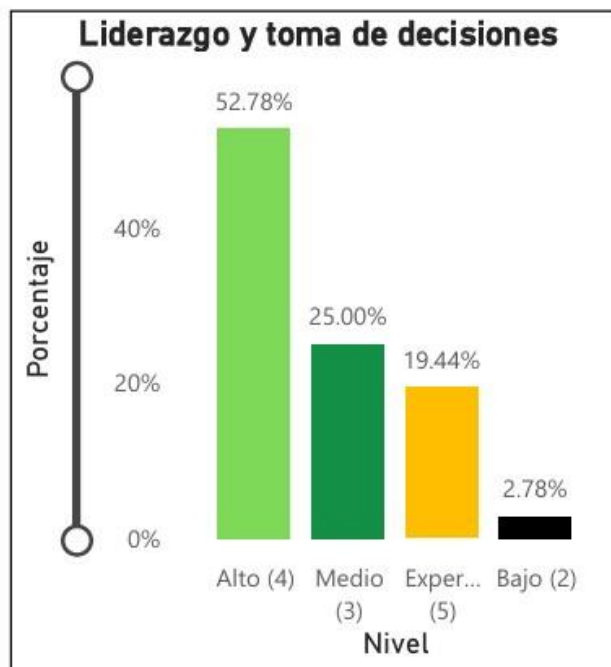
Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados perciben que poseen una alta habilidad de trabajo en equipo, con un 66.67% ubicándose en el nivel "Alto", lo que sugiere que la colaboración es un valor clave dentro del grupo. Sin embargo, un 19.44% se encuentra en el nivel "Medio", lo que indica que algunos enfrentan ciertos desafíos en la integración y comunicación grupal. Además, solo un 13.89% se considera en el nivel "Experto", lo que sugiere que hay oportunidades para fortalecer esta habilidad mediante estrategias de desarrollo colaborativo, liderazgo compartido y actividades de integración que fomenten la sinergia entre los miembros del equipo.



**Figura 33 Competencias en el uso de Herramientas digitales.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de los resultados sobre la competencia en el uso de herramientas tecnológicas indica que la mayoría de los encuestados 60.00% se encuentra en un nivel medio, lo que sugiere que tienen conocimientos básicos y funcionales, pero aún hay margen para mejorar su dominio y aprovechamiento de estas herramientas. Un 31.43% se considera en un nivel alto, lo que refleja un buen manejo, aunque sin llegar a un nivel de especialización. Por otro lado, solo un 8.57% alcanza el nivel experto, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las competencias tecnológicas a través de capacitaciones y estrategias de formación que permitan un mejor desempeño y adaptación a los avances digitales.

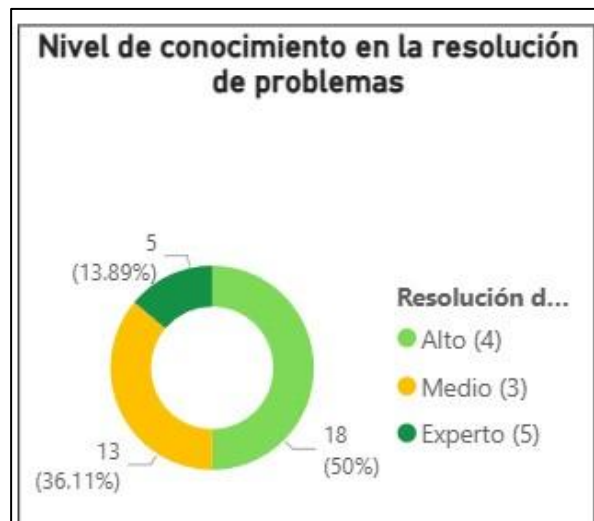


**Figura 34. Habilidad de liderazgo y toma de decisiones.** Fuente:

(Elaboración propia, 2025).

Los resultados sobre liderazgo y toma de decisiones reflejan que la mayoría de los encuestados posee un nivel alto en esta competencia, con un 52.78% ubicándose en esta categoría.

Esto indica que más de la mitad de los participantes se sienten seguros al liderar equipos y tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, un 25.00% se encuentra en un nivel medio, lo que sugiere que aún pueden enfrentar algunos desafíos en la gestión y coordinación de grupos. Solo un 19.44% alcanza el nivel experto, lo que indica que hay margen para fortalecer el liderazgo avanzado dentro del equipo. Además, un pequeño porcentaje (2.78%) reporta un nivel bajo, evidenciando la necesidad de capacitación adicional para potenciar estas habilidades en todos los niveles.



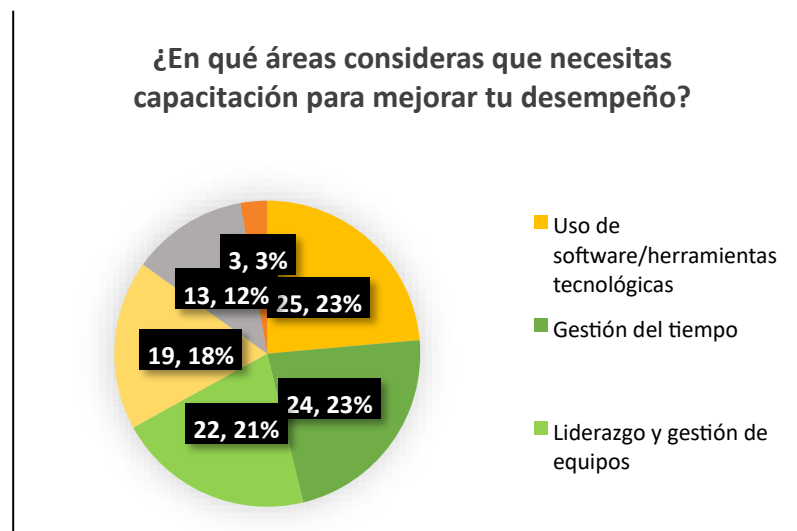
**Figura 35. Nivel de conocimiento en la resolución de problemas.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis del nivel de conocimiento en la resolución de problemas muestra que la mitad de los encuestados (50%) se encuentra en un nivel alto, lo que sugiere que una parte significativa del grupo posee habilidades sólidas para enfrentar y solucionar dificultades de manera eficiente. Un 36.11% de los participantes se ubica en un nivel medio, lo que indica que, si bien tienen ciertas competencias en resolución de problemas, aún pueden mejorar en su aplicación. Finalmente, solo un 13.89% alcanza el nivel experto, lo que refleja que hay una menor proporción de personas con un dominio avanzado en esta área. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer el desarrollo de habilidades de resolución de problemas mediante estrategias de formación y aprendizaje continuo para elevar el desempeño general del equipo.

También en la pregunta abierta de ¿Cuáles son Las principales dificultades que enfrentan los colaboradores en su trabajo? Sus respuestas fueron la falta de supervisión y retroalimentación, la gestión ineficiente del tiempo y la dificultad para separar lo laboral de lo personal. La sobrecarga

de trabajo, la comunicación deficiente y la falta de claridad en la planificación y definición de funciones generan estrés y afectan el desempeño. Además, la alta rotación de personal implica esfuerzos adicionales en capacitación y empoderamiento. Existen problemas con la calidad de la información proveniente de los institutos y condiciones inadecuadas en estos para realizar algunos procesos. También se reporta una escasez de personal docente, falta de insumos para productores, limitaciones logísticas y de movilización para la extensión de procesos, así como carencias en infraestructura y herramientas tecnológicas. La necesidad de coordinar acciones con otros compañeros, la dificultad para cumplir con todas las asignaciones dentro del tiempo disponible y la sobrecarga por múltiples proyectos simultáneos también representan desafíos. Adicionalmente, las transiciones en la junta directiva, la falta de recursos para implementar prácticas en campo y el desconocimiento en ciertas áreas afectan el desempeño. A pesar de estos retos, algunos colaboradores han buscado transformar estas dificultades en oportunidades de mejora.



**Figura 36. Áreas de capacitación para mejorar el desempeño** Fuente: (Elaboración propia, 2025).

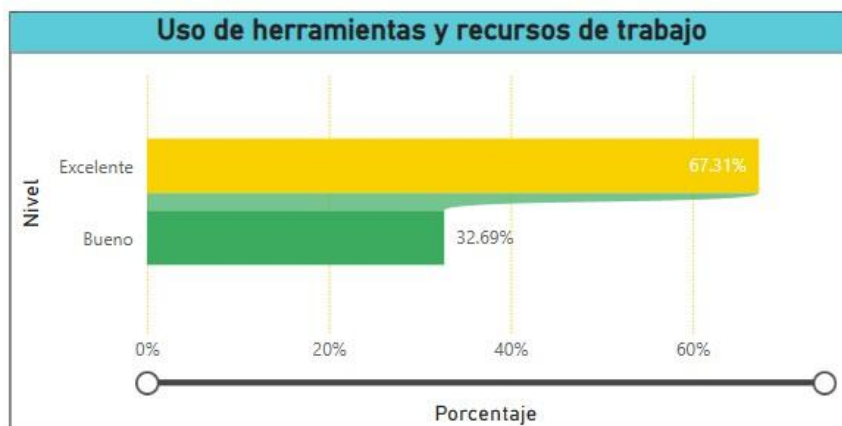
El análisis de la necesidad de capacitación para mejorar el desempeño muestra que los colaboradores identifican diversas áreas clave para su desarrollo profesional. El uso de software y herramientas tecnológicas es la categoría con mayor demanda, representando un 23% de las respuestas, lo que evidencia la importancia de fortalecer las competencias digitales en un entorno laboral cada vez más tecnificado. La gestión del tiempo, con un 23%, también se posiciona como una prioridad, reflejando la necesidad de mejorar la eficiencia y la organización de tareas para optimizar el rendimiento laboral.

Asimismo, el liderazgo y la gestión de equipos representa un 21%, lo que indica un interés en fortalecer habilidades directivas y mejorar la coordinación en entornos de trabajo colaborativo. La resolución de conflictos, con un 18%, subraya la importancia de dotar a los empleados de herramientas para manejar discrepancias y fomentar un ambiente laboral armonioso. La comunicación efectiva, con un 12%, también es reconocida como un área de mejora, lo que resalta la necesidad de optimizar la interacción entre colaboradores para mejorar la productividad y el trabajo en equipo.

Finalmente, un 3% de los encuestados considera que requiere capacitación en otras áreas no especificadas. Estos resultados destacan la importancia de implementar programas de formación específicos y estratégicos que respondan a las necesidades del equipo, promoviendo así un crecimiento profesional integral y un desempeño más eficiente dentro de la organización.

A sí mismo en el apartado de otros del instrumento de DCN comentaron que las áreas de capacitación para mejorar el desempeño incluyen liderazgo y gestión de equipos, gestión del tiempo, resolución de conflictos, comunicación efectiva y el uso de software y herramientas tecnológicas. La necesidad de fortalecer estas competencias resalta la importancia de mejorar la eficiencia en la organización del trabajo, optimizar la comunicación interna y desarrollar habilidades de liderazgo que faciliten la toma de decisiones y la resolución de problemas. Además, la capacitación en herramientas digitales es clave para modernizar procesos y aumentar la productividad en el entorno laboral.

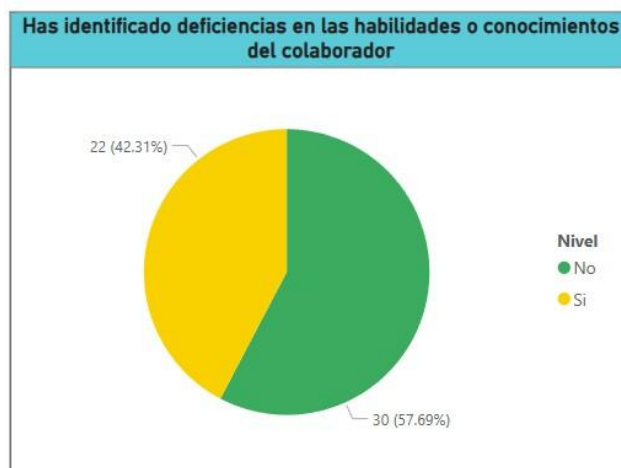
#### **4.2.4 RESULTADOS DE CONDUCTAS OBSERVADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO, INSTRUMENTO LLENADO POR DIRECTORES, GERENCIA, COORDINADORA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS Y JEFES DE AREAS.**



**Figura 37. Uso de herramientas y recurso de trabajo.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

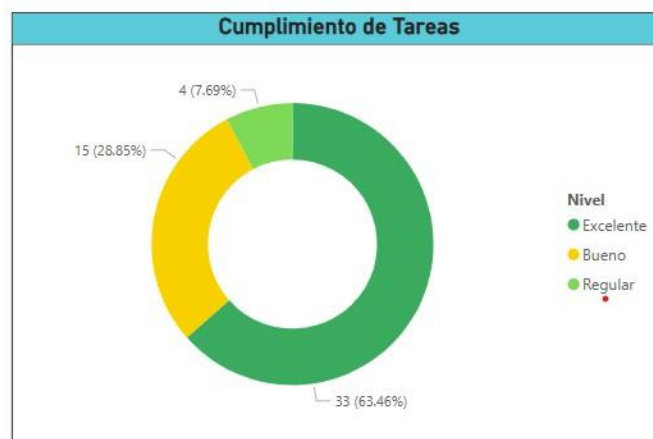
El análisis del diagnóstico de conductas observadas en el trabajo refleja un panorama en el que la mayoría de los colaboradores demuestran un desempeño positivo en el uso de herramientas y recursos. Con un 67.31% de los encuestados en un nivel excelente, se evidencia un alto grado de eficiencia y dominio en la aplicación de estos recursos dentro del entorno laboral. No obstante, el 32.69% que se ubica en un nivel bueno, sugiere que aún existen oportunidades de mejora, ya sea a través de capacitaciones específicas, acceso a mejores herramientas o estrategias que optimicen su uso.



**Figura 38. Deficiencias en habilidades y conocimiento de los colaboradores.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis sobre la identificación de deficiencias en las habilidades o conocimientos de los colaboradores revela que el 57.69% de los evaluadores considera que no existen deficiencias significativas, lo que indica que la mayoría del personal posee las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Sin embargo, un 42.31% sí ha identificado áreas de mejora, lo que sugiere la necesidad de fortalecer programas de capacitación y desarrollo profesional. Estos resultados resaltan la importancia de implementar estrategias de seguimiento y retroalimentación para garantizar un crecimiento continuo en el desempeño del equipo de trabajo.



**Figura 39 . Cumplimiento de tareas** Fuente:  
(Elaboración propia, 2025).

La gráfica sobre el cumplimiento de tareas revela que la mayoría de los colaboradores (63.46%) alcanza un nivel de desempeño excelente, lo que refleja un alto compromiso y eficiencia en la ejecución de sus responsabilidades. Por otro lado, un 28.85% se encuentra en un nivel bueno, lo que indica que, si bien cumplen con sus funciones, aún tienen margen de mejora para alcanzar la excelencia. Sin embargo, un 7.69% presenta un desempeño regular, lo que sugiere la necesidad de intervenciones específicas, como capacitaciones o acompañamiento, para mejorar su productividad. Estos resultados evidencian la importancia de estrategias de desarrollo que permitan fortalecer el rendimiento global del equipo y garantizar un estándar de calidad uniforme en la organización.



**Figura 40. Relación con compañeros y trabajo en equipo.**

Elaboración propia, 2025).

El análisis de la relación con compañeros y trabajo en equipo muestra que un 69.23% de los colaboradores mantiene una interacción excelente, lo que indica un ambiente laboral positivo, basado en la cooperación y el respeto mutuo. Mientras tanto, un 30.77% alcanza un nivel bueno, lo que sugiere que, aunque la mayoría de los empleados se relaciona de manera efectiva, aún existe un grupo que podría beneficiarse de estrategias para fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo. Estos resultados resaltan la importancia de fomentar dinámicas grupales, capacitaciones en habilidades interpersonales y espacios de integración que permitan consolidar un equipo de trabajo más cohesionado y eficiente.

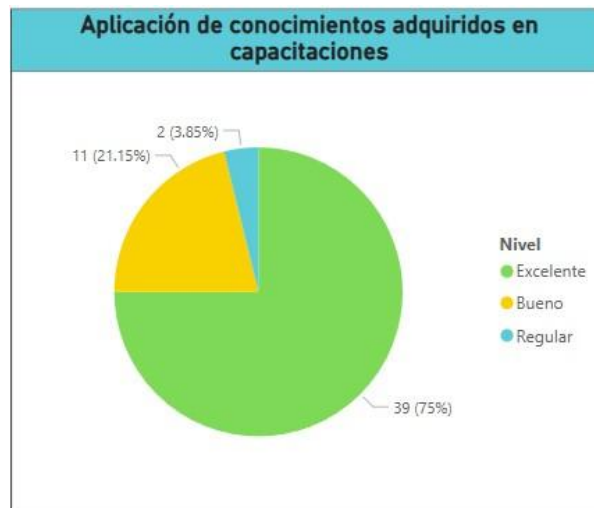


**Figura 41. Proactividad y resolución de problemas.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de la proactividad y resolución de problemas revela que un 67.31% de los colaboradores demuestra un desempeño excelente en estas áreas, evidenciando una alta capacidad para anticiparse a las situaciones y tomar decisiones efectivas. Por otro lado, un 26.92% presenta

un nivel bueno, lo que indica que, aunque manejan adecuadamente los desafíos, aún tienen oportunidades de mejora. Finalmente, un 5.77% se encuentra en un nivel regular, lo que sugiere dificultades en la toma de iniciativa y en la resolución eficiente de problemas. Estos resultados subrayan la importancia de reforzar estrategias de capacitación en pensamiento crítico y toma de decisiones, así como fomentar una cultura organizacional que incentive la autonomía y la creatividad en la solución de problemas.



**Figura 42. Aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones.**

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis sobre la aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones muestra que el 75% de los colaboradores alcanza un nivel excelente, lo que indica una adecuada transferencia de los aprendizajes a su entorno laboral. Un 21.15% se encuentra en un nivel bueno, lo que sugiere que, aunque aplican los conocimientos adquiridos, todavía hay margen de mejora para optimizar su desempeño. Por otro lado, un 3.85% se encuentra en un nivel regular, evidenciando dificultades para incorporar lo aprendido en su labor diaria. Estos resultados resaltan la importancia de reforzar el seguimiento y la evaluación post-capacitación, así como la implementación de estrategias que faciliten la aplicación práctica del conocimiento, asegurando un mayor impacto en la productividad y el desempeño organizacional.

En este instrumento se le agregaron preguntas abiertas ¿Has identificado deficiencias en las habilidades o conocimientos del colaborador? Los participantes mencionaron las deficiencias identificadas en las habilidades o conocimientos de los colaboradores incluyen la falta de dominio

en lenguajes de programación específicos, manejo del estrés laboral, comprensión y aplicación de normativas técnicas pedagógicas, cumplimiento de acuerdos y elaboración de informes técnicos, resolución de problemas y conflictos, liderazgo y gestión de grupos, conocimientos contables y sobre programas SAR, seguimiento a la jerarquía organizacional, protocolo y etiqueta, herramientas didácticas, trabajo en equipo y colaboración, procesos del modelo Educar, proactividad e iniciativa, conocimientos en producción agrícola y procesamiento de materias primas, así como comprensión de temas de conglomerados. Además, se identificó la necesidad de capacitación para quienes han asumido recientemente sus cargos.

Con respecto a la pregunta ¿Qué tipo de capacitación recomendarías para este colaborador? Los participantes mencionaron que las necesidades de capacitación abarcan una amplia gama de áreas, incluyendo liderazgo estratégico, planificación y gestión empresarial, resolución de problemas y manejo de conflictos, así como metodologías de enseñanza y pedagogía. Se identificó una fuerte demanda por formación en herramientas tecnológicas, sistemas contables y normativas específicas como SAR y leyes contables. Además, hay interés en temas especializados como producción agrícola bajo nuevas tecnologías, desarrollo sostenible y certificación de competencias laborales. También se destaca la necesidad de fortalecer habilidades en comunicación efectiva, relaciones interpersonales y trabajo colaborativo. Algunas respuestas indican que ciertos colaboradores ya poseen un alto nivel de competencia en sus áreas, mientras que otros requieren capacitación específica en el uso de software, elaboración de informes técnicos y monitoreo de datos estadísticos.

En relación con comentarios adicionales reflejaron una percepción mayormente positiva sobre el desempeño del colaborador, destacando su compromiso, profesionalismo y disposición para aprender. Se resalta su actitud proactiva, habilidades administrativas y tecnológicas, así como su capacidad para involucrarse en diversas iniciativas y proyectos. Varios comentarios enfatizan la importancia de mejorar en la gestión del tiempo, la planificación estratégica y la separación entre la vida laboral y personal. También se sugiere fortalecer competencias en liderazgo, innovación, trabajo en equipo y cumplimiento de plazos en la entrega de resultados. Algunos colaboradores señalan que la persona evaluada tiene un ritmo propio de aprendizaje y requiere seguimiento en sus tareas. En términos generales, el colaborador es valorado como una persona dedicada, resiliente y eficaz en su trabajo, aunque con áreas de oportunidad en la optimización de su organización y enfoque en proyectos estratégicos.

## 4.2.5 RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES.

### 4.2.5.1 GRUPO FOCAL TECNICOS DOCENTES.

#### 1. Consideraciones generales

- Los grupos focales se desarrollaron el jueves 06 de marzo de 2025 en dos momentos y modalidades. El primero de manera presencial, a las 9:00 a.m. y el segundo de manera virtual, a las 2:00 p.m.
- El tiempo promedio de duración fue de 1:15 horas.
- Durante la sesión de la mañana, se contó con seis participantes. Durante la sesión de la tarde, se contó con 16 participantes (ver reporte de asistencia generado por Teams).

#### 2. Registro de la observación durante los grupos focales

**Tabla 3 Grupos focales de Técnicos Docentes.**

Preguntas	Respuestas y observaciones
¿Qué es para ustedes una capacitación, una charla, y una reunión?	Ambos grupos mencionaron elementos diferenciadores como: duración, temática abordada, metodología para compartir la información, material facilitado y la posibilidad de que se obtenga una certificación por haber participado.
¿Cómo ha sido su experiencia con los programas de capacitación en la Red-ITC?	<p>En general, los participantes mencionan sentirse satisfechos de los procesos de capacitación organizados por la Red-ITC. La jornada de inducción anual destaca en sus apreciaciones. Para aquellos miembros del personal con menor antigüedad, es un elemento de relevancia para conocer la organización, así como sus roles y responsabilidad. Quienes tienen más tiempo en la Red-ITC, que también son parte de estas jornadas, lo consideran como una reinducción a sus puestos, ya que pueden comprender cuáles son las actualizaciones o disposiciones nuevas de la organización respecto a sus procesos y procedimientos.</p> <p>Son conscientes del esfuerzo intencionado que hace la organización por mantenerles actualizados sobre temas de interés para sus puestos, sin embargo, mencionan que las tareas y/o acuerdos para la implementación en los institutos técnicos donde laboran requieren de más tiempo y presupuesto para poder demostrar los resultados esperados por la Red-ITC.</p> <p>Otro elemento que les parece favorable es que puedan tener una persona de referencia a quien abocarse en caso de tener dudas respecto a un tema en el que hayan sido capacitados.</p> <p>Perciben que los procesos de capacitación en la que participan todos los técnicos docentes tienen la ventaja de ser intercambios de experiencia que fomentan el aprendizaje.</p>
¿Qué aspectos consideran más efectivos de las capacitaciones recibidas de Red-ITC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma en la que el equipo de la unidad coordinadora busca maneras de hacer más atractiva la temática, especialmente con técnicas participativas de facilitación.</li> <li>- La mayoría de los temas que se les han brindado como capacitación son de relevancia para sus funciones.</li> </ul>

<p>¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad o mejora en la Red-ITC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de reuniones informativas por constantes cambios de personal, sugieren que no se convoque a esas jornadas a aquellos técnicos que ya conocen las disposiciones, se percibe como una inversión de tiempo innecesaria que los distrae de su labor.</li> <li>- Las jornadas de capacitación tienen horarios extendidos, lo que les genera agotamiento y pérdida de interés en las temáticas abordadas.</li> <li>- Hacer un mejor uso del PowerPoint, no solo usar texto para mostrar un contenido.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se diseñen procesos de capacitación porque se detecta una falencia generalizada en el equipo (como es el caso del curso de redacción básica), sugieren que se asegure que los contenidos están alineados con las necesidades de fortalecimiento de capacidad, con el interés del equipo y que se desarrollen en tiempos propicios que no les hagan salir de sus labores cotidianas.</li> </ul>
<p>¿En qué medida las capacitaciones han impactado en el desempeño laboral en la Red-ITC?</p>	<p>Todos mencionan que las capacitaciones impactan positivamente en el desempeño de sus labores. Sin embargo, hubo comentarios de cómo hay ocasiones en las que no cuentan con el seguimiento para asegurar que en efecto los participantes han adquirido nuevas competencias.</p>
<p>¿Qué formatos o metodologías de capacitación prefieren?</p>	<p>Virtuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducen costos de organización logística.</li> <li>- Les permiten retomar sus actividades cotidianas con más rapidez.</li> </ul> <p>Presenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se logra más involucramiento de las personas que asisten.</li> <li>- Se aprende con más facilidad.</li> <li>- Puede ser motivante salir de la rutina diaria de los institutos.</li> </ul>
<p>¿Qué sugerencias tienen para mejorar los programas de capacitación dentro de la Red-ITC?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una adecuada dosificación de las temáticas de acuerdo con el tiempo disponible.</li> <li>- Más uso de técnicas participativas.</li> <li>- Una rotación de las sedes de las capacitaciones, ya que consideran que aquellos que viven en zonas como el sur de Iempira y Ocoatepeque están en más desventaja cuando viajan hacia La Esperanza y alrededores.</li> <li>- Que los días de viaje no se lleve a cabo jornada de capacitación, todos mencionaron cómo enfrentan desafíos para retornar a sus lugares de origen de manera segura cuando deben trasladarse en horas del mediodía.</li> <li>- Que se consideren gastos de hospedaje y alimentación para quienes su lugar de origen esté a más de 4 horas de la sede de la capacitación.</li> <li>- Que durante jornadas de capacitación no se les pida trabajar en otros entregables de carácter urgente porque se pierde el hilo en la participación.</li> </ul>
<p>¿Cómo ha percibe la calidad de facilitación en las capacitaciones que ha participado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De parte del equipo de la Red-ITC perciben un alto grado de especialización en los temas que facilitan.</li> </ul> <p>Notan una buena preparación previa a la jornada de capacitación de algunos miembros del personal (como Elder, por ejemplo), que hacen buen uso del tiempo y que se apegan a una agenda preestablecida. De otros, mencionan que pueden percibir cierto grado de improvisación durante sus intervenciones.</p> <p>En algunos casos reconocen que el personal podría mejorar el uso de técnicas de facilitación efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De parte de algún personal externo a la Red-ITC, han percibido que son menos propensos a utilizar técnicas participativas y se han sentido cohibidos de brindar sus opiniones o aportes durante la jornada.</li> </ul>
<p>¿Cuál ha sido su percepción con los materiales o herramientas que se han usado en las capacitaciones?</p>	<p>En general, los participantes expresaron que los materiales que se utilizan durante las capacitaciones son adecuados para procesos de enseñanza aprendizaje. Sin embargo, mencionan que podrían aprovecharse ayudas audiovisuales distintas a las tradicionales (PowerPoint, mencionaron) para captar más su atención.</p>

¿Cuál es la importancia del involucramiento activo de un participante en las capacitaciones?	Admiten que este es uno de los factores determinantes para elevar el nivel de aprendizaje de todos los participantes. Consideran que es mejor en jornadas presenciales que en virtuales.
--	--

### 3. Otros temas mencionados en el grupo Focal.

Durante la sesión del grupo focal, además de las preguntas establecidas, los participantes tomaron la iniciativa de abordar otros temas relevantes para el desarrollo y fortalecimiento de la Red-ITC. Estos temas surgieron de manera espontánea y reflejan preocupaciones, necesidades y áreas de mejora identificadas por el personal. A continuación, se detallan los aspectos discutidos: Durante la sesión, surgieron otros temas de interés entre los participantes, entre ellos:

- Relación salario/carga laboral como un factor en la decisión de permanecer como empleado de la Red-ITC.
- Aumento de la carga laboral como factor de agotamiento físico y mental de parte del personal técnico docente, y cómo hay falta de equidad respecto a otros docentes del centro educativo en el que laboran.
- Mencionan desánimo por la decisión final respecto a su aumento de salario, ya que se percibe como una falta de voluntad por mejorar sus condiciones laborales.
- La alta expectativa que se tiene del proceso de mejora en el área de recursos humanos y la propuesta de incentivos no salariales, expresando que deberán ser adaptados a las verdaderas necesidades del personal.
- La iniciativa de haber realizado un proceso de formador a formadores en los temas de habilidades para la vida, educación financiera y GAAP les parece que no tuvo la efectividad esperada debido a que algunos de ellos han tenido que asumir la implementación de las metodologías con los estudiantes, sin haber sido ellos los capacitados.

#### 4.2.5.2 GRUPO FOCAL UNIDAD COORDINADORA

##### 1. Consideraciones generales

- Los grupos focales se desarrollaron el jueves 06 de marzo de 2025 en a las 9:00 a.m.
- El tiempo promedio de duración fue de 2:00 horas.
- Se contó con 10 participantes.

## 2. Registro de la observación durante los grupos focales

**Tabla 4 Grupo focal de Unidad Coordinadora.**

Preguntas	Respuestas y observaciones
¿Qué es para ustedes una capacitación, una charla, y una reunión?	Los participantes definieron estos conceptos de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación: Proceso estructurado de formación con planificación metodológica, dirigido a fortalecer habilidades específicas.</li> <li>• Charla: Espacio breve y más informal donde se presenta información sobre un tema particular.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión: Encuentro para discutir temas organizacionales sin necesidad de una estructura metodológica formal.</li> </ul>
¿Cómo ha sido su experiencia con los programas de capacitación en la Red ITC?	Las respuestas indican que la capacitación en la Red-ITC ha sido general y no necesariamente alineada con las necesidades específicas de cada puesto. Se identificó una falta de formación técnica especializada, lo que lleva a que el personal deba buscar aprendizaje de manera autónoma.
¿Qué aspectos consideran más efectivos de las capacitaciones recibidas de Red-ITC?	Los participantes destacaron como puntos positivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de conocimientos generales aplicables en distintos contextos.</li> <li>• Empoderamiento a través del aprendizaje continuo.</li> <li>• Oportunidad de ampliar el conocimiento sobre distintas temáticas.</li> </ul>
¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad o mejora en la Red-ITC?	Las principales oportunidades de mejora incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación específica: Adaptar la formación a las funciones de cada puesto.</li> <li>• Seguimiento y refuerzo: Implementar programas de actualización continua.</li> <li>• Inducción estructurada: Mejorar el proceso de integración de nuevos colaboradores enfocándose en las funciones específicas del cargo.</li> <li>• Fortalecimiento tecnológico: Potenciar el uso de herramientas digitales para optimizar procesos.</li> </ul>
¿En qué medida las capacitaciones han impactado en el desempeño laboral en la RedITC?	Se identificó que la capacitación general ha sido beneficiosa, pero no ha tenido un impacto directo en el desempeño específico de los puestos. Los empleados han desarrollado habilidades por iniciativa propia debido a la falta de formación especializada.
¿Qué formatos o metodologías de capacitación prefieren?	Los participantes indicaron preferencia por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres prácticos y dinámicos.</li> <li>• Capacitaciones con aplicación directa al entorno laboral.</li> <li>• Formación continua y progresiva en áreas técnicas y estratégicas.</li> </ul>
¿Qué sugerencias tienen para mejorar los programas de capacitación dentro de la RedITC?	Las principales sugerencias fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar capacitaciones específicas según el área de trabajo.</li> <li>• Incorporar metodologías participativas.</li> <li>• Ofrecer formación técnica continua.</li> </ul>
¿Cómo ha percibe la calidad de facilitación en las capacitaciones que ha participado?	Los participantes consideran que los facilitadores poseen buen conocimiento en sus áreas, pero sugieren mayor estructuración en los contenidos y aplicación práctica de los temas impartidos.
¿Cuál ha sido su percepción con los materiales o herramientas que se han usado en las capacitaciones?	Se identificó que, si bien los materiales son adecuados, en algunos casos no están completamente adaptados a las necesidades de los participantes.

¿Cuál es la importancia del involucramiento activo de un participante en las capacitaciones?	Se destacó que el aprendizaje es más efectivo cuando los participantes están activamente involucrados en el proceso de formación y pueden aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo diario.
--	--

### 3. Otros temas mencionados en el grupo Focal.

- Carga laboral y distribución de tareas: Se discutió la necesidad de una mejor asignación de tareas para evitar la sobrecarga en ciertas áreas. Se sugirió evaluar los flujos de trabajo y definir estrategias para distribuir equitativamente las responsabilidades.
- Desarrollo profesional y crecimiento interno: Los participantes expresaron la importancia de contar con oportunidades de promoción dentro de la Red-ITC. Se destacó la necesidad de programas de especialización y formación en áreas clave para fortalecer las competencias individuales.
- Gestión y planificación de proyectos: Se identificó la falta de alineación entre los proyectos y la estrategia general de la Red-ITC. Se propuso establecer mejores mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación para asegurar una ejecución más efectiva.
- Mejora en los procesos administrativos: Se destacó la importancia de optimizar los procedimientos internos para reducir tiempos y aumentar la eficiencia. Se sugirió la digitalización de ciertos trámites y la implementación de protocolos claros de gestión.
- Inducción y formación de nuevos colaboradores: Se mencionó la necesidad de un proceso de inducción más estructurado que no solo incluya información sobre la Red-ITC, sino que también brinde capacitación específica sobre el puesto de trabajo que cada colaborador desempeñará.
- Clima organizacional y comunicación interna: Se identificó la necesidad de fortalecer los canales de comunicación dentro de la organización para mejorar la coordinación entre equipos y fomentar un ambiente laboral positivo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. El análisis realizado evidencia que los colaboradores de la Red-ITC perciben inconsistencias en el sistema de evaluación del desempeño. Un 44.74% de los empleados considera que su evaluación refleja con precisión su rendimiento solo de manera ocasional, y un 28.95% indica que la evaluación no siempre es justa. Esto refleja la necesidad de un modelo de evaluación más estructurado y objetivo, que proporcione retroalimentación efectiva y permita identificar brechas de desempeño con mayor claridad.
2. Los principales desafíos identificados incluyen la sobrecarga laboral, la falta de claridad en los objetivos organizacionales y la necesidad de formación continua. Los colaboradores han señalado que la asignación desigual de tareas afecta su desempeño, lo que hace evidente la necesidad de mejorar la planificación y distribución del trabajo. Además, la escasez de programas de capacitación específica ha llevado a que el personal busque formación de manera autónoma, lo que impacta la efectividad y alineación de sus competencias con los objetivos de la Red-ITC.
3. Los datos sugieren que la evaluación del desempeño debe estructurarse en tres fases: planeación, evaluación y desarrollo. Se ha identificado que la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la evaluación 360° permitiría medir con mayor precisión la contribución de cada colaborador al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la falta de retroalimentación efectiva ha generado percepciones de inequidad en las evaluaciones, lo que resalta la importancia de establecer procesos estandarizados y transparentes en la medición del desempeño.

4. La capacitación es un factor clave para mejorar el desempeño, sin embargo, los programas actuales no están alineados completamente con las necesidades específicas de cada puesto. Se ha identificado que el 75% de los colaboradores logra aplicar lo aprendido en su entorno laboral, pero un 21.15% solo lo hace parcialmente y un 3.85% enfrenta dificultades para transferir el conocimiento a sus actividades diarias. Esto resalta la importancia de diseñar planes de capacitación estructurados y basados en metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación, para asegurar una formación más efectiva y aplicable a la realidad laboral de la Red-ITC.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

5. Establecer un modelo de evaluación del desempeño más estructurado y objetivo, basado en criterios claros y medibles. Para ello, se sugiere la implementación de una evaluación por competencias, combinada con indicadores clave de desempeño (KPIs) y retroalimentación periódica. Además, es esencial capacitar a los evaluadores para garantizar la aplicación justa y equitativa de los criterios de evaluación, reduciendo la percepción de subjetividad entre los colaboradores.
6. Para mejorar la gestión de la carga laboral y la claridad en los objetivos organizacionales, se recomienda establecer mecanismos de planificación eficiente del trabajo, como la asignación equitativa de responsabilidades y la implementación de herramientas de gestión de tareas. Asimismo, se debe diseñar un programa de capacitación continua, alineado con las necesidades específicas de los colaboradores, asegurando que reciban formación pertinente sin depender exclusivamente de su aprendizaje autodidacta.
7. Se recomienda estructurar el proceso de evaluación del desempeño en tres fases: planeación, evaluación y desarrollo. Para ello, es fundamental definir metas claras y medibles al inicio del período de evaluación, realizar seguimientos periódicos mediante reuniones de retroalimentación y, al finalizar el ciclo, establecer planes de mejora basados en los resultados obtenidos. Además, la implementación de la evaluación 360° permitirá obtener una visión más completa del desempeño de cada colaborador, asegurando una mayor equidad y transparencia en el proceso.

8. Para mejorar la efectividad de la capacitación, se recomienda rediseñar los programas de formación utilizando metodologías innovadoras como el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación y el uso de plataformas digitales. Además, se debe implementar un sistema de seguimiento y medición del impacto de la capacitación, para garantizar que los conocimientos adquiridos sean aplicados de manera efectiva en el entorno laboral.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

Este capítulo se enfoca en la aplicabilidad práctica de la propuesta desarrollada para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Red-ITC. A partir del diagnóstico y análisis previo, se presentan estrategias concretas de implementación que buscan potenciar el rendimiento del personal y alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales. La propuesta está diseñada para responder a las necesidades específicas de la Red-ITC, considerando tanto las dinámicas internas como los retos del entorno en el que opera. Además, se establecen medidas de control y evaluación para garantizar la eficacia y sostenibilidad de las acciones planteadas.

### **6.1 "ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA RED-ITC".**

#### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos del análisis del desempeño y las necesidades de capacitación del personal de la Red-ITC. Según los datos recopilados, un 44.74% de los colaboradores considera que su evaluación de desempeño refleja con precisión su rendimiento de manera frecuente, mientras que solo un 15.79% menciona que siempre recibe una evaluación precisa. Sin embargo, un 28.95% indica que solo a veces se siente evaluado de manera justa, lo que evidencia inconsistencias en la aplicación de los criterios de evaluación y la necesidad de mejorar los mecanismos de retroalimentación.

Asimismo, se identificaron desafíos laborales que afectan el rendimiento de los colaboradores, tales como la sobrecarga de trabajo y la falta de claridad en la asignación de tareas. Estos factores han generado una disminución en la eficiencia y una baja alineación con los objetivos organizacionales. Por ello, la propuesta contempla fortalecer la comunicación interna a través de la

retroalimentaciones periódicas e implementación de indicadores clave (KPIs) evaluación 360° a los colaboradores de la Red-ITC.

Además, se identificó que el 39.47% de los colaboradores considera que la falta de formación o actualización afecta su rendimiento "a veces", mientras que un 21.05% enfrenta obstáculos de manera frecuente debido a la falta de capacitación. Esto destaca la necesidad urgente de fortalecer los programas formativos para mejorar las competencias y habilidades necesarias para el desempeño efectivo.

Por lo tanto, esta propuesta busca implementar un sistema integral de evaluación del desempeño y capacitación continua, con indicadores claros y procesos de retroalimentación efectiva, para garantizar el desarrollo profesional del personal, fortalecer la motivación y mejorar el rendimiento organizacional. La aplicación efectiva de esta estrategia permitirá optimizar la productividad, mejorar el clima laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Red-ITC.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño y enfoque de los colaboradores de la Red-ITC mediante la implementación de estrategias de evaluación y capacitación alineadas con las necesidades organizacionales. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- a. Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño por medio de un modelo estructurado basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) y evaluación 360°, asegurando que los criterios de medición sean objetivos, equitativos y alineados con los objetivos estratégicos de la Red-ITC.
- b. Crear e implementar un plan de formación continua basado en metodologías activas, con el fin de garantizar que los colaboradores adquieran y apliquen conocimientos relevantes para su desarrollo profesional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- c. Mejorar la retroalimentación y comunicación interna, estableciendo procesos efectivos de seguimiento y evaluación del desempeño que incluyan sesiones periódicas de retroalimentación, fomentando la transparencia y la mejora continua dentro de la organización.

- d. Desarrollar herramientas y lineamientos que permitan la continuidad y mejora del sistema de evaluación y capacitación en la Red-ITC, garantizando su integración en la cultura organizacional y su adaptación a futuros cambios en el entorno laboral y educativo.

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO PLAN INTEGRAL DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

### **6.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN**

Esta propuesta consiste en presentar un Plan Integral de Evaluación y Capacitación, cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño y la eficiencia de los empleados de la Red-ITC a través de un enfoque estructurado que combina la evaluación de competencias con un programa continuo de formación.

Este plan surge a partir de los resultados basados en los instrumentos aplicados a los colaboradores de la Red-ITC, lo que permitió identificar brechas de conocimientos, habilidades y oportunidades de mejora en relación con sus funciones y productividad. A partir de estos hallazgos, se propone una estrategia de capacitación personalizada que responda a las necesidades específicas detectadas.

El plan de acción incluirá:

- Un proceso de evaluación para medir el nivel actual de competencias y establecer líneas base de desempeño, con el fin de clarificar objetivos y cruciales importantes.
- Programas de capacitación dirigidos a fortalecer tantas habilidades técnicas para cada puesto según corresponda, como competencias blandas (comunicación, liderazgo, resolución de problemas, trabajo en equipo).
- Implementación de metodologías de aprendizaje innovadoras, como talleres prácticos, simulaciones, cursos en línea y mentorías.
- Seguimiento y medición del impacto de la capacitación en el desempeño laboral, asegurando una mejora continua.

En esencia, este plan no solo busca cerrar brechas de conocimiento, sino también alinear el desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización,

promoviendo una cultura de aprendizaje continuo que impulse la competitividad y la innovación dentro de la Red-ITC.

#### 6.4.2. DESARROLLO DEL PLAN

Para la implementación efectiva del plan, se seguirán los siguientes pasos:

##### 6.4.2.1 EVALUACIÓN DE NECESIDADES

A través del análisis detallado de las respuestas obtenidas en los instrumentos de diagnóstico, se identifican las principales debilidades y oportunidades de mejora en los conocimientos y habilidades del personal. Esta evaluación permite segmentar a los colaboradores según sus necesidades específicas de capacitación, estableciendo prioridades y diseñando estrategias adecuadas para cada grupo.

##### 6.4.2.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Basado en los resultados de la evaluación, se estructura un programa de capacitación que incluye:

**Temáticas clave:** Se definen los cursos y talleres en función de las necesidades identificadas. Estas temáticas incluyen habilidades técnicas, así como habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

**Modalidad de capacitación:** Se opta por sesiones presenciales, virtuales o mixtas según la disponibilidad de recursos y las preferencias de los empleados. La modalidad presencial permite mayor interacción y práctica directa, mientras que la virtual ofrece flexibilidad para aquellos colaboradores con limitaciones de horario o ubicación geográfica.

**Materiales de apoyo:** Se desarrolla recursos didácticos que facilitan la comprensión de los temas tratados en las capacitaciones. Estos serán desarrollados por expertos en el tema, ya sean capacitadores internos o externos.

### 3. Implementación del Plan de Capacitación

La ejecución del plan incluirá:

Asignación de facilitadores y capacitadores: Se seleccionarán expertos en las áreas de formación para asegurar que los contenidos sean impartidos con calidad y precisión. Estos capacitadores pueden ser internos, dentro de la misma organización, o externos, contratados específicamente para impartir las capacitaciones.

Ejecución de sesiones formativas: Se siguen los lineamientos establecidos en el cronograma de capacitación, asegurando que las sesiones sean interactivas y participativas, fomentando la discusión y el aprendizaje colaborativo entre los colaboradores.

Plataformas de capacitación: Se utiliza herramientas tecnológicas para el acceso a material complementario y evaluaciones interactivas. Se podrá hacer uso de plataforma ITC-VIRTUAL, con la cual cuenta la Red-ITC, que permitan reforzar el conocimiento adquirido en las sesiones presenciales o virtuales.

#### 4. Evaluación del Impacto y Seguimiento

Se aplicarán indicadores de desempeño para medir la efectividad del plan mediante:

Encuestas de satisfacción: Se aplicarán al finalizar cada capacitación para conocer la percepción de los participantes sobre la calidad de los contenidos, la metodología utilizada y la utilidad de la formación en sus actividades laborales.

Pruebas de conocimiento y habilidades adquiridas: Se realizará evaluaciones antes y después de la formación para medir el nivel de aprendizaje obtenido y determinar la efectividad del programa.

Monitoreo de la aplicación de conocimientos en el entorno laboral: Se implementará mecanismos de seguimiento para verificar que los conocimientos adquiridos se apliquen en las tareas diarias de los colaboradores. Esto incluye la observación en el lugar de trabajo, la realización de informes de desempeño y la retroalimentación por parte de supervisores y compañeros de equipo.

Los instrumentos e iniciativas propuestas serán implementados y gestionados por capacitadores profesionales especializados en los temas de interés, asegurando que los contenidos impartidos sean relevantes, actualizados y alineados con las mejores prácticas. Estos expertos no solo aportarán conocimientos técnicos avanzados, sino que también aplicarán metodologías pedagógicas efectivas para facilitar el aprendizaje y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. La

capacitación se llevará a cabo mediante una combinación de sesiones teóricas y prácticas, utilizando recursos interactivos, plataforma ITC-VIRTUAL, estudios de caso y ejercicios aplicados, con el fin de optimizar la comprensión y reforzar las competencias necesarias en el entorno laboral.

Con estas acciones, se busca garantizar que el proceso de evaluación y capacitación tenga un impacto real en la mejora del desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, en la competitividad y eficiencia de la organización. Además, se fomentará una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y la actualización constante en un entorno de trabajo dinámico y competitivo.

## **6.5 PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA RED-ITC**

El plan de acción surge como una herramienta estratégica para estructurar y gestionar el proceso de formación y desarrollo dentro de una organización, específicamente enfocada en los colaboradores de una Red-ITC. Su propósito es garantizar que el personal adquiera las competencias necesarias para mejorar su desempeño y contribuir al crecimiento de la empresa.

Este plan es el resultado de un enfoque sistemático basado en la identificación de necesidades de capacitación a partir de encuestas y análisis de desempeño. Se fundamenta en metodologías de gestión del talento humano, combinando principios de aprendizaje organizacional, evaluación de desempeño y mejora continua.

El propósito del plan es definir las actividades necesarias para estructurar un programa de formación eficiente, asegurando que el personal reciba conocimientos y habilidades relevantes.

Para garantizar la evaluación del aprendizaje se incluye métodos para medir el impacto de la capacitación en el rendimiento de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al implementar la mejora Continua se ajusta los programas de formación con base en los resultados de las evaluaciones y en las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

La estrategia de mentoría y seguimiento post-capacitación, asegurara que el aprendizaje no sea solo teórico, sino aplicado y sostenible en el tiempo.

El plan actuará como una guía para diseñar, ejecutar y evaluar un sistema de capacitación sólido, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y enfocado en mejorar el desempeño de los colaboradores.

**Tabla 5 Plan de acción para fortalecer el desempeño laboral y las competencias del personal de la Red-ITC.**

Actividad	Descripción	Resultado Esperado	Recursos Necesarios	Responsable
-----------	-------------	--------------------	---------------------	-------------

Diseño del Plan de Capacitación y Evaluación	Desarrollo de un plan estructurado que incluya competencias técnicas y blandas, metodología, herramientas de evaluación y cronograma de implementación.	Plan de capacitación alineado con los objetivos estratégicos de la organización.	Software de gestión, computadoras, encuestas de diagnóstico.	Recursos Humanos y Comité de Evaluación.
Desarrollo de Materiales y Recursos de Capacitación	Creación de guías, manuales, videos interactivos, talleres presenciales y virtuales para fortalecer el aprendizaje.	Materiales accesibles en plataformas digitales y en formato físico.	Plataforma ITC-VIRTUAL videos, manuales, simulaciones.	Recursos Humanos y Expertos Temáticos.
Ejecución de Sesiones de Capacitación	Implementación de programas de capacitación presenciales y virtuales, con sesiones prácticas y participativas.	80% del personal participa activamente en las capacitaciones.	Salas de capacitación, plataformas de videoconferencia, materiales didácticos.	Instructores internos y externos.
Aplicación de Evaluaciones de Desempeño y Aprendizaje	Uso de pruebas, encuestas 360°, autoevaluaciones y evaluaciones.	Informes detallados sobre el nivel de mejora en competencias y desempeño.	Instrumentos de evaluación, software de análisis de datos.	Recursos Humanos y Supervisores.
Revisión y Ajuste del Programa de Capacitación	Análisis de resultados de evaluaciones, identificación de brechas de aprendizaje y ajustes al plan de capacitación.	Programa actualizado según necesidades detectadas.	Reunión de retroalimentación, encuestas de satisfacción.	Comité de Evaluación y Recursos Humanos.
Implementación de un Sistema de Mentoría y Acompañamiento	Creación de un programa de mentoría para el desarrollo profesional continuo y refuerzo de conocimientos.	80% de los empleados cuentan con un mentor asignado.	Plataforma de seguimiento, guías de mentoría.	Supervisores y Líderes de Equipo.
Institucionalización del Sistema de Capacitación y Evaluación	Integración del sistema de formación y evaluación como parte clave del crecimiento organizacional.	Cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la organización.	Políticas de capacitación, presupuestos asignados.	Junta Directiva y Recursos Humanos.

#### 6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LA

RED-ITC.

Este plan de evaluación del desempeño está diseñado específicamente para la Red-ITC con base en los hallazgos de la investigación realizada. Se ha identificado que actualmente la evaluación es limitada y segmentada, aplicándose únicamente a los técnicos docentes y no a todos los niveles organizacionales. El 28.95% de los colaboradores considera que la evaluación de su desempeño refleja su rendimiento solo "a veces", evidenciando una necesidad de mejora en este aspecto. Este plan propone un sistema integral de evaluación 360° que permita alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.

#### 6.4.1.1 OBJETIVOS PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA LA RED-ITC

- Implementar un sistema de evaluación integral que abarque a todos los colaboradores de la Red-ITC.
- Proporcionar retroalimentación objetiva y constructiva para el desarrollo profesional.
- Identificar necesidades de capacitación y áreas de mejora específicas.
- Alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.
- Fortalecer la cultura de evaluación y mejora continua.

#### 6.4.1.2 ALCANCE

Este sistema de evaluación abarcará a todos los colaboradores de la Red-ITC:

- Personal técnico-docente (28)
- Personal administrativo (3)
- Personal de proyectos (4)
- Personal de planta (11)
- Gerente general (1)
- Coordinadores de programas y proyectos (1)
- Jefe de recursos humanos (1)

#### 6.4.1.3. METODOLOGÍA: EVALUACIÓN 360°

El sistema de evaluación 360° permite obtener retroalimentación desde diferentes perspectivas, proporcionando una visión más completa y objetiva del desempeño de cada colaborador.

#### 6.4.1.4 PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño de cada colaborador se realizará de manera integral, considerando diversas perspectivas que permitan una visión objetiva y completa de su actuación. Los participantes involucrados en este proceso son los siguientes:

- El colaborador: (Autoevaluación) analiza y valora su propio desempeño, identificando logros, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.
- Supervisor directo: Emite una evaluación fundamentada en la observación continua del trabajo realizado, el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de competencias.
- Pares o compañeros de trabajo: Dos o tres colegas que interactúan directamente con el colaborador aportan su apreciación sobre aspectos como el trabajo en equipo, la comunicación y la colaboración.
- Subordinados (cuando aplique): En los casos en que el colaborador tenga personal a su cargo, se incorpora la opinión de sus subordinados respecto al estilo de liderazgo, capacidad de gestión y clima laboral.
- Clientes internos o externos: Se incluye la retroalimentación de quienes reciben directamente los servicios del colaborador. En el caso de los técnicos docentes, se considera la opinión de los estudiantes como clientes principales del proceso educativo.

El enfoque de evaluación 360° permite una valoración más completa y equitativa, orientada al crecimiento continuo y al fortalecimiento del desempeño individual y organizacional.

#### 6.4.1.5 DIMENSIONES A EVALUAR

La evaluación del desempeño se estructura en torno a tres dimensiones clave: competencias técnicas, conductuales y organizacionales. Cada una de ellas agrupa aspectos fundamentales que permiten valorar de forma integral el aporte de cada colaborador a la Red-ITC.

##### 1. Competencias técnicas

- Conocimiento del puesto y dominio de los procesos de la Red-ITC: Nivel de comprensión y manejo de las funciones, responsabilidades y procedimientos propios del cargo y del funcionamiento institucional.
- Aplicación de metodologías educativas innovadoras (para técnicos docentes): Capacidad para incorporar enfoques pedagógicos actuales y creativos que promuevan el aprendizaje activo y significativo.
- Uso de herramientas tecnológicas: Habilidad para utilizar de manera eficiente las tecnologías disponibles en el entorno de trabajo, optimizando procesos y resultados.
- Calidad del trabajo y cumplimiento de objetivos: Grado de precisión, eficiencia y profesionalismo con el que se desarrollan las tareas, así como el nivel de cumplimiento de metas establecidas.

## 2. Competencias conductuales

- Trabajo en equipo y colaboración: Disposición para cooperar con otros, compartir conocimientos y contribuir a un ambiente laboral armónico y productivo.
- Comunicación efectiva: Capacidad para transmitir ideas de manera clara, asertiva y oportuna, así como para escuchar activamente y mantener una comunicación fluida.
- Liderazgo y gestión de personas (para cargos directivos): Habilidad para motivar, guiar y coordinar equipos de trabajo, favoreciendo el desarrollo del talento humano y el logro de objetivos colectivos.
- Resolución de problemas: Capacidad para identificar situaciones complejas, analizarlas y proponer soluciones eficaces y sostenibles.
- Proactividad e iniciativa: Tendencia a anticiparse a los problemas y actuar con autonomía para generar mejoras sin necesidad de supervisión constante.
- Gestión del tiempo y productividad: Eficiencia en la organización de tareas y uso del tiempo, asegurando la entrega oportuna y de calidad de los resultados.

## 3. Competencias organizacionales

- Orientación a resultados: Enfoque constante en el logro de metas y objetivos, alineado con las prioridades estratégicas de la organización.

- Compromiso con la misión y valores de la Red-ITC: Nivel de identificación, adhesión y promoción activa de los principios institucionales en el ejercicio diario de las funciones.
- Adaptabilidad y flexibilidad: Capacidad para ajustarse positivamente a los cambios, asumir nuevos retos y responder con apertura a distintas situaciones laborales.
- Mejora continua y aprendizaje: Disposición para el desarrollo personal y profesional mediante la autoevaluación, la retroalimentación y la capacitación continua.

#### 6.4.1.6 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

##### 6.4.1.6.1 FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Se presentará formularios específicos para cada grupo de colaboradores:

- Formulario para técnicos docentes: Este formulario permite recopilar información del personal técnico docente, incluyendo información sobre la importancia que le dan al desarrollo que la compañía les ofrece como tal. Su propósito es detectar la necesidad de implementar un plan de evaluación por la Red-ITC.
- Formulario para Personal Administrativo: Este formulario se utiliza para registrar información del personal administrativo, incluyendo cargos, funciones, edad estado civil, etc. Su objetivo es recopilar información para saber si en realidad valorarían un plan de evaluación del desempeño.
- Formulario para Coordinadores: Este formulario tiene como finalidad recoger información sobre los coordinadores de área o académicos. Con esta información detectaríamos cual sería el plan de evaluación de desempeño a impartir.
- Formulario para la Unidad Coordinadora: Este formulario recopila la información consolidada desde todas las coordinaciones y áreas de trabajo. Su función principal es evaluar el estado general de la institución o programa, detectar avances, problemas o necesidades a nivel macro, guiar la toma de decisiones estratégicas, etc.

##### 6.4.1.6.2 PLATAFORMA DIGITAL

- Administrar el proceso de evaluación: Funcionalidad que permite a la plataforma gestionar todo el ciclo del plan de evaluación de desempeño, en coordinación con los módulos de capacitación desarrollados por la Red-TC. Esto incluye el diseño de instrumentos,

asignación a los participantes (técnicos docentes, personal administrativo, coordinadores), programación de fechas y seguimiento del cumplimiento.

- Recopilar y procesar los resultados: Capacidad del sistema para recolectar de manera automática los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño y de los módulos de capacitación, y procesarlos estadísticamente. Esto incluye la generación de indicadores clave, niveles de logro, porcentajes de participación y análisis comparativos.
- Generar informes individuales y grupales: Funcionalidad que permite la generación de informes detallados y automáticos, tanto a nivel individual (por participante) como grupal (por institución, módulo, o rol). Estos informes integrarán los resultados de desempeño, los logros de aprendizaje y el progreso en los planes de mejora.
- Dar seguimiento a planes de mejora: Módulo que permite a la plataforma gestionar planes de mejora derivados de los resultados obtenidos en el plan de evaluación de desempeño y de las capacitaciones de la Red-ITC. Estos planes incluyen objetivos, acciones concretas, responsables, fechas clave y seguimiento del avance.

#### 6.4.1.7 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

##### 6.4.1.7.1 FASE DE DISEÑO Y PREPARACIÓN (1 MES)

- Desarrollo y validación de formularios:

Creación de instrumentos de evaluación (formularios) adecuados a los perfiles de los puestos, validados mediante revisión técnica para asegurar su pertinencia, claridad y alineación con los objetivos institucionales.

- Configuración de la plataforma digital:

Adaptación y puesta a punto de la plataforma tecnológica en la cual se administrará todo el proceso de evaluación. Incluye carga de datos, roles de usuario, flujos de trabajo y pruebas funcionales.

- Elaboración de guías y manuales:

Producción de documentos de apoyo (manuales, instructivos y guías paso a paso) que orienten a evaluadores y evaluados en el uso del sistema, criterios de evaluación y metodología del proceso.

##### 6.4.1.7.2 FASE DE COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN (2 SEMANAS)

- Socialización del nuevo sistema con todos los colaboradores:

Presentación general del sistema de evaluación, sus objetivos, beneficios y estructura, utilizando diversos canales de comunicación interna (reuniones, correos, boletines).

- Capacitación sobre el proceso de evaluación:  
Formación dirigida a todo el personal sobre cómo se realizará la evaluación, los criterios utilizados, el cronograma y los pasos a seguir, para fomentar una participación informada.
- Entrenamiento a evaluadores sobre retroalimentación efectiva:  
Sesiones específicas para jefaturas o personal que evalúa, enfocadas en cómo brindar retroalimentación clara, constructiva y orientada al desarrollo del colaborador.

#### 6.4.1.7.3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN (2 MESES)

- Lanzamiento oficial del sistema:
- Inicio formal del proceso de evaluación con un acto comunicativo institucional que refuerce el compromiso con la mejora continua del desempeño.
- Aplicación de las evaluaciones según cronograma establecido:
- Ejecución práctica del proceso de evaluación, en el que se completan los formularios, se registran los resultados y se da cumplimiento a los plazos definidos.
- Recopilación y procesamiento de datos:
- Recolección de los resultados de las evaluaciones y análisis de la información para su posterior uso en la toma de decisiones y elaboración de informes.

#### 6.4.1.7.4 FASE DE RETROALIMENTACIÓN (1 MES)

- Elaboración de informes individuales:
- Generación de reportes detallados por persona, que resumen los resultados de la evaluación y señalan áreas fuertes y de mejora.
- Sesiones de retroalimentación con cada colaborador:
- Reuniones individuales entre evaluador y evaluado para analizar los resultados, aclarar dudas y establecer acuerdos sobre el desarrollo profesional.
- Desarrollo de planes individuales de mejora:
- Definición conjunta de acciones y metas de mejora, enfocadas en fortalecer competencias y alinear el desempeño con los objetivos de la organización.

#### 6.4.1.7.5 PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Cada colaborador tendrá un plan de desarrollo que incluirá:

- Objetivos de mejora específicos:
- Metas claras y medibles orientadas a superar debilidades identificadas durante la evaluación del desempeño.
- Acciones concretas para desarrollar competencias:
- Estrategias prácticas como talleres, cursos, mentorías o asignaciones específicas que permitan al colaborador mejorar en las áreas detectadas.
- Recursos y apoyo necesarios:
- Herramientas, materiales, tiempo, acompañamiento o financiamiento requeridos para implementar con éxito el plan.
- Plazos para lograr los objetivos establecidos:
- Cronograma definido para cada acción del plan, que permite monitorear su cumplimiento y asegurar el seguimiento oportuno.

#### 6.4.1.7.6 INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Los resultados de la evaluación servirán como insumo principal para:

Detectar necesidades de capacitación individuales y grupales:

Utilización de los resultados de la evaluación para identificar brechas de competencia específicas y estructurar acciones formativas.

- Diseñar programas de formación específicos:
- Creación de capacitaciones personalizadas o por áreas, basadas en necesidades reales, asegurando mayor relevancia e impacto.
  
- Medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño:
- Evaluación posterior para verificar si la formación recibida se traduce en una mejora tangible en el rendimiento laboral.
- Desarrollar planes de carrera y sucesión:
- Uso de los resultados del sistema para proyectar el crecimiento profesional de los colaboradores y preparar futuros líderes dentro de la organización.6.4.1.8.5

#### 6.4.1.7.7 CONSIDERACIONES FINALES

- El sistema debe ser percibido como una herramienta de desarrollo, no penalizadora:

- Es fundamental que el enfoque sea formativo y de crecimiento, para fomentar una actitud positiva y participativa.
- La confidencialidad de la información es fundamental para el éxito del proceso:
- La seguridad y privacidad de los datos personales y evaluativos deben ser garantizadas para mantener la confianza del personal.
- El compromiso de la alta dirección es clave para la implementación efectiva:
- La participación activa de los líderes institucionales respalda y valida el proceso, facilitando su aceptación y éxito.
- El sistema debe ser revisado y ajustado periódicamente según los resultados obtenidos: Es necesario realizar mejoras continuas para mantener su pertinencia y eficacia a lo largo del tiempo.
- La comunicación transparente durante todo el proceso es esencial para su aceptación: Informar con claridad sobre los objetivos, etapas y resultados del sistema ayuda a reducir resistencias y aumentar la participación.

#### 6.4.2 DESCRIPCION DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA LA RED-ITC.

Este plan integral de capacitación se basa en los hallazgos de la investigación realizada en la Red-ITC, donde se identificó que el 39.47% de los colaboradores considera que su desempeño se ve afectado "a veces" por la falta de formación o actualización en ciertas áreas, mientras que un 21.05% enfrenta obstáculos de manera frecuente debido a esta carencia. Además, el diagnóstico de necesidades de capacitación evidenció que existen brechas significativas en conocimientos técnicos, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y uso de herramientas tecnológicas.

La capacitación actual en la Red-ITC, aunque valorada positivamente por los colaboradores, no siempre responde a las necesidades específicas de cada puesto ni cuenta con un proceso estructurado de seguimiento y evaluación de impacto. Este plan busca establecer un sistema integral que fortalezca las competencias del personal y mejore su desempeño, alineándolo con los objetivos estratégicos de la organización.

##### 6.4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores de la Red-ITC mediante un programa integral de capacitación que responda a las necesidades específicas identificadas, mejorando su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

#### 6.4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar competencias técnicas específicas para cada perfil de puesto  
El plan de capacitación busca fortalecer los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el buen desempeño de las funciones asignadas a cada colaborador. Esto se realizará mediante módulos formativos alineados con las tareas y responsabilidades de cada perfil de puesto, asegurando así una mejora tangible en la calidad del trabajo.
- Fortalecer habilidades blandas como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo Además de las competencias técnicas, se pretende desarrollar habilidades interpersonales clave para la convivencia y colaboración en un entorno organizacional saludable. Se priorizarán competencias como la escucha activa, la empatía, la resolución de conflictos y la toma de decisiones, con el fin de fortalecer la cultura organizacional y el clima laboral.
- Mejorar el dominio de herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión y enseñanza Dado que la Red-ITC promueve procesos formativos digitales, este objetivo está orientado a asegurar que todo el personal adquiera o mejore sus capacidades en el uso de plataformas digitales, software de productividad, sistemas de información institucionales y herramientas educativas virtuales que apoyen tanto la gestión administrativa como los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de la capacitación Este objetivo garantiza que los procesos formativos no se queden solo en la impartición de conocimientos, sino que se evalúe su efectividad. Esto incluye medir el grado de aprendizaje adquirido, la aplicación práctica en el puesto de trabajo y la mejora en los indicadores de desempeño individual y organizacional. El sistema estará alineado con el plan de evaluación del desempeño implementado.

#### 6.4.2.3 ALCANCE

Este plan de capacitación abarca a todos los colaboradores de la Red-ITC:

- Personal técnico-docente (28):

Son responsables de la ejecución de procesos formativos dirigidos a estudiantes o beneficiarios. Se priorizarán capacitaciones relacionadas con metodologías pedagógicas, contenidos técnicos específicos y el uso de plataformas educativas.

- Personal administrativo (3):

Encargados de tareas operativas y de apoyo logístico. Recibirán formación en gestión documental, atención al cliente, comunicación institucional y uso de sistemas administrativos internos.

- Personal de proyectos (4):

Participan en la planificación y ejecución de proyectos institucionales. Las capacitaciones estarán orientadas a la formulación de proyectos, monitoreo, evaluación de impacto, gestión de presupuestos y uso de herramientas digitales de gestión.

- Personal de planta (11):

Comprende personal que apoya en funciones operativas dentro de las instalaciones. Se trabajarán temas de seguridad ocupacional, atención al público, resolución de problemas cotidianos y habilidades blandas básicas.

- Gerente general (1):

Lidera la estrategia organizacional. Participará en procesos de actualización gerencial, liderazgo estratégico, toma de decisiones, análisis de indicadores de desempeño e innovación organizacional.

- Coordinadores de programas y proyectos (1):

Tienen funciones de supervisión y acompañamiento técnico. Se enfocará en gestión de equipos, liderazgo, retroalimentación efectiva y herramientas para el seguimiento de resultados.

- Jefe de recursos humanos (1):

Responsable de implementar y dar seguimiento al plan. Se formará en sistemas de evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, gestión por competencias y diseño de rutas formativas.

#### 6.4.2.4 METODOLOGÍA

##### 6.4.2.4.1 ENFOQUE PEDAGÓGICO

El plan adopta un enfoque constructivista y de aprendizaje basado en competencias, combinando:

- Desarrollar competencias técnicas específicas para cada perfil de puesto:

Este objetivo busca asegurar que cada colaborador cuente con los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para desempeñar sus funciones con eficiencia. La formación estará alineada con los perfiles de puesto definidos, permitiendo que los contenidos sean pertinentes y aplicables en la práctica laboral diaria.

- Fortalecer habilidades blandas como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo: Se propone potenciar las competencias socioemocionales necesarias para la convivencia y productividad dentro de la organización. Estas habilidades contribuirán a fortalecer el clima organizacional, mejorar la resolución de conflictos y fomentar una cultura de colaboración.
- Mejorar el dominio de herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión y enseñanza Dado el enfoque digital y técnico de la RED - ITC, es prioritario que todos los colaboradores manejen con soltura herramientas tecnológicas relevantes, incluyendo plataformas virtuales, software de productividad y recursos digitales aplicables tanto a procesos administrativos como formativos.
- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de la capacitación Este sistema permitirá medir el nivel de aprendizaje adquirido, la aplicabilidad en el puesto de trabajo y su contribución al cumplimiento de objetivos organizacionales. A través de este mecanismo se ajustarán los contenidos formativos, asegurando un ciclo de mejora continua.

##### 6.4.2.4.2 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

Se implementarán diversas modalidades para garantizar flexibilidad y accesibilidad:

- Capacitación presencial (talleres y seminarios):

Esta modalidad implica encuentros formativos cara a cara, que permiten una interacción directa entre facilitadores/as y participantes. A través de talleres prácticos y seminarios temáticos, se abordan contenidos clave relacionados con la agroecología, el desarrollo organizativo, la

educación popular y el enfoque territorial. Los espacios presenciales favorecen el intercambio de saberes, la construcción colectiva de aprendizajes y el fortalecimiento de vínculos entre actores locales.

- Formación virtual a través de ITC VIRTUAL:

La plataforma ITC VIRTUAL permite ampliar el acceso a contenidos formativos mediante cursos en línea, recursos digitales interactivos y comunidades de aprendizaje virtual. Esta modalidad fortalece la autonomía del aprendizaje y facilita la actualización constante de facilitadores, técnicos/as y promotores/as rurales, especialmente en temas transversales como comunicación, liderazgo, género, agroempresarial o implementación del modelo EDUCAR contribuyendo a la descentralización del conocimiento.

- Modalidad híbrida:

La combinación de actividades presenciales y virtuales optimiza recursos, flexibiliza el proceso de formación y permite un acompañamiento más continuo. Esta modalidad se adapta al contexto de las comunidades rurales, donde se busca equilibrar el acceso a tecnologías con el aprendizaje vivencial. Por ejemplo, una formación puede iniciar virtualmente con contenidos teóricos y luego continuar con una práctica de campo.

- Formación en el puesto de trabajo (coaching y mentoring)

A través del acompañamiento personalizado, esta estrategia permite fortalecer las capacidades de los actores locales (facilitadores/as, promotores/as, líderes comunitarios) directamente en su entorno laboral. El coaching y mentoring facilitan la aplicación inmediata de conocimientos, la reflexión crítica sobre la práctica y el desarrollo de habilidades específicas, respetando el ritmo y contexto de cada persona.

- Comunidades de práctica y aprendizaje entre pares

Se promueve la creación de espacios colaborativos donde los participantes comparten experiencias, resuelven desafíos comunes y construyen conocimiento colectivo. Estas comunidades potencian el aprendizaje horizontal, el reconocimiento de saberes locales y la innovación social desde la práctica, en coherencia con los principios del Modelo EDUCAR.

#### 6.4.2.4.3 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan seguirá el ciclo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación):

- **Análisis:**

Implica un diagnóstico participativo y continuo de las necesidades de formación de los diferentes actores involucrados. Se recogen insumos desde las comunidades, las organizaciones socias y los equipos técnicos para definir prioridades formativas contextualizadas.

- **Diseño:**

Se elaboran programas de formación específicos, articulados con los ejes del Modelo EDUCAR, considerando las modalidades más adecuadas para cada público meta. Se definen objetivos, contenidos, estrategias metodológicas y criterios de evaluación.

- **Desarrollo:**

Consiste en la creación de materiales didácticos, guías metodológicas, recursos multimedia y herramientas de evaluación adaptadas a los diferentes contextos territoriales y modalidades de formación.

- **Implementación:**

Se ejecutan las actividades formativas en sus distintas modalidades (presencial, virtual, híbrida, en el puesto de trabajo, entre pares), asegurando el acompañamiento pedagógico y logístico necesario para una participación efectiva.

- **Evaluación:**

Incluye la medición de aprendizajes, el impacto en la práctica de los actores, y la retroalimentación para mejorar continuamente los programas de formación. Se contemplan mecanismos de evaluación participativa, autovaloración y sistematización.

#### 6.4.2.5 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

##### 6.4.2.5.1 PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

**Tabla 6. programa de inducción y reinducción**

Objetivo	Contenido	Duración	Dirigido a	Frecuencia
----------	-----------	----------	------------	------------

Proporcionar a los colaboradores nuevos y actuales un conocimiento completo sobre la organización, sus procesos y su rol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia, misión, visión y valores de la Red-ITC</li> <li>• Estructura organizacional y funcionamiento</li> <li>• Políticas, normas y procedimientos internos</li> <li>• Modelo educativo EDUCAR</li> <li>• Funciones y responsabilidades específicas del cargo.</li> </ul>	40 horas (colaboradores nuevos) / 16 horas (reinducción)	Todo el personal	Al ingreso / Anual para reinducción
---	--	--	------------------	-------------------------------------

#### 6.4.2.6 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA

##### 6.4.2.6.1 TECNICOS DOCENTES

Este programa de capacitación va dirigido a los técnicos docentes. Será impartido por capacitadores profesionales que conocen sobre el modelo EDUCAR, áreas técnicas, diseño de proyectos educativos, entre otros.

**Tabla 7. Programa de Capacitación Especializada a Técnicos Docentes.**

Objetivo	Contenidos:	Duración	Frecuencia
Fortalecer competencias pedagógicas y técnicas específicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías educativas innovadoras para el modelo EDUCAR</li> <li>• Evaluación por competencias</li> <li>• Técnicas de facilitación y manejo de grupos</li> <li>• Actualización en áreas técnicas (agricultura sostenible, gestión agroempresarial)</li> <li>• Diseño de proyectos educativos</li> </ul>	80 horas anuales	Trimestral

#### 6.4.2.6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO

Este programa de capacitación está dirigido al personal administrativo de la organización. Será impartido por capacitadores profesionales con experiencia en áreas administrativas, gestión de procesos, diseño de proyectos educativos, y desarrollo de habilidades organizativas.

**Tabla 8. Programa de Capacitación Especializada a personal Administrativo.**

Objetivo	Contenidos	Duración	Frecuencia
Mejorar la eficiencia en procesos administrativos y financieros.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión documental y archivo</li><li>• Actualización en herramientas ofimáticas</li><li>• Procedimientos administrativos y financieros</li><li>• Atención al cliente interno y externo</li><li>• Gestión de inventarios y suministros</li></ul>	60 horas anuales	Semestral

#### 6.4.2.6.3 GERENCIA Y UNIDAD COORDINADORA

Este programa de capacitación va dirigido a la unidad coordinadora. Será impartido por capacitadores profesionales en áreas de planificación estratégica, gestión de proyectos, monitoreo de evaluación, gestión de alianza etc. Áreas donde se destacó en los instrumentos que necesitan desarrollar habilidades puntuales.

**Tabla 9. Programa de Capacitación Especializada a Gerencia y Unidad Coordinadora.**

Objetivo	Contenidos	Duración	Frecuencia
----------	------------	----------	------------

Desarrollar habilidades directivas y de gestión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica y operativa</li> <li>• Gestión de proyectos y resultados</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Monitoreo y evaluación de programas</li> <li>• Gestión de alianzas estratégicas</li> </ul>	80 horas anuales	Trimestral
--	---	------------------	------------

#### 6.4.2.7 PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS

Este programa de capacitación va dirigido a todo el personal. Será impartido por capacitadores profesionales en áreas de planificación estratégica, gestión de proyectos, monitoreo de evaluación, gestión de alianza etc.

**Tabla 10 Programa de Desarrollo de Habilidades Blandas.**

Objetivo	Contenidos	Duración	Dirigido a	Frecuencia
Fortalecer las competencias interpersonales y conductuales de todos los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva y asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>	40 horas anuales	Todo el personal	Semestral
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y coaching</li> <li>• Gestión del tiempo y productividad</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inteligencia emocional en el entorno laboral</li> </ul>			
--	--	--	--	--

#### 6.4.2.8 PROGRAMA DE COMPETENCIAS DIGITALES

Este programa de capacitación va dirigido para quienes tengas oportunidades de mejor en cuanto a competencias digitales. Será impartido por capacitadores profesionales que conocer sobre el modelo EDUCAR, áreas de planificación estratégica, gestión de proyectos, monitoreo de evaluación, gestión de alianza etc. Áreas donde se destacó en los instrumentos que necesitan desarrollar habilidades puntuales.

**Tabla 11. Programa de Competencias Digitales.**

Objetivo	Contenidos	Duración	Dirigido	Frecuencia
Mejorar el dominio de herramientas tecnológicas aplicadas al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofimática avanzada (Excel, Word, PowerPoint)</li> <li>Herramientas colaborativas y de comunicación</li> <li>Plataformas educativas digitales</li> <li>Aplicaciones específicas para la gestión (POWER BI, KOBO)</li> <li>Seguridad de la información.</li> </ul>	30 horas anuales	Todo el personal	Semestral

#### 6.4.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

##### 6.4.3.1 NIVELES DE EVALUACIÓN (MODELO DE KIRKPATRICK)

Nivel 1: Reacción

- Encuestas de satisfacción al finalizar cada actividad formativa: Se refiere a un instrumento estandarizado que nos permite recoger la percepción inmediata de los participantes sobre aspectos clave de la capacitación (contenido, metodología, facilitador, pertinencia, logística). Su objetivo es retroalimentar y ajustar continuamente el proceso formativo, asegurando su calidad y relevancia.
- Grupos focales para retroalimentación cualitativa: Se planean espacios de diálogo con una muestra representativa de participantes, donde se profundiza en sus experiencias, aprendizajes y recomendaciones. Esta herramienta permite captar valoraciones más ricas y matizadas sobre los procesos formativos, en coherencia con el enfoque dialógico y participativo.
- Indicador meta, 85% de satisfacción promedio: Meta cuantitativa que refleja el nivel esperado de conformidad de los participantes con la experiencia formativa. Un 85% o más de satisfacción indica una aceptación general del proceso y la percepción de su utilidad.

#### Nivel 2: Aprendizaje

- Evaluaciones pre y post-capacitación: Instrumentos aplicados antes y después de cada módulo formativo para medir los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes. Permiten comparar el nivel de entrada con el nivel de salida, y valorar el impacto directo del proceso formativo en el aprendizaje. En este caso se utilizaría el mismo instrumento de las encuestas de satisfacción.
- Trabajos prácticos y ejercicios de aplicación: Actividades desarrolladas durante las sesiones o en campo, orientadas a reforzar los aprendizajes mediante la práctica. Incluyen análisis de agroecosistemas, experimentación participativa, diseño de soluciones, entre otros.
- Simulaciones y resolución de casos: Metodologías activas que recrean situaciones reales o hipotéticas para fomentar el análisis, la toma de decisiones y la aplicación de conocimientos en contextos específicos. Permiten desarrollar pensamiento crítico y capacidades para resolver problemas concretos del territorio.
- Indicador meta, 80% de incremento en conocimientos: Meta que refleja el porcentaje esperado de mejora en los resultados entre la evaluación inicial y final. Alcanzar o superar este valor indica una mejora significativa en los aprendizajes logrados por los participantes.

### Nivel 3: Comportamiento

- Observación directa del desempeño en el puesto: Técnica de seguimiento que permite valorar en el contexto real de trabajo si los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante la formación están siendo aplicados efectivamente. Esta observación debe realizarse de forma estructurada, respetuosa y contextualizada, tomando en cuenta la naturaleza del rol y el entorno comunitario donde se desempeña la persona.
- Evaluación 360° (incluida en plan de evaluación del desempeño): Herramienta que recopila percepciones del desempeño desde múltiples fuentes (compañeros/as, supervisores/as, personas a cargo, incluso miembros de la comunidad). Se integra en el sistema de evaluación institucional y permite una visión integral del grado de aplicación de los aprendizajes en el entorno laboral y social, promoviendo la autorreflexión y la mejora continua.
- Autoevaluación de aplicación de lo aprendido: Instrumento reflexivo en el que la persona participante valora su propio proceso de incorporación de lo aprendido en su práctica diaria. Fortalece el sentido de corresponsabilidad en el aprendizaje, en coherencia con el enfoque de autonomía y autogestión promovido por las.
- Indicador meta: 70% de aplicación de lo aprendido en el puesto: Esta meta establece que al menos el 70% de los conocimientos y habilidades adquiridos deben estar siendo aplicados de manera efectiva en el contexto laboral, como evidencia del impacto formativo en la práctica profesional.

### Nivel 4: Resultados

- Indicadores de desempeño relacionados con la capacitación: Métricas que permiten vincular directamente los contenidos y objetivos de las acciones formativas con mejoras específicas en el desempeño del personal. Estos indicadores pueden incluir tiempos de respuesta, calidad técnica en la intervención, capacidad de resolución de problemas, o nivel de cumplimiento de funciones clave, entre otros.
- Mejora en la calidad de los servicios y procesos: Hace referencia al impacto que la formación tiene en la eficiencia, eficacia y pertinencia de los servicios que brinda la organización. Esta mejora puede observarse en la atención a las comunidades, en los procesos técnicos o pedagógicos, y en la gestión de iniciativas en el territorio.

- Impacto en los objetivos organizacionales: Evalúa cómo los aprendizajes adquiridos contribuyen al logro de metas estratégicas de la Red ITC, como el fortalecimiento del Modelo EDUCAR, el desarrollo de capacidades locales, la promoción de sistemas agroecológicos sostenibles, y el empoderamiento comunitario.
- Indicador meta, 15% de mejora en indicadores clave: Se establece como meta que los procesos formativos deben contribuir a una mejora de al menos un 15% en los indicadores estratégicos seleccionados. Esta mejora debe ser medible y atribuible en parte a la formación recibida, lo que permite evidenciar el valor agregado de la capacitación al rendimiento institucional.

#### 6.4.3.2 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

##### 1. Formación de Facilitadores Internos:

- Identificación de talentos dentro de la organización: Se refiere al reconocimiento de personas con experiencia, liderazgo natural, habilidades de comunicación y compromiso institucional, quienes tienen el potencial para desempeñarse como facilitadores de procesos formativos en sus áreas de trabajo o especialidad.
- Desarrollo de capacidades para la facilitación: Implica brindar formación específica a estos talentos identificados, enfocada en metodologías participativas, técnicas de enseñanzaaprendizaje para adultos y jóvenes.
- Certificación como formadores internos: Consiste en formalizar las competencias adquiridas por estos facilitadores a través de un proceso de evaluación y certificación, que valide sus habilidades pedagógicas y técnicas, permitiéndoles liderar procesos formativos dentro de la Red ITC con respaldo institucional.
- Creación de un banco de facilitadores por especialidad: Una vez formados y certificados, los facilitadores se agrupan en un banco institucional clasificado por áreas (agroecología, agroindustria, producción animal, gestión social, etc.), desde el cual pueden ser convocados para liderar capacitaciones según las necesidades específicas de cada centro o comunidad.

##### 2. Gestión del Conocimiento

- Documentación sistemática de buenas prácticas: Consiste en recopilar, analizar y organizar experiencias exitosas desarrolladas en campo, ya sean metodológicas, productivas o organizativas, con el fin de convertirlas en referentes replicables dentro de la red y más allá.

- Creación de un repositorio de recursos formativos: Implica diseñar y mantener una plataforma digital o física donde se concentren materiales educativos, guías, videos, manuales, herramientas didácticas y recursos generados o adaptados por la Red ITC para el desarrollo de capacidades.
- Comunidades de práctica por áreas de especialidad: Se promueve la conformación de grupos de trabajo integrados por personal técnico, facilitadores, docentes y líderes comunitarios que comparten intereses comunes en un área temática. Estas comunidades intercambian conocimientos, reflexionan colectivamente y co-construyen soluciones contextualizadas.
- Espacios para el intercambio de experiencias y aprendizajes: Se crean instancias formales e informales (foros, talleres, seminarios internos, ferias de aprendizajes, encuentros virtuales, etc.) donde se comparten avances, retos y resultados entre los distintos actores de la red, fortaleciendo la identidad institucional y la mejora continua.

### 3. Alianzas Estratégicas

- Convenios con instituciones educativas y de formación: Establecer alianzas estratégicas con universidades, centros técnicos y otras entidades educativas permite ampliar la oferta formativa disponible para el personal de la Red-ITC. Estos convenios facilitan el acceso a programas de actualización profesional, especializaciones y certificaciones, respondiendo así a las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico institucional. Además, fomentan la vinculación entre el sector educativo y el entorno laboral, promoviendo una formación pertinente y alineada con los avances tecnológicos.
- Participación en redes de aprendizaje y cooperación: Integrarse a redes de aprendizaje colaborativo fortalece el intercambio de buenas prácticas, recursos pedagógicos y experiencias exitosas en formación continua. La participación activa en estos espacios contribuye al desarrollo profesional del talento humano, a la vez que permite a la organización mantenerse actualizada respecto a tendencias y metodologías innovadoras en la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias.
- Intercambios con organizaciones similares: Promover actividades de intercambio con instituciones u organizaciones que desarrollan funciones afines favorece la transferencia de conocimientos, la observación de modelos exitosos y la identificación de oportunidades de mejora. Estas experiencias enriquecen el aprendizaje organizacional y fomentan la cultura

de colaboración interinstitucional, lo cual puede traducirse en mejores prácticas y una mayor eficiencia operativa.

- Aprovechamiento de ofertas formativas externas de calidad: Identificar y participar en programas de formación ofrecidos por entidades especializadas o proveedores externos de reconocida trayectoria garantiza el acceso a contenidos actualizados y metodologías efectivas. Este aprovechamiento de la oferta formativa disponible en el mercado fortalece las competencias técnicas y blandas del personal, complementando los procesos internos de capacitación y desarrollo.

### 6.4.3.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

#### 6.4.3.3.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Diseño y coordinación general del plan: El equipo responsable del plan tiene como función central definir los lineamientos estratégicos de la capacitación, considerando los resultados del diagnóstico institucional. Esto implica diseñar una propuesta coherente con las necesidades detectadas, establecer objetivos de desarrollo, definir contenidos, metodologías y cronograma de implementación, así como articular los distintos actores involucrados. Además, debe asegurar que el plan se mantenga alineado con la misión, visión y metas organizacionales.
- Gestión administrativa y logística: Incluye la organización de todos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para ejecutar el plan de capacitación. Esto abarca la coordinación de inscripciones, reserva de espacios, contratación de facilitadores, adquisición de materiales, y demás aspectos que garanticen la viabilidad operativa del proceso formativo. Una gestión eficiente permite el desarrollo fluido de las actividades previstas, sin interrupciones ni contratiempos.
- Seguimiento y evaluación global: Consiste en monitorear el cumplimiento del plan en todas sus etapas, evaluando tanto el desarrollo de las actividades como sus resultados en términos de aprendizaje y aplicación. Este seguimiento se realiza a través de indicadores de proceso y de impacto, permitiendo identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para la optimización continua del plan.

- Elaboración de informes y reportes: Es responsabilidad del equipo generar documentación periódica que refleje el avance, logros y desafíos del proceso de capacitación. Estos informes permiten mantener informada a la alta dirección, ofrecer transparencia y dar cuenta del uso eficiente de los recursos. Además, contribuyen a la toma de decisiones estratégicas a partir del análisis de la información recolectada.

#### 6.4.3.3.2 DIRECTIVOS Y COORDINADORES

- Identificación de necesidades específicas en sus áreas: Los líderes de área tienen un rol clave en el proceso, ya que conocen de primera mano las brechas de desempeño y los requerimientos técnicos del personal bajo su responsabilidad. Su participación activa en la detección de necesidades asegura que la oferta formativa sea pertinente y responda realmente a los desafíos que enfrenta cada unidad.
- Facilitar la participación del personal a su cargo: Es responsabilidad de los directivos y coordinadores promover la participación efectiva del personal en las actividades de capacitación, gestionando tiempos, permisos y condiciones que lo hagan posible. Este compromiso institucional es fundamental para garantizar el aprovechamiento del plan por parte de todos los colaboradores.
- Seguimiento a la aplicación de lo aprendido: Deben observar e incentivar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos por el personal en su entorno de trabajo. Esto permite valorar el impacto real de la capacitación sobre el desempeño laboral y retroalimentar el proceso de mejora continua.
- Retroalimentación sobre la efectividad de la capacitación: Los directivos y coordinadores deben brindar información al equipo responsable del plan sobre los resultados observados en el comportamiento y desempeño del personal capacitado. Esta retroalimentación cualitativa y cuantitativa es esencial para evaluar la efectividad del proceso formativo y ajustar futuras intervenciones.

#### 6.4.3.3.2 COLABORADORES

- Compromiso y participación activa: Se espera que cada colaborador asuma un rol protagónico en su proceso de formación, participando activamente en las sesiones, involucrándose con interés en las dinámicas propuestas y cumpliendo con las actividades

asignadas. Su compromiso es fundamental para que los esfuerzos institucionales de capacitación se traduzcan en mejoras reales en el desempeño laboral.

- Aplicación de los aprendizajes en el puesto: Una vez finalizadas las actividades formativas, los participantes deben transferir lo aprendido a su entorno laboral. La aplicación efectiva de nuevos conocimientos, técnicas y habilidades contribuye a fortalecer la eficiencia y calidad del servicio que brinda ITC, siendo este uno de los principales indicadores de éxito del plan de capacitación.
- Autoevaluación y reflexión sobre su proceso formativo: El personal debe ser capaz de identificar sus avances, fortalezas y áreas de mejora a través de procesos de autoevaluación. La reflexión crítica sobre su participación y aprendizaje permite asumir con mayor autonomía la responsabilidad del desarrollo profesional continuo.
- Compartir conocimientos con sus compañeros: Fomentar una cultura de aprendizaje colaborativo es clave. Los participantes están llamados a compartir los conocimientos adquiridos con sus colegas, ya sea de forma formal (reuniones, exposiciones breves) o informal (acompañamiento entre pares), multiplicando así el impacto del plan de formación dentro de la organización.

#### 6.4.3.4 CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Adaptar los horarios de capacitación para minimizar la interferencia con actividades operativas. La planificación debe contemplar jornadas que no afecten de forma significativa el cumplimiento de tareas operativas, permitiendo la participación sin comprometer la continuidad del servicio. Esto requiere coordinación con los responsables de cada área.
- Rotar las sedes de capacitación para equilibrar los desplazamientos. Con el fin de promover la equidad y reducir la carga logística para ciertos grupos, se sugiere rotar los lugares donde se imparten las capacitaciones. Esto también permite que los participantes se sientan considerados en la distribución territorial del esfuerzo formativo.
- Evitar programar capacitaciones en días de viaje para la unidad coordinadora. Es importante planificar las capacitaciones evitando coincidir con los días en que la unidad responsable debe trasladarse a otras regiones, para garantizar su acompañamiento y supervisión durante el desarrollo de las sesiones.

- Considerar gastos de hospedaje y alimentación para personal que se desplaza desde lugares distantes. Se debe prever un presupuesto que cubra las necesidades básicas del personal que viaja desde otras zonas, asegurando su bienestar y condiciones adecuadas para la participación efectiva en las actividades formativas.
- No asignar tareas urgentes durante los períodos de capacitación. Para facilitar la concentración y el aprovechamiento de las actividades, se recomienda no asignar responsabilidades adicionales o tareas urgentes a los participantes durante los días de formación.
- Implementar incentivos no financieros para reconocer la participación y el aprovechamiento. Reconocer el esfuerzo de los colaboradores a través de mecanismos simbólicos (certificados, menciones, agradecimientos públicos) refuerza la motivación y el valor asignado al aprendizaje dentro de la cultura organizacional.
- Documentar sistemáticamente las sesiones para su posterior consulta. Llevar un registro ordenado de los contenidos impartidos, materiales utilizados y resultados obtenidos permite disponer de un repositorio de conocimiento accesible, útil tanto para reforzar lo aprendido como para replicar experiencias exitosas en el futuro.

## **FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA REDITC**

La Evaluación del Desempeño para la Red-ITC es una herramienta diseñada para valorar de manera objetiva y estructurada el rendimiento de los colaboradores, en función de las competencias y responsabilidades propias de su rol. Este instrumento permite identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional, contribuyendo a elevar la calidad educativa y administrativa de la institución.

### **INSTRUMENTO 1: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA TÉCNICOS DOCENTES**

#### **DATOS GENERALES**

**Evaluated:**

**Puesto:** Técnico Docente.

**Instituto:**

**Período evaluado:** Desde / \_\_\_\_\_ Hasta / \_\_\_\_\_ **Evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

**Relación con el evaluado:**  Superior  Par  Subordinado  Estudiante  Autoevaluación

## INSTRUCCIONES

Evalúe el desempeño del colaborador en cada una de las competencias utilizando la siguiente escala:

1. Deficiente: No cumple con los requisitos mínimos.
2. Necesita mejorar: Cumple parcialmente con los requisitos, pero requiere desarrollo.
3. Satisfactorio: Cumple adecuadamente con los requisitos del puesto.
4. Sobresaliente: Supera las expectativas regularmente.
5. Excepcional: Demuestra un nivel extraordinario de rendimiento.

### 1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios	
1.1 Dominio de contenidos técnicos: conocimiento sólido de los temas que imparte	Demuestra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2 Metodología EDUCAR adecuadamente la metodología del modelo educativo institucional	Aplica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3 Planificación educativa Diseña y ejecuta planes de clase estructurados y efectivos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4 Evaluación de aprendizajes métodos de evaluación coherentes con el enfoque por competencias	Implementa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5 Uso de recursos didácticos Utiliza herramientas y recursos pedagógicos variados y pertinentes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.6 Gestión de proyectos agroempresariales efectivamente el desarrollo de proyectos con los estudiantes	Orienta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--	---------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

## 2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Competencia		1	2	3	4	5	Comentarios
2.1 Comunicación Transmite información de manera clara y asertiva	efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Trabajo en equipo efectivamente con colegas y participa activamente en actividades grupales	Colabora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Resolución de problemas y aborda de manera efectiva los desafíos que surgen en el aula	Identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Gestión del tiempo y prioriza actividades para cumplir con plazos establecidos	Organiza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5 Relaciones interpersonales vínculos positivos con estudiantes y colegas	Establece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6 Adaptabilidad apropiadamente a cambios en el entorno educativo	Responde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## 3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia		1	2	3	4	5	Comentarios
3.1 Compromiso institucional adhesión a la misión y valores de la Red-ITC	Demuestra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Orientación a resultados su trabajo hacia el logro de los objetivos educativos establecidos	Enfoca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3 Mejora continua constantemente formas de mejorar su práctica docente	Busca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4 Seguimiento a procesos y documenta adecuadamente los procedimientos institucionales	Implementa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### 4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo	Meta	Resultado	% Cumplimiento	Comentarios
1.				
2.				
3.				
4.				

#### 5. FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

Principales fortalezas identificadas:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Áreas que requieren mejora:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### 6. PLAN DE DESARROLLO

**Recomendaciones de capacitación:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

.

**Acciones de mejora:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Recursos necesarios:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**7. COMENTARIOS ADICIONALES**

Comentarios del evaluador:

Comentarios del evaluado:

Firmas:

Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha: / \_\_\_\_\_

Evaluado: \_\_\_\_\_ Fecha: / \_\_\_\_\_ **FORMULARIO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL**

**ADMINISTRATIVO**

La Evaluación del Desempeño para la Red-ITC es una herramienta diseñada para valorar de manera objetiva y estructurada el rendimiento de los colaboradores, en función de las competencias y responsabilidades propias de su rol. Este instrumento permite identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional, contribuyendo a elevar la calidad educativa y administrativa de la institución.

**DATOS GENERALES**

**Evaluado:**

**Puesto: Personal Administrativo**

**Período evaluado: Desde / \_\_\_\_\_ Hasta / \_\_\_\_\_ Evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

**Relación con el evaluado:**  Superior  Par  Subordinado  Autoevaluación

**INSTRUCCIONES**

Evalúe el desempeño del colaborador en cada una de las competencias utilizando la siguiente escala:

1. Deficiente: No cumple con los requisitos mínimos.
2. Necesita mejorar: Cumple parcialmente con los requisitos, pero requiere desarrollo.
3. Satisfactorio: Cumple adecuadamente con los requisitos del puesto.
4. Sobresaliente: Supera las expectativas regularmente.
5. Excepcional: Demuestra un nivel extraordinario de rendimiento.

### 1. COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
1.1 Dominio de procesos administrativos: Aplica conocimientos en la gestión de procesos administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2 Manejo de herramientas tecnológicas: Utiliza software y herramientas necesarias para el desempeño del cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3 Organización documental: Administra y archiva documentación de manera ordenada y eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4 Atención al cliente interno/externo: Brinda un servicio de calidad a colaboradores y usuarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5 Cumplimiento de normativas: Aplica correctamente las políticas y procedimientos institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
2.1 Comunicación efectiva: Expresa ideas de manera clara y asertiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Trabajo en equipo: Colabora eficazmente con otros departamentos y compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Resolución de problemas: Maneja adecuadamente situaciones desafiantes en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Organización y gestión del tiempo: Prioriza y administra tareas de manera efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5 Adaptabilidad: Responde adecuadamente a cambios en el entorno de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
3.1 Compromiso institucional: Demuestra lealtad y adhesión a la misión institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Orientación a resultados: Cumple con los objetivos y metas asignadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3 Mejora continua: Busca oportunidades para optimizar procesos y habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4 Seguimiento a procesos: Aplica y documenta procedimientos de manera eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### 4. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo	Meta	Resultado	% Cumplimiento	Comentarios
1.				
2.				
3.				
4.				

### FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

Principales fortalezas identificadas:

---



---

Áreas que requieren mejora:

---



---

### PLAN DE DESARROLLO

Recomendaciones de capacitación:

---



---

Acciones de mejora:

---



---

Recursos necesarios:

---

---

## COMENTARIOS ADICIONALES

**Comentarios del evaluador:**

**Comentarios del evaluado:**

**Firmas:**

**Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / \_\_\_\_\_

**Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / \_\_\_\_\_

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENCIA Y UNIDAD COORDINADORA

La Evaluación del Desempeño para la Red-ITC es una herramienta diseñada para valorar de manera objetiva y estructurada el rendimiento de los colaboradores, en función de las competencias y responsabilidades propias de su rol. Este instrumento permite identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional, contribuyendo a elevar la calidad educativa y administrativa de la institución.

### DATOS GENERALES

**Evaluado:**

**Puesto: Gerencia / Unidad Coordinadora: Período**

**evaluado: Desde / \_\_\_\_\_ Hasta / \_\_\_\_\_**

**Evaluador: Cargo del evaluador:**

**Relación con el evaluado:**  Superior  Par  Subordinado  Autoevaluación

### INSTRUCCIONES

Evalúe el desempeño del colaborador en cada una de las competencias utilizando la siguiente escala:

Deficiente: No cumple con los requisitos mínimos.

Necesita mejorar: Cumple parcialmente con los requisitos, pero requiere desarrollo.

Satisfactorio: Cumple adecuadamente con los requisitos del puesto.

Sobresaliente: Supera las expectativas regularmente. Excepcional: Demuestra un nivel extraordinario de rendimiento.

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
1.1 Gestión estratégica: Planifica, dirige y supervisa estrategias alineadas a los objetivos institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2 Toma de decisiones: Evalúa información y contexto para tomar decisiones acertadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.3 Manejo de recursos: Administra eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4 Desarrollo organizacional: Promueve mejoras en la estructura y procesos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5 Cumplimiento de normativas y políticas: Asegura la aplicación de reglamentos institucionales y legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
2.1 Liderazgo: Inspira y motiva a su equipo para alcanzar los objetivos organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 Comunicación efectiva: Expresa ideas de manera clara, concisa y persuasiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 Resolución de problemas: Identifica y soluciona problemas estratégicos y operativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 Gestión del tiempo y prioridades: Organiza y delega tareas de manera efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.5 Adaptabilidad: Responde proactivamente a cambios y situaciones imprevistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	1	2	3	4	5	Comentarios
-------------	---	---	---	---	---	-------------

3.1 Compromiso institucional: Representa y fortalece la misión y valores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.2 Orientación a resultados: Garantiza el logro de los objetivos estratégicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.3 Innovación y mejora continua: Implementa nuevas estrategias y fomenta la optimización de procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.4 Coordinación interinstitucional: Fortalece la comunicación y alianzas con otras entidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo	Meta	Resultado	% Cumplimiento	Comentarios
1.				
2.				
3.				
4.				

### FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORA

Principales fortalezas identificadas:

---



---

Áreas que requieren mejora:

---



---

### PLAN DE DESARROLLO

Recomendaciones de capacitación:

---



---

Acciones de mejora:

---



---

Recursos necesarios:

---

---

---

## COMENTARIOS ADICIONALES

**Comentarios del evaluador:**

**Comentarios del evaluado:**

**Firmas:**

**Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / \_\_\_\_\_

**Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** / \_\_\_\_\_

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN – RED ITC

### Información general del participante

**Actividad formativa:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Nombre (opcional):** \_\_\_\_\_

### Escala de Valoración

Valor	Significado
5	Muy de acuerdo / Muy satisfecho
4	De acuerdo / Satisfecho
3	Neutral / Regular
2	En desacuerdo / Poco satisfecho
1	Muy en desacuerdo / Nada satisfecho

### 1. Contenido de la actividad

¿Qué tan útil te pareció el contenido presentado?

Muy útil

Útil

Poco útil

Nada útil

## 2. Metodología utilizada

¿Qué opinas sobre la forma en que se desarrolló la actividad?

Muy adecuada

Adecuada

Poco adecuada

Inadecuada

## 3. Facilitador/a

¿Cómo evalúas el desempeño del/la facilitador/a?

Excelente

Bueno

Regular

Deficiente

## 4. Participación

¿Te sentiste motivado/a a participar durante la actividad?

Sí, mucho

Sí, algo

Poco

Nada

## 5. Logro de objetivos

¿Consideras que se cumplieron los objetivos de la actividad?

Totalmente

Parcialmente

Poco

No se cumplieron

Comentarios cualitativos (opcional pero recomendados) ¿Qué fue lo que más te gustó de la actividad?

---

---

¿Qué aspectos se podrían mejorar?

---

Otras sugerencias o comentarios:

---

## Herramienta de Evaluación 360° - RED ITC

### INFORMACIÓN GENERAL DEL COLABORADOR

- Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_
- Cargo: \_\_\_\_\_
- Departamento o sede: \_\_\_\_\_
- Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_
- Relación con el evaluado:  
 Autoevaluación  Jefatura  Par  Subordinado  Usuario (si aplica)
- Fecha: \_\_\_\_\_

### Escala de Valoración

Valor	Significado
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca
1	Nunca
N/A	No Aplica / No Observado

### Bloques de Competencias Evaluadas

#### 1. Desempeño Profesional y Técnico

Ítem	Enunciado	Valor
------	-----------	-------

1.1	Cumple con sus funciones de acuerdo con lo establecido en su perfil de puesto.	
1.2	Aplica conocimientos técnicos actualizados en sus tareas.	
1.3	Cumple con tiempos y entrega de tareas según lo solicitado.	

## 2. Trabajo en Equipo y Comunicación

Ítem	Enunciado	Valor
2.1	Se comunica de forma clara y oportuna con el equipo.	
2.2	Escucha y respeta las opiniones de los demás.	
2.3	Colabora activamente para alcanzar objetivos comunes.	

## 4. Orientación a Resultados y Mejora Continua

Ítem	Enunciado	Valor
3.1	Demuestra compromiso para alcanzar metas institucionales.	

3.2	Propone ideas para mejorar procesos o resolver problemas.	
3.3	Aplica lo aprendido en las capacitaciones para mejorar su desempeño.	

## 5. Liderazgo y Gestión (solo para coordinadores o jefaturas)

Ítem	Enunciado	Valor
4.1	Establece metas claras y da seguimiento al desempeño de su equipo.	
4.2	Proporciona retroalimentación efectiva y oportuna.	
4.3	Motiva al personal y fomenta el desarrollo profesional.	

### Comentarios cualitativos (opcional pero recomendado)

**Fortalezas del evaluado:**

---



---

**Áreas de mejora sugeridas:**

---



---

**Sugerencias para su desarrollo profesional:**

---

---

## Uso de la herramienta

- Cada colaborador será evaluado desde varias fuentes para tener una **visión completa y objetiva**.
- Los resultados cuantitativos serán promediados y comparados entre fuentes.
- Los comentarios cualitativos se integrarán al **plan de desarrollo individual** del colaborador.

### 6.4 MEDIDAS DE CONTROL

La organización deberá llevar a cabo un seguimiento riguroso de la ejecución del plan de formación propuesto para el personal del área de Redes ITC. Este seguimiento garantizará el cumplimiento de las actividades planteadas, así como el logro de los objetivos y metas definidos. Para ello, se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo que permita verificar el avance del plan y detectar a tiempo posibles desviaciones.

Una de las principales estrategias de control consistirá en la aplicación de una evaluación anual sobre los resultados obtenidos con las acciones formativas implementadas. Esta evaluación deberá contemplar indicadores de desempeño que permitan valorar si los colaboradores han mejorado sus competencias técnicas y blandas, así como su motivación y compromiso laboral. Asimismo, se podrá aplicar una nueva encuesta de necesidades o percepción al menos cada dos años, con el fin de valorar el impacto del plan y ajustar las acciones futuras con base en los hallazgos.

Para garantizar un adecuado seguimiento del plan, se sugiere la conformación de una comisión de seguimiento integrada por personal del área de Talento Humano, miembros de la Dirección General y un representante de jefatura por cada departamento implicado. Esta comisión tendrá como función velar por el desarrollo, cumplimiento y mejora continua del plan de formación. Al estar en contacto directo con el personal, sus aportes serán clave para ajustar el plan según la realidad operativa.

Dicha comisión deberá reunirse al menos una vez al año para revisar avances, analizar resultados y documentar los aprendizajes derivados del proceso. Cada reunión deberá dejar constancia escrita

de los acuerdos, hallazgos y recomendaciones, con el objetivo de alimentar futuras acciones formativas y estratégicas dentro de la organización.

Finalmente, se recomienda que todo el proceso de implementación y control del plan quede debidamente registrado en informes anuales, de manera que se evidencien los logros alcanzados y se identifiquen aquellas áreas que requieran fortalecimiento. Estos informes también permitirán establecer un marco comparativo para evaluar la evolución del desempeño del personal de RedITC en el mediano y largo plazo.

## 6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

**Tabla 12. Cronogramas de Evaluación del Desempeño y Plan de Capacitación Anual**

Actividad / Programa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Socialización con directivos y aliados	x											
Contratación de personal técnico y docente	x											
Establecimiento de objetivos	X											

Inducción / Reinducción	X											X
Técnico-Docentes		X		X		X		X				
Administrativo		X						X				
Gerencia y Unidad Coordinadora	X			X		X		X				
Habilidades Blandas			X						X			
Competencias Digitales		X						X				
Revisión intermedia de desempeño								X				
Evaluación final de desempeño					X							X
Revisión de objetivos						X						

Fuente: Elaboración propia (2025).

**Tabla 13. Presupuesto Integrado de Evaluación del Desempeño y Sistema de Capacitación**

Rubro	Descripción	Monto Estimado (Lempiras)
-------	-------------	---------------------------

Facilitadores	Honorarios para especialistas externos	L. 80,000.00
Desarrollo de instrumentos	Diseño y validación de formularios y guías	L. 20,000.00
Plataforma tecnológica	Mantenimiento en ITC VIRTUAL	L. 80,000.00
Capacitación	Formación a evaluadores, evaluados y colaboradores	L. 25,000.00
Materiales	Recursos didácticos, impresos y digitales	L. 30,000.00
Logística	Espacios, alimentación, transporte	L. 10,000.00
Certificaciones	Acreditación de participación y competencias	L. 5,000.00
Consultorías	Asesoría técnica especializada	L. 40,000.00
Imprevistos	10 % del presupuesto total	L. 29,000.00
<b>Total</b>		<b>L. 319,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2025).

## 6.4 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 14. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I		Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI		
Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de Sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
<b>"ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA REDITC"</b>	Proponer una estrategia para fortalecer el desempeño y enfoque de los colaboradores, a través del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluaciones con el fin de contribuir a la eficiencia organizacional de la RedITC.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el nivel de desempeño actual y el enfoque de los colaboradores dentro de la RedITC, a través de un diagnóstico exhaustivo que permita identificar brechas y oportunidades de mejora.</li> <li>2. Identificar los desafíos que enfrentan los colaboradores en su trabajo diario y que podrían estar limitando su contribución efectiva a la misión y visión de la Red-ITC.</li> <li>3. Analizar las mejores prácticas en la evaluación del desempeño</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Medir la Productividad y Eficiencia (Kaplan &amp; Norton, 1996)</li> <li>2. Evaluación 360° (Chiavenato, 2011)</li> <li>3. Aplicación del Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado (Ishikawa, 1985)</li> <li>4. Entrevistas y Grupos Focales para la Obtención de Datos Cualitativos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de Desempeño o Factores Limitantes antes del Desempeño</li> <li>2. Factores Limitantes antes del Desempeño</li> <li>3. Estrategias de Evaluación</li> <li>4. Capacitación</li> </ol>	49 colaboradores de la Red-ITC: 28 Técnicos docentes 3 Personal Administrativo 4 Personal de Proyectos 11 Personal de Planta 1 Gerente General 1 Coordinadora de Programas y proyectos 1 Jefe de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuestas estructuradas</li> <li>2. Grupos focales</li> <li>3. Entrevistas semiestructuradas</li> <li>4. Observación no Participante</li> <li>5. Revisión Documental</li> </ol>	1.El análisis realizado evidencia que los colaboradores de la Red-ITC perciben inconsistencias en el sistema de evaluación del desempeño. Un 44.74% de los empleados considera que su evaluación refleja con precisión su rendimiento solo de manera ocasional, y un 28.95% indica que la evaluación no siempre es justa. Esto refleja la necesidad de un modelo de evaluación más estructurado y objetivo, que proporcione retroalimentación efectiva y permita identificar brechas de desempeño con mayor claridad.	Evaluación y Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Colaboradores de la RedITC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el sistema de evaluación del desempeño por medio de un modelo estructurado basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) y evaluación 360°, asegurando que los</li> </ol>

		basadas en teorías contemporáneas	(Dessler, 2013) 5. “Proceso de capacitación y			2. Los principales desafíos identificados		criterios de
--	--	-----------------------------------	--	--	--	---	--	--------------

		<p>de gestión y recursos humanos, con el fin de seleccionar modelos efectivos que aseguren una alineación adecuada entre los objetivos individuales y organizacionales.</p> <p>4. Diseñar herramientas para la mejorar el desempeño de los colaboradores, considerando las características y necesidades específicas del contexto de la Red-ITC para fomentar la efectividad y productividad en la organización.</p>	<p>el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017”</p> <p>6. Estudio sobre la empresa de transporte Transmar Services Cargo S.R.L.</p>			<p>incluyen la sobrecarga laboral, la falta de claridad en los objetivos organizacionales y la necesidad de formación continua. Los colaboradores han señalado que la asignación desigual de tareas afecta su desempeño, lo que hace evidente la necesidad de mejorar la planificación y distribución del trabajo. Además, la escasez de programas de capacitación específica ha llevado a que el personal busque formación de manera autónoma, lo que impacta la efectividad y alineación de sus competencias con los objetivos de la RedITC.</p> <p>3. Los datos sugieren que la evaluación del desempeño debe estructurarse en tres fases: planeación, evaluación y desarrollo. Se ha identificado que la</p>	<p>medición sean objetivos , equitativos y alineados con los objetivos estratégicos de la Red-ITC. 2.</p> <p>Crear e implementar un plan de formación continua basado en metodologías activas, con el fin de garantizar que los colaboradores adquieran y apliquen conocimientos relevantes</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

							implementación de indicadores clave de		s para su desarroll
--	--	--	--	--	--	--	---	--	------------------------



						<p>desempeño (KPIs) y la evaluación 360° permitiría medir con mayor precisión la contribución de cada colaborador al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la falta de retroalimentación efectiva ha generado percepciones de inequidad en las evaluaciones, lo que resalta la importancia de establecer procesos estandarizados y transparentes en la medición del desempeño.</p> <p>4. La capacitación es un factor clave para mejorar el desempeño, sin embargo, los programas actuales no están alineados completamente con las necesidades específicas de cada puesto. Se ha identificado que el 75% de los colaboradores logra aplicar lo aprendido en su entorno laboral,</p>	<p>o profesional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>3.</p> <p>Mejorar la retroalimentación y comunicación interna, estableciendo procesos efectivos de seguimiento y evaluación del desempeño que incluyan sesiones periódicas de retroalimentación, fomentan</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

							pero un 21.15% solo lo hace parcialmente y un 3.85% enfrenta		do la transparencia y la
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------



							<p>dificultades para transferir el conocimiento a sus actividades diarias. Esto resalta la importancia de diseñar planes de capacitación estructurados y basados en metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación, para asegurar una formación más efectiva y aplicable a la realidad laboral de la Red-ITC.</p>		<p>mejora continua dentro de la organización. 4.Desarrollar herramientas y lineamientos que permitan la continuidad y mejora del sistema de evaluación y capacitación en la Red-ITC, garantizando su integración en la cultura organizacional y su adaptación a futuros cambios en el entorno</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

									laboral y educativo
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, M. A. (2018). *Factores que inciden en el desempeño laboral en contextos de cambio*. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 145-160.
- Bernal, M. (s.f.). *Metodología de la investigación científica*. Editorial XYZ.
- Böhrt, J. (2000). La gestión del talento humano. Editorial Ciencias Sociales. En Böhrt, *La gestión del talento humano*. Editorial Ciencias Sociales.
- Briones Mera, M. Y. (2018). *Revista San Gregorio, ISSN-e 1390-7247, ISSN 1390-7247, N° 22, 2018 (Ejemplar dedicado a: Revista San Gregorio. ABRIL-JUNIO 2018), págs. 60-69*.  
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591242>
- Camp, R. C. (s.f.). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas en la industria*. Editorial Díaz de Santos.
- Cardenas, J. G. (2024). *Evaluación del desempeño mediante la aplicación del método de 360° a una entidad sin fines de lucro (ONG)*. Lima, Peru.
- César Alveiro Montoya. (2009).
- Checa Llontop, L. A. (2020). *Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC Piura S.A.C. – agencia Balta*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7278>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2018). *Diseño de investigación: Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto*. (4.<sup>a</sup> ed.). Editorial XYZ.
- Daniels, A. C. (1993). *Administración por comportamiento: El uso de la ciencia del comportamiento organizacional para lograr mejoras continuas en la productividad y el rendimiento*. McGraw-Hill. (p. 258).
- Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos.
- Denzin, N. K. (2018). *El manual SAGE de investigación cualitativa*. (5.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.
- Dessler. (2013).
- DESSLER, G. y. (s.f.). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*.

- PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011.
- Drucker. ( 2002).
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2021). *La importancia de la capacitación continua para el compromiso organizacional y la satisfacción laboral*. Editorial XYZ.
- Figueroa. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicar en el área administrativa de una ONG (Doctoral dissertation, Tesis inédita, Universidad de San Carlos . Guatemala .*
- Giraldo. (2004 ). *Modelo de Evaluacion del desempeño*.
- GÓMEZ, L. R., BALKIN, D. B., & CARDY, R. L. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, .
- Gutiérrez, L. &. (2016). *Efectos de los programas de capacitación en la productividad laboral*. *Revista de Recursos Humanos, 15 (1), 30-50*.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación . (6.ª ed.)*. McGraw-Hill. (p. 34).
- Herzberg, F. ((1966).). *Trabajo y la naturaleza del hombre*. Editorial McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *Qué es el control total de calidad: La modalidad japonesa. .* Editorial Norma.
- Iturralde. (2011). El impacto del liderazgo en el clima laboral . En Iturralde, *El impacto del liderazgo en el clima laboral .*
- Judge, R. &. (2018).
- Kaplan, R. S. (1996). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. .* Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review, 74(1), 75-85*.
- Kotter, J. P. (2012.). *Liderando el cambio*. Editorial Gestión 2000.
- Levy, R. &. ((2001a).). *Gestión del talento humano: Enfoques y estrategias para mejorar el desempeño organizacional (p. 161)*. . Editorial McGraw-Hill.
- López, J. &. (2022). *Impacto de la capacitación adaptada en la eficiencia operativa y la retención de empleados*. Editorial ABC..
- Martínez, J. e. (2023). *mpacto de la evaluación del desempeño en la productividad organizacional*. *Revista de Gestión Empresarial, 10(2), 45-60*.
- Mayo, E. (1993). *Los problemas humanos en una civilización industrial*. Editorial Ediciones Díaz de Santos.

- Mendoza Villegas, M. A. (2020). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transporte Transmar Services Cargo S.R.L. Distrito de Cajamarca* -. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3808>
- Mintzberg, H. (1994). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Editorial Prentice Hall.
- Pérez, A. G. (2023). *El impacto de las metodologías activas en la capacitación: Retención y aplicación de conocimientos*. . Editorial XYZ.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. . Editorial CECSA.
- Robbins, S. P. (2020). *Comportamiento organizacional (18.ª ed.)*. Pearson.
- Sampieri, H. C. (2018). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Silva, J. &. ((2018)). *Desempeño laboral y exigencias del entorno moderno*. Editorial Universidad Nacional.
- Vidal, L. B. (2019). *Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida – Lambayeque*. Obtenido de <file:///C:/Users/recur/Downloads/giocondasn,+2.-ART%C3%8DCULO+CIEN%C3%8DFICO-UCV.pdf>
- Werther, W. B. (2004). *Administración de personal y recursos humanos*. (6.ª ed.). McGraw-Hill. (6.ª ed.). McGraw-Hill.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 (ENCUESTAS ESTRUCTURADAS)**

**Instrumento de Investigación:** Encuesta para Evaluación del Desempeño y Necesidades de Capacitación en la Red-ITC

**Datos Generales del Encuestado**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la Red-ITC: \_\_\_\_\_

Profesión o Estudio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Ubicación de Vivienda: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación? (Circular respuesta)

- Hace menos de 6 meses
- Entre 6 meses y medio
- Más de 1 año
- Nunca

**Sección 1: Evaluación del Desempeño**

**Instrucciones:** Marque con una X el nivel en el que se encuentra con respecto a cada afirmación.

Ítem	Nunca (1)	Rara vez (2)	A veces (3)	Frecuente (4)	Siempre (5)
------	-----------	--------------	-------------	---------------	-------------

1. Conozco los objetivos estratégicos de la Red-ITC.					
2. Sé exactamente qué se espera de mí en mi trabajo.					
3. Me reúno regularmente con mi supervisor para revisar mi desempeño.					
4. Considero que mi trabajo contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
5. Tengo acceso a herramientas y recursos adecuados para desarrollar mis funciones.					
6. Me siento motivado/a y comprometido/a con mis responsabilidades en la Red-ITC.					
7. La evaluación de desempeño que recibo refleja con precisión mi rendimiento.					
8. Mi desempeño es afectado por la falta de formación o actualización en ciertas áreas.					
Otro: (Sugerir temas de capacitación de su interés, en caso lo haya)					

## Sección 2: Identificación de Necesidades de Capacitación

Instrucciones: Indique con una X qué tan importante considera la capacitación en los siguientes temas.

Temas de Capacitación	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Importante (3)	Muy importante (4)	Crucial (5)
9. Uso de metodologías educativas innovadoras en el modelo EDUCAR.					
10. Aprender a evaluar mi desempeño y recibir mejor retroalimentación.					
11. Trabajo en equipo y liderazgo colaborativo.					
12. Gestión del tiempo y productividad personal.					
13. Aplicación de tecnologías en la enseñanza y gestión agroempresarial.					
14. Conocer y aplicar las normas de la Red-ITC en mi trabajo.					
15. Estrategias de comunicación efectiva con estudiantes y equipo de trabajo.					

### Sección 3: Desafíos en el Desempeño Laboral

**Instrucciones:** Seleccione tres principales desafíos que enfrenta en su desempeño laboral y enumerarlos en orden de importancia (1°, 2° y 3°).

Falta de claridad en los objetivos organizacionales.

- Deficiencia en herramientas y recursos de trabajo.
- Necesidad de más capacitación y actualización en conocimientos.
- Falta de retroalimentación sobre mi desempeño.
- Problemas de comunicación dentro del equipo.
- Sobrecarga de trabajo y falta de tiempo para formación.
- Otros: \_\_\_\_\_

#### Sección 4: Sugerencias y Comentarios

¿Qué estrategias considera que podrían implementarse para mejorar su desempeño y el de sus compañeros en la Red-ITC?

---

---

## **ANEXO 2 (GRUPOS FOCALES)**

### **GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES**

## **Objetivo del Grupo Focal**

El propósito de estas sesiones es recopilar experiencias, opiniones y sugerencias de los colaboradores sobre la efectividad de los programas de capacitación, con el fin de mejorar su diseño e implementación.

## **2. Participantes**

Seleccionar representantes de cada grupo de colaboradores, garantizando diversidad en roles, niveles y antigüedad en la organización.

Grupos de 6 a 10 personas para facilitar la discusión.

## **3. Metodología**

- Sesiones presenciales o virtuales con una duración aproximada de 60 a 90 minutos.
- Moderador encargado de guiar la conversación y asegurar la participación equitativa.
- Uso de preguntas abiertas para fomentar el diálogo.

## **4. Preguntas Clave**

¿Cómo ha sido tu experiencia con los programas de capacitación?

¿Qué aspectos consideras más efectivos de la capacitación recibida?

¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad o mejora?

¿En qué medida las capacitaciones han impactado tu desempeño laboral?

¿Qué formatos o metodologías de capacitación prefieres?

¿Qué sugerencias tienes para mejorar los programas de capacitación?

## **5. Recolección y Análisis de Datos**

Registro de respuestas mediante notas o grabaciones (con consentimiento de los participantes).

Análisis cualitativo para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.

## **6. Reporte de Resultados**

- Elaboración de un informe con hallazgos clave, incluyendo experiencias destacadas y recomendaciones.
- Presentación de conclusiones a la dirección para la toma de decisiones.

## **7. Seguimiento y Aplicación**

- Implementación de mejoras basadas en los resultados.
- Comunicación de las acciones tomadas a los colaboradores para reforzar su participación en futuros procesos.

## **8. Consideraciones Éticas**

- Garantizar la confidencialidad de las opiniones compartidas.
- Fomentar un ambiente de respeto y apertura para una comunicación honesta.
- 

Esta guía servirá como marco para la ejecución efectiva de los grupos focales y permitirá recopilar información valiosa para optimizar los programas de capacitación.

## **ANEXO 3 (ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS)**

### **GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS Y COORDINADORES**

**Objetivo:** Obtener percepciones sobre la evaluación del desempeño y estrategias de capacitación en la Red-ITC.

Datos Generales del Entrevistado

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la Red-ITC: \_\_\_\_\_

Profesión o Estudio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Ubicación de Vivienda: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación? (Circular respuesta)

Hace menos de 6 mese

Entre 6 meses y medio

Más de 1 año

Nunca

Preguntas:

¿Cómo realiza la Red-ITC el proceso de evaluación del desempeño actualmente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrentan los colaboradores en su trabajo diario?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué estrategias de capacitación ha implementado la Red-ITC?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Han medido la efectividad de las capacitaciones en el desempeño laboral? Si es así, ¿qué resultados han obtenido?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué mejoras sugiere para fortalecer la capacitación y evaluación del desempeño en la organización?

---

---

#### ANEXO 4 (OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE)

#### FICHA DE OBSERVACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

##### Objetivo:

Identificar cómo se desempeñan los colaboradores en sus funciones diarias y si aplican las capacitaciones recibidas.

##### Datos Generales

Nombre del Observador: \_\_\_\_\_

Fecha de Observación: \_\_\_\_\_

Departamento o Área: \_\_\_\_\_

##### Datos Generales del Observado

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la Red-ITC: \_\_\_\_\_

Profesión o Estudio: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Ubicación de Vivienda: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación? (Circular respuesta)

Hace menos de 6 mese

Entre 6 meses y medio

Más de 1 año

Nunca

Criterios de Evaluación:

Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
1. Cumplimiento de Tareas					
2. Uso de herramientas y recursos de trabajo					
3. Aplicación de conocimientos adquiridos en capacitaciones					
4. Relación con compañeros y trabajo en equipo					
5. Proactividad y resolución de problemas					

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

## ANEXO 5 INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

### 1. Datos generales del colaborador

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ años/meses

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

### 2. Evaluación de habilidades y conocimientos

Para cada una de las siguientes afirmaciones, marca con una (✓) el nivel de dominio que consideras tienes en cada competencia:

Competencia / Habilidad	Ninguno (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Experto (5)
Conocimiento de los procesos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de herramientas tecnológicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo y toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Necesidades de capacitación percibidas

A) ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentas en tu trabajo?

---



---

B) ¿En qué áreas consideras que necesitas capacitación para mejorar tu desempeño?

Uso de software/herramientas tecnológicas

Atención al cliente

Gestión del tiempo

- Resolución de conflictos
- Liderazgo y gestión de equipos
- Otros: \_\_\_\_\_

**4. Opinión del supervisor**

**¿Has identificado deficiencias en las habilidades o conocimientos del colaborador?**

- Sí  No

**Si la respuesta es sí, especifica cuáles:**

---

**¿Qué tipo de capacitación recomendarías para este colaborador?**

---

**5. Comentarios adicionales**

---

---

---



## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 22 de febrero 2025.  
Emin Navid Rodríguez Martínez  
Gerente General  
Red de los Institutos Técnicos Comunitarios (RED-ITC)  
Aldea el Obispo, Yamaranguila, Intibucá.

Estimado Ingeniero: Emin Navid Rodríguez Martínez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicita su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de Maestría en **Dirección en Recursos Humanos**. Hemos seleccionado como tema **ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA RED-ITC**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuesta, entrevista y acceso a información del área de recursos Humanos.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

  
Josseline Michelle Martínez Meléndez  
No. de cuenta: 12313096

  
Lourdes Waleska Gonzalez Alvarado  
No. de cuenta: 12313155

Por este medio, **Red de los Institutos Técnicos Comunitarios. (RED-ITC)**, autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado, antes mencionado.

  
  
Emin Navid Rodríguez Martínez  
Gerente de la RED ITC

**ANEXO 7. CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA.**



## Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo, Aldo Craso Zavala Joya

Identidad No. 0801-1966-00957, Licenciado en Administración de Empresas Con  
Maestría en Dirección Empresarial.

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de  
Maestría denominado "**ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE  
LA RED-ITC**"

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

**JOSELINE MICHELLE MARTINEZ MALENDEZ**

**LOURDES WALESKA GONZALEZ ALVARADO**

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar  
las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo  
de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Aldo Craso Zavala Joya

Número de teléfono/correo electrónico: 9995-1993 / [aldo.zavala@unitec.edu](mailto:aldo.zavala@unitec.edu)

Firma: 