RÉGIMEN DE RIESGOS ESPECIALES

MANUAL DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

TEGUCIGALPA, MDC

NOVIEMBRE, 2019

USO GENERAL

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

RÉGIMEN DE RIESGOS ESPECIALES

MANUAL DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

TEGUCIGALPA, MDC. NOVIEMBRE, 2019

USO GENERAL

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR
REGIMEN DE RIESGOS ESPECIALES
JUNTA DIRECTIVA
Apartado Postal No. 885
Teléfonos: 2239-1441
2239-1475

RESOLUCIÓN ADOPTADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DEL I.P.M. EN LA SESIÓN ORDINARIA No. 470 REALIZADA EL 28 DE NOVIEMBRE DE 2019

RESOLUCIÓN No. 4862

La Junta Directiva del Instituto de Previsión Militar en el **PUNTO CINCO: ASUNTOS DE LA GERENCIA. 5.6 PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE – ACTUALIZACIÓN 2019. RESOLVIÓ** de la manera siguiente: **CONSIDERANDO:** Que el Instituto de Previsión es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio, funcionará con independencia técnica, administrativa y financiera, así como le corresponde a la Junta Directiva la dirección, orientación y determinación de la política en relación a los recursos propios que administra, producto de las aportaciones, rendimientos e inversiones que vienen a fortalecer el régimen financiero y las reservas técnicas de los fondos. **CONSIDERANDO:** Que el artículo 5 del Reglamento de Gobierno Corporativo establece que las instituciones del sistema financiero deberán administrar sus negocios mediante la aplicación de un Gobierno Corporativo. **CONSIDERANDO:** Que en el Plan Estratégico se estableció que el mismo deberá ser actualizado anualmente desde las diferentes perspectivas con el propósito de garantizar de manera sostenible los beneficios a sus afiliados. **CONSIDERANDO:** Que en el año 2018, como parte de la actualización de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) llevó a cabo una Consultoría de los procesos de la División de Talento Humano del IPM basados en la gestión estratégica por competencias y alineados al Cuadro de Mando Integral, en cuyos resultados finales se consideró además el mecanismo de actualización de los diferentes procesos. **CONSIDERANDO:** Que corresponde a la Junta Directiva del IPM, ordenar las reformas necesarias para que la estructura organizacional sea funcional y eficiente, en aras de cumplir con la misión de garantizar a nuestros afiliados un servicio de calidad en el otorgamiento oportuno de sus beneficios en seguridad social. **CONSIDERANDO:** Que corresponde a la Junta Directiva del IPM, elaborar, aprobar y modificar los reglamentos internos, manuales y resoluciones, que emita y sean necesarias para promover el adecuado cumplimiento de la Ley. **POR TANTO:** La Junta Directiva del Instituto de Previsión Militar, en uso de las facultades que está investida y en aplicación de los artículos 5,6,7, 11 numeral 2 y 9 de la Ley del Instituto de Previsión Militar, el artículo 5 del Reglamento de Gobierno Corporativo y demás aplicables, **RESUELVE**: Autorizar lo siguiente: **a)** La Actualización de la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje del Plan Estratégico 2013-2025, presentada ante la Junta Directiva del IPM. **b)** La Inducción para nuevos miembros de Junta directiva del IPM. **c)** La Actualización del Manual de Puestos. **d)** La Estructura Organizacional para el año 2020, incluyendo el Departamento de Montepío. **e)** La Actualización de la Valoración de Puestos. **f)** La Actualización de Clasificación de Puestos. **g)** La Escala Salarial para el año 2020 y ajuste por inflación a partir de la publicación en el mes de enero por parte del BCH. **h)** El Plan de contrataciones 2020. **i)** La Reforma por adición de los artículos 3, 11, 14 y 18 del Reglamento de Becas. **j)** La Actualización del Manual de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje. **k)** Las Estrategias para los Planes de

Carrera. **l)** En el Plan de Capacitación 2020 para: Seguridad de la Información, Cumplimiento y Gestión Integral de Riesgos, las capacitaciones al Exterior deben ser sometidas al Comité de Becas para la selección de candidatos, incorporando Oficiales en las mismas. **m)** La Actualización del Manual de Incentivos del IPM y Plan de Mejora de Clima Laboral 2020. **n)** Dar por recibida la información sobre el sistema de información administrativa, a través de la base de datos del talento humano del IPM.

GENERAL, INGENIERO Y MBA EN FINANZAS

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR
SECRETARIO
JUNTA DIRECTIVA
TEGUCIGALPA, M.D.C.

JOSÉ ERNESTO LEVA BULNES
SECRETARIO

JELB/**
Cc: Sub-Gerencia Técnica de Operaciones y Bienestar Social
Cc: Archivo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 4

I. GENERALIDADES 6

II. MARCO CONCEPTUAL 8

III. PROCESO DE CAPACITACIÓN 14

IV. CONVENIOS DE COORDINACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS40

V. PERFIL DEL FACILITADOR 41

VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO Y SUS DEPENDENCIAS 46

VII. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN 47

ANEXOS

ANEXO "A" 52

FORMATO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ANEXO "B" 53

FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 53

ANEXO "C" 54

FORMATO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 54

ANEXO "D" 56

FORMATO PLAN DE CARRERA 56

ANEXO "E" 58

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN 58

APROBADO POR LA JUNTA DIRECTIVA MEDIANTE RESOLUCIÓN No.4862 SESIÓN ORDINARIA No.470 CELEBRADA EL 28 DE NOVIEMBRE DE 2019

LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR,

CONSIDERANDO: Que el Instituto de Previsión Militar es un organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio, funcionará con independencia técnica, administrativa y financiera, asimismo, le corresponde a la Junta Directiva la dirección, orientación y determinación de la política en relación a los recursos propios que administra, producto de las cotizaciones, aportaciones, rendimientos e inversiones, que vienen a fortalecer el régimen financiero y las reservas.

CONSIDERANDO: Que el objetivo primordial del presente Manual, es establecer lineamientos para una adecuada administración de la capacitación, desarrollo y aprendizaje del personal del Instituto, encausadas a elevar el nivel de competencias, contribuyendo con ello al logro de los Objetivos Estratégicos.

CONSIDERANDO: Que la Junta Directiva es el Órgano Superior del Instituto, a quien corresponde la aprobación de manuales, reglamentos y resoluciones, que emita y sean necesarios para promover el adecuado cumplimiento de la Ley del Instituto de Previsión Militar.

POR TANTO:

La Junta Directiva del IPM, en uso de las facultades de que está investida y en cumplimiento de los Artículos 6, 7 y 11 numeral 2) y 9) de la Ley del Instituto de Previsión Militar,

RESUELVE:

PRIMERO: Aprobar el presente Manual, el cual se leerá de la manera siguiente:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE PARA EL PERSONAL DEL IPM

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Previsión Militar establece como estrategia impulsar el desarrollo y actualización tecnológica del máximo potencial de los colaboradores, por medio del Plan de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje que incluye programas de capacitación interna, externa y estratégico. Para el Cumplimiento de estas acciones, la División de Talento Humano realiza un Diagnóstico de Necesidades de Capacitaciones en todas las Divisiones y Unidades Técnicas del Instituto donde se detallan las capacitaciones que requieren para el desarrollo óptimo de las funciones.

El Manual de Capacitación y Desarrollo es una herramienta de uso interno que sirve de apoyo para la administración adecuada de la capacitación con el fin de elevar las competencias del Empleado, contribuyendo con ello al logro de los Objetivos Estratégicos.

En el presente documento se detalla lo siguiente:

Temas como globalización, reestructuración, actitud de cambio, calidad, competitividad, productividad, servicios, nuevas tecnologías, sub-contratación, exigen considerar un análisis a nuestra Institución y cuestionar si nos encontramos en un nivel que nos permita ser competitivos en el mercado, tomando en cuenta que la base fundamental para lograrlo es el Talento Humano.

Ante tales circunstancias como las que vive el mundo de hoy, el comportamiento tiende a ser modificado y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación al cambio, transformación y desarrollo. Toda empresa, institución y Gobierno Central, en este dinámico entorno, se ven obligados a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en el sector productivo y social, por ende, el Instituto de Previsión Militar no está fuera de estas necesidades si quiere brindar un servicio de eficiencia y calidad a los afiliados y beneficiarios del Sistema.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración del talento humano, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa; promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de la Institución, proporcionando a los empleados la oportunidad de adquirir mayores

aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñar con éxito las funciones del puesto, así como ofrecer mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional. De esta manera, la capacitación también resulta ser una importante herramienta motivadora.

La modernización exige fundamentalmente de empleados calificados, especializados, competentes, capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización para la cual trabajan; para esto, se requiere lograr acciones y programas de capacitación para todo el personal, que coadyuven al mejoramiento de su nivel de vida en paralelo a la superación sistemática de la organización; a través de procesos y estrategias de capacitación y formación profesional del empleado.

Consciente de ello, el Instituto de Previsión Militar, contempla en su Plan Estratégico la estructuración de programas de capacitación y desarrollo a corto, mediano y largo plazo conforme a las funciones y necesidades para el fortalecimiento de las competencias de los empleados y de los objetivos Institucionales; así mismo ha delegado a la División de Talento Humano la responsabilidad de coordinar, ejecutar y supervisar dichas actividades a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo, para ello se ha elaborado el presente **MANUAL DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE,** como un instrumento regulador de dicho proceso.

"La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la institución."

I. GENERALIDADES

La capacitación para el personal del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias se encuentra definida en el Reglamento Interno de trabajo del IPM y sus Dependencias y Reglamento para el Otorgamiento de Becas de Estudio.

La Gerencia, a través de la División de Talento Humano, planificará, coordinará, administrará y supervisará los programas de capacitación que se consideren necesarios.

Las políticas en materia de capacitación deben ser del conocimiento e implementadas por todo el personal del Instituto, las cuales se encuentran detalladas en el Manual de Normas y Políticas del IPM y en el presente manual.

A. ALCANCE

En el presente documento se identifican y definen los criterios y normas mínimas que deberá seguir el personal del Instituto para lograr el establecimiento e implementación de un Plan de Capacitación y Desarrollo eficaz que contribuya al logro de los Objetivos Estratégicos del IPM.

El presente Manual será de aplicación para todo el personal que labora en el Instituto. Y comienza con la detección de necesidades de capacitación que requieran cada una de las Divisiones y Unidades que conforman el IPM, se realiza el requerimiento de capacitación, el cual sirve de insumo para la planificación y desarrollo de la capacitación interna y la participación del personal en los cursos, seminarios, y talleres, etc., impartidos por las distintas instituciones externas que brindan capacitación.

B. RESPONSABLES:

Junta Directiva, Gerencia, División de Talento Humano, Jefes de División y Unidades.

La función de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la Institución. Ésta se realiza para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias, especialmente en la adquisición y actualización de conocimientos, el

desarrollo de la mejora de las habilidades y el cambio o modificación de las actitudes en el personal que labora en la institución.

Así como proporcionarle información para incrementar su formación y desarrollo profesional, prepararlo para ocupar un puesto diferente de igual o mayor responsabilidad, incrementar su productividad y por supuesto, prevenir los riesgos de trabajo.

C. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Lo establecido en el presente Manual es de aplicación obligatoria para el desarrollo de los planes y programas de capacitación que realice el Instituto. Y está dirigido a todo el personal que conforma el IPM.

D. OBJETIVOS DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos para una adecuada administración de la capacitación, desarrollo y aprendizaje del personal del Instituto, encausadas a elevar el nivel de competencias, contribuyendo con ello al logro de los Objetivos Estratégicos.

2. ESPECÍFICOS

a. Diseñar las políticas para llevar a cabo el proceso de capacitación de los empleados del Instituto.

b. Estructurar el procedimiento para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

c. Definir las directrices para la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo.

d. Determinar los requisitos para la selección de proveedores de capacitación.

e. Prevenir riesgos de trabajo;

E. POLÍTICA INSTITUCIONAL

Asegurar que el IPM cuente con los programas de capacitación y mejoramiento continuo que le permitan un plan de desarrollo a los empleados, estructurado conocimientos y habilidades técnicas contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

F. FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de mejora continua y desarrollo institucional, debe sustentarse en una alta inversión en su talento humano. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

La capacitación facilita el aprendizaje en temas relacionados con su área de trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse a las áreas específicas de éste. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las habilidades personales que los facilitadores pueden transmitir y que sean válidos para el objetivo final.

II. MARCO CONCEPTUAL

A. GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Con el objeto de contribuir a uniformar la interpretación de distintos términos que se vinculan con el ámbito de la capacitación y el desarrollo profesional, se presenta una síntesis de los conceptos de uso más frecuente a continuación:

1. **Adiestramiento:**

   Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y a perfeccionar las habilidades o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

2. **Aprendizaje:**

   Proceso de integración de información, habilidades, actitudes, valores que tiendan a modificar el comportamiento de las personas.

   "Formación de larga duración desarrollada en gran parte en la empresa y complementada a menudo con instrucción obligatoria relacionada que se imparte en un centro de enseñanza. Está reglamentada por ley o la costumbre y regida por un contrato oral o escrito que establece las obligaciones de las partes". (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT).

3. **Capacitación:**

   Es el proceso de desarrollar/fortalecer las competencias en el recurso humano, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

4. **Desarrollo:**

   El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán para ello. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

5. **Educación:**

   Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

6. **Formación:**

   Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos, que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite, a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

7. **Coaching:**

   Es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potencialidades.

8. **Aprendiz:**

   Persona vinculada al mundo laboral y que recibe en forma sistemática, conocimientos tecnológicos y aprendizajes prácticos que lo capacitan para ejercer una ocupación calificada.

9. **En línea:**

   Es la capacitación por medio de internet y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). El entrenamiento a distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajo.

10. **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):**

    Es el proceso mediante el cual se determinan las necesidades de capacitación del personal, y sirve de insumo para el diseño, estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una Institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

11. **Brecha**

    Una brecha es una distancia que separa. El desempeño es la eficiencia, y hay dos tipos: ideal y real (lo esperado y lo habido) básicamente. Por tanto, las brechas del desempeño son el resultado de medir entre lo ideal con lo real.

Conocer las brechas del desempeño nos permite identificar necesidades de capacitación, necesidades de reemplazo de personal, y necesidades en otros temas.

12. **Cursos:**

Técnica grupal que se desarrolla en varias sesiones y cuyo propósito consiste en proporcionar y actualizar conocimientos y habilidades relativas al trabajo cotidiano, su duración es como mínimo de 20 horas.

13. **Conferencia:**

Técnica grupal con un experto que transmite la información a otros en corto tiempo.

14. **Seminarios:**

Técnica grupal que se integra de varias sesiones en las que se da un intercambio de ideas y experiencias entre expositor y los participantes.

15. **Puesto:**

Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que constituyen una unidad específica e impersonal de trabajo.

B. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

1. Tipos de Capacitación

a. **Capacitación Inductiva**: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

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

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

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

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

d. **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los empleados puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

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

2. Modalidades de Capacitación

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

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

b. **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

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

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

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

3. Niveles de Capacitación

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

a. **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

b. **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

c. **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

III. PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación comprende varias etapas para determinar una secuencia organizada sobre el desarrollo de la misma. Este se inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación entre el personal de la institución:

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	**Diagnóstico Necesidades de Capacitación (DNC)**	Obtener el diagnóstico de necesidades de capacitación utilizando: a. Perfil del Puesto b. Aplicación de cuestionarios u otra herramienta c. Evaluación del Desempeño d. Incidencias e. Plan de sucesión
2	**Definición del Área de Oportunidad**	Una vez obtenido los resultados de la DNC, se desprende la selección del área o áreas en las que se requiere capacitación: a. Habilidades Directivas y Gerenciales b. Financiera y Contable c. Administrativa d. Desarrollo Humano e. Tecnológico f. Aspectos Legales g. Riesgos h. Marketing y Servicio al Cliente i. Talento Humano y Desarrollo Organizacional j. Otros
3	**Elaboración del Plan de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje**	Documento denominado Plan de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje que considera los aspectos siguientes: a. Nombre de la capacitación b. Puesto c. Área a la que pertenece d. Nivel de prioridad (1-3) e. Objetivo al que aporta f. Tipo de Competencia g. Número de Participantes h. Facilitador i. Duración j. Costo k. Capacitación Interna l. Capacitación Externa

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
4	**Diseño del Curso**	Con base al Plan de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje y a la programación de la Capacitación, determinar cuáles temas son oportunos y los objetivos de la Capacitación.
5	**Desarrollo**	Llevar a cabo la capacitación por parte del facilitador, conforme a los objetivos, alcances y perfil del evento establecido con la División de Talento Humano.
6	**Diagnóstico**	Al finalizar la capacitación como una forma de medición a los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas (puede ser al inicio y termino de la capacitación)
7	**Retro Alimentación**	Después de impartida la Capacitación, el Jefe de la División de Talento Humano aplica instrumento de evaluación sobre la eficacia de la capacitación impartida, para proceder a tomar acciones sobre un nuevo diseño de la capacitación, si los resultados no son favorables para el logro de los objetivos institucionales.

Este proceso estará a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo, para lograr los objetivos planeados contará con la colaboración de todos los Jefes de las unidades organizacionales que conforman el Instituto de Previsión Militar, proporcionando la información requerida en los formatos diseñados para tales fines.

A. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Detectar necesidades de capacitación contribuye a que la Institución no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios; asegura que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales, facilita la selección de las acciones de capacitación y elimina la tendencia de capacitar simplemente por capacitar.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso que identifica las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado en relación con los objetivos de su puesto.

La Detección de Necesidades de Capacitación nos permitirá conocer las áreas de aprendizaje o de comportamiento sobre las que se deberán enfocar los programas de capacitación y desarrollo que propongan la

División de Talento Humano, previa coordinación con los Jefes de área para ser implementados con el personal del Instituto de Previsión Militar y sus Dependencias.

Las necesidades de capacitación pueden ser:

4. **Detectadas,** cuando sean producto de la aplicación de una metodología específica encaminada a investigar oportunidades de mejora en el desempeño laboral; o

5. **Emergentes,** cuando surjan como resultado de modificación de normas y procedimientos, de nuevas tecnologías o de cambios o reestructuración organizacional, entre otros.

Para llevar a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), el Departamento de Capacitación y Desarrollo deberá ejecutar las acciones pertinentes de una manera organizada y en forma secuencial para llegar a los resultados previstos; para ello se deben considerar los siguientes elementos:

1. **Los objetivos**: Son los resultados que se pretenden lograr al término del DNC;
2. **Las actividades a realizar**: Son los pasos a seguir para diagnosticar las necesidades de capacitación dentro del Instituto;
3. **La definición de técnicas e instrumentos**: Que se utilizarán para recopilar la información que se utilizará para elaborar el DNC;
4. **Nivel ocupacional**: El tipo de personal que se va a evaluar: directivo, gerencial o mandos intermedios; administrativo y operativo.
5. **Recursos**: Número de empleados, los recursos materiales y financieros necesarios para la realización de las actividades y llevar a cabo la capacitación;
6. **Los instrumentos y formatos de control**: Estos formatos de control deberán contener espacios para los responsables, fechas, etc. para registrar las actividades y la duración prevista de cada una de ellas.
7. **Formulación de reporte al finalizar el DNC**: El Departamento de Capacitación y Desarrollo elaborará el informe por área de las necesidades de capacitación.

Una necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el que requiere determinada aptitud o actitud presente o futura; es una

carencia en los conocimientos o habilidades que impide el desarrollo de las potencialidades del personal.

La evaluación de necesidades de capacitación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Se deben considerar los resultados de la Evaluación del Desempeño, incidencias, planes de sucesión, proyectos de largo alcance, calidad del servicio, descripción de puestos, quejas, solicitudes, entre otros.

Un cambio en la estrategia de la Institución puede crear una necesidad de capacitación o cuando se detectan problemas de altos niveles de desaprovechamiento y desperdicio de los recursos de la institución.

La detección de necesidades de capacitación deberá llevarse a cabo con la participación y colaboración de todos los empleados que conozcan el área de trabajo, la Gerencia del Instituto, a través de la División de Talento Humano y ésta por medio del Departamento de Capacitación y Desarrollo, tendrá la responsabilidad de formar al personal que se designe como técnicos en la materia, a fin de que puedan llevar a cabo dicho proceso.

Cuando la naturaleza de la investigación así lo requiera, como es el caso de la necesidad de conocer la opinión del público usuario acerca de los servicios y beneficios que les otorga el Instituto y su grado de satisfacción, se buscarán los mecanismos que garanticen obtener la mayor objetividad en el análisis y resultados de la misma.

Al término de cada proceso, el Departamento de Capacitación y Desarrollo deberá elaborar un informe que contendrá la siguiente información:

1. Informe con presentación del trabajo realizado;
2. Metodología utilizada en su realización;
3. Desarrollo del Diagnóstico, lo que incluye áreas de aplicación, número de empleados encuestados, puestos funcionales que desempeñan.
4. Resultados, que contendrá la información recabada en la detección de necesidades de capacitación, ya analizada y estructurada en forma de matriz en la que aparezcan, por una parte, los empleados y por la otra, las necesidades de capacitación que presentaron cada uno de ellos. Deberá contener, así mismo, cuadros que agrupen las áreas de

capacitación requeridas, brechas, tipo de competencias objetivos a que aporta, zona geográfica o modalidad, etc.

5. Oportunidades de mejoras identificadas que pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución;

6. En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del diagnóstico;

7. Conclusiones, que deben especificar las prioridades de capacitación, indicadores sobre comunicación, clima laboral y, en general, un análisis e interpretación de los resultados obtenidos; y

8. Recomendaciones sobre los resultados y para próximos estudios;

9. Anexos de toda evidencia que permita el análisis del diagnóstico.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, una vez que ha realizado el diagnóstico, analizada la información y elaborado el informe final respectivo, lo remitirá a la Gerencia del Instituto, quien será responsable, a través de la División de Talento Humano, de aplicar las medidas correctivas necesarias para lograr superar los aspectos que hayan presentado oportunidades de mejora.

B. MEDIOS O TÉCNICAS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades de capacitación deberá ser una actividad permanente; por ello, los mandos intermedios y superiores del Instituto, deberán informar a la División de Talento Humano sobre las necesidades que detecten directamente y las que prevean que vayan a presentarse; el Departamento de Capacitación y Desarrollo, encargado de los planes de capacitación, analizará la información recibida y con base en ésta estructurará el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo para el personal del Instituto y sus Dependencias.

Deberá levantarse instrumento general para la detección de necesidades de capacitación, por lo menos una vez al año o bien, cuando la autoridad superior lo requiera.

La detección de las necesidades de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un plan de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar". Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación podemos considerar las siguientes:

1. **La Evaluación del Desempeño del empleado:**

Consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

2. **Análisis de Puestos:**

   a. El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto al desarrollo / actualización de las competencias, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos para la institución.

   b. El análisis de los puestos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición.

3. **El Cuestionario:**

   a. Es un método que consiste en el agrupamiento ordenado de preguntas relacionadas con los diversos aspectos del puesto y que se le entrega al empleado para ser contestadas por él. Su

aplicación se hace necesaria cuando el tiempo del que se dispone es limitado.

b. Unas de sus características más contundentes es la poca fiabilidad de sus resultados, muchas veces los empleados por temor al cambio, responden de una manera tal, que los favorezca. Este método puede utilizarse en conjunto con la entrevista permitiendo la interacción del analista y empleado, lo que hace más efectivos los datos recolectados por el mismo.

4. **La Entrevista con Superiores y Mandos Intermedios (Incidencias):**

a. A través de la entrevista se obtiene contacto directo con Jefes inmediatos, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación de los empleados.

b. La responsabilidad principal por la capacitación y desarrollo dependen en gran parte de los Jefes inmediatos, una vez que el programa de capacitación ha sido aprobado por la Gerencia y se ha establecido a través de la División de Talento Humano, la implementación o aplicación dependen, por lo general, de los esfuerzos e interés que cada jefe inmediato ponga para que sus subordinados obtengan la capacitación y logren afianzar las competencias que el puesto requiere.

c. Ningún programa de capacitación, puede tener éxito sin el apoyo de las autoridades superiores y jefes de unidades organizacionales de la institución, ya que éstos son el vínculo directo con los empleados.

5. **Los Planes de Sucesión:**

Se trata de una herramienta que va a variar en función de la madurez de la organización en lo que se refiere a la gestión de personas. De manera general, se puede decir que permite comenzar a mapear, al interior de la organización, cuáles son los futuros sucesores de los cuadros de mando a todo nivel. El punto central de tener un proceso de sucesión está relacionado a la formación de líderes, extender el conocimiento y desarrollar talento poli funcional. Los resultados son un

alto ratio de retención de talento clave y la conexión entre la organización y expectativas de los trabajadores.

C. ÁREAS DE ANÁLISIS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, el Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo debe abordar la evaluación de las necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis en el proceso de detección de necesidades de capacitación:

El proceso se debe iniciar revisando la información relevante del Instituto. Para ello es necesario contar con todos los documentos necesarios para tal fin. Se debe definir si se están cumpliendo los objetivos institucionales, y si reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo y así

poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. (Políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc.).

Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

1. **Análisis Organizacional:**

   Se trata de identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, organigrama, su ambiente físico, social y tecnológico, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros, la distribución de los mismos y la filosofía asumida frente a la capacitación.

   Este análisis sirve para determinar en qué área, División o Departamento se debe llevar a cabo la capacitación. Conocer los problemas o nivel de cultura y clima organizacional, así como el perfil técnico del Instituto para efectos de capacitación o soluciones administrativas. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos del Instituto, así como los resultados de la planeación en Talento humano.

2. **Análisis del Puesto de Trabajo:**

   Es el Análisis de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas para la adecuada ejecución de las funciones del puesto del empleado.

   Sin embargo, cada empleado que ocupa un determinado cargo dentro del Instituto, posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y, que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo del puesto de trabajo.

   Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del empleado, lo que se denomina "brecha de desempeño". Esta es la que permite determinar las necesidades de capacitación del personal.

En síntesis, el análisis del puesto de trabajo es útil para lo siguiente:

a. Precisar el contenido de una operación o tarea y así organizar el trabajo con mayor eficiencia.

b. Describir procesos tecnológicos propios de una operación y tarea.

c. Indicar las competencias y características personales requeridas al ocupar un puesto vacante o por crear.

d. Mejorar los procedimientos de trabajo.

e. Proporcionar información básica requerida para el diseño de los instrumentos para detectar las necesidades de capacitación.

f. Aportar insumos para el diseño curricular de eventos de capacitación.

3. **Análisis del Personal:**
En este nivel se identifican dos aspectos, siendo estos los siguientes:

a. **En relación con su desempeño:** se trata de investigar el desempeño del empleado en su cargo específico, procurando verificar si éste está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acordes con dichas exigencias.

b. **En relación con sus potenciales:** su objetivo es desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no se limita a los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretende el crecimiento profesional y personal del empleado ya sea para permitirle desarrollar una carrera en el Instituto o para estimular su eficiencia y productividad (Plan de sucesión y Plan de Carrera).

D. INSTRUMENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para convertir la capacitación en una actividad productiva, es necesario que ésta resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento

y capacitación del empleado; cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar las necesidades de capacitación dentro del Instituto, proporcionarán datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para el mismo.

El Instituto de Previsión Militar, en procura de alcanzar los Objetivos Estratégicos trazados en su Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, de contar con Personal Comprometido y Competente, Personal Tecnológico, Clima Laboral Atractivo y Personal Adaptable y con Valores, ha diseñado un Instructivo, para regular el Diseño del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), herramienta requerida para la elaboración del Plan de Desarrollo y Aprendizaje, alineado al Plan Estratégico Institucional, a fin de dar cumplimiento a sus funciones, teniendo presente siempre, que el recurso más importante en cualquier organización es su talento humano.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), es el proceso de levantamiento, tabulación y análisis de las necesidades de capacitación por cada colaborador, que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes del Instituto, a fin de contribuir en el logro de los Objetivos del mismo.

Se determinan las brechas en las competencias, siendo la brecha la diferencia que existe entre el nivel de las competencias que posee el colaborar y el nivel de las competencias requeridas conforme al perfil de su puesto. Conocer las brechas en las competencias nos permite identificar necesidades de capacitación, necesidades de reemplazo de personal, y necesidades en otros temas.

Los resultados del levantamiento del diagnóstico de necesidades de capacitación se utilizan como insumos para el diseño del Plan de Capacitación y Desarrollo, siendo este, una herramienta de gestión que promueve el desarrollo profesional de los colaboradores, preparándolos para un presente más productivo, pero con visión a futuro según los Objetivos Estratégicos del Instituto.

Además del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, también la evaluación del desempeño (la cual permite conocer los bajos niveles de

desempeño, tanto en empleados como en áreas de la misma), el análisis de cargos (orientado hacia el contenido de los cargos, a los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante), el cuestionario (evidencia las necesidades de capacitación), la entrevista (aplicada a diferentes niveles del Instituto respecto a los problemas solucionables, mediante entrenamiento y/o capacitación), la encuesta, la observación directa en el puesto de trabajo y muchos más, son algunos de los instrumentos más utilizados para la detección de necesidades de capacitación; cada uno tiene su ámbito de aplicación y efectividad de acuerdo a los datos que se quieran recolectar para determinar las necesidades de capacitación del empleado.

El instrumento implementado para determinar las necesidades de capacitación es una matriz que determina, por cada colaborador en relación a su puesto, el área organizacional a que pertenece, las brechas existentes entre las requeridas por el puesto y las que posee el colaborar, identificando a su vez las acciones requeridas para ir cerrando dichas brechas, definiendo prioridades en su desarrollo (**Ver Anexo "A" Formato Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**).

E. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La estructuración, coordinación, ejecución, supervisión y evaluación de actividades de capacitación corresponde a la División Talento Humano, quién a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo, administrará dichos planes aprobados por la Gerencia del Instituto, y tendrá las funciones siguientes:

1. Promover una administración participativa en el proceso de Capacitación y Desarrollo;
2. Vigilar el cumplimiento de los objetivos, normas y procedimientos del proceso de capacitación y desarrollo;
3. Propiciar la participación de los empleados en el proceso de capacitación y desarrollo;

4. Promover y efectuar la detección de necesidades de capacitación y desarrollo existentes entre los empleados, así como el diseño de planes y programas respectivos;

5. Vigilar que la capacitación comprenda o involucre todos los niveles funcionales de la estructura organizacional del Instituto;

6. Elaborar los planes específicos de capacitación y someterlos a la aprobación de la autoridad superior;

7. Elaborar el programa de desarrollo de la capacitación a impartir y someterlo a la aprobación de la autoridad superior;

8. Proponer a la autoridad superior las medidas correctivas concretas que permitan elevar el nivel de capacitación y desarrollo;

9. Promover y vigilar que los empleados acudan a las actividades y cursos en los que está programada su participación;

10. Difundir en otras Instituciones, cuando corresponda, el material promocional de las actividades de capacitación; así mismo será responsable de verificar que los participantes a cada evento sean notificados en tiempo y forma.

1. **TIENEN DERECHO A SER CAPACITADOS:**

   a. Personal de Oficiales asignado al Instituto.

   b. Personal del Instituto cuyo nombramiento sea permanente o por contrato, que haya superado el período de prueba.

2. **CONDICIONES DE LA CAPACITACIÓN**

   Todo empleado que sea capacitado por el Instituto de Previsión Militar deberá comprometerse a:

   a. Aplicar en el desempeño de su trabajo, los conocimientos adquiridos;

b. Compartir los conocimientos con los compañeros subalternos si los tuviere;

c. Comprometer su permanencia laboral en el Instituto firmando un contrato en el cual establece poner en ejecución los conocimientos adquiridos, de acuerdo a lo siguiente:

1) Tres (3) meses de permanencia por cada seminario recibido en el país con duración de uno (1) a cinco (5) días;

2) Seis (6) meses de permanencia por seminario recibido en el extranjero con una duración de uno (1) a cinco (5) días;

3) Seis (6) meses de permanencia por cada seminario recibido en el país con duración de cinco (5) días a quince (15) días;

4) Doce (12) meses de permanencia por capacitación recibida en el país con una duración de quince (15) días a tres (3) meses;

5) Un (1) año y seis (6) meses de permanencia por capacitaciones especializadas recibidas en el país con una duración superior de tres (3) meses;

6) Dos (2) años de permanencia por capacitaciones especializadas recibidas en el extranjero con una duración de seis (6) a quince (15) días, siempre y cuando éstos sean pagados por el IPM;

7) Tres (3) años de permanencia por capacitaciones especializadas recibidas en el extranjero con una duración mayor a quince (15) días;

8) El doble del tiempo que duró la formación en cuanto a Especializaciones y Post-Grados (Maestría y Doctorado).

d. El empleado que, sin causa justificada se ausentare de la capacitación para la cual fue seleccionado, se verá obligado a reintegrar al Instituto las sumas invertidas por éste en estudios y demás gastos relacionados con el curso en el tiempo transcurrido desde el momento de iniciación.

3. PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, analizada la información recabada y elaborado el plan de capacitación por área organizacional respectivo, mismo que deberá suministrar la siguiente información para que el programa de Capacitación pueda diseñarse:

a. ¿QUÉ debe enseñarse?
b. ¿QUIÉN debe aprender?
c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
e. ¿CÓMO debe enseñarse?
f. ¿QUIÉN debe enseñar?

En base a éste, el Departamento de Capacitación y Desarrollo procede a elaborar los planes y programas de capacitación, los que deberán desarrollarse de acuerdo a lo siguiente:

a. Capacitación en el puesto;
b. Capacitación para el desarrollo;
c. Calidad en el servicio; y
d. Cuidado de la salud.
e. Plan de Carrera del Empleado

La capacitación en el puesto debe iniciar cuando un empleado ingresa a prestar sus servicios al Instituto y continuar como proceso permanente. La capacitación en el puesto deberá proporcionar a los empleados de nuevo ingreso las técnicas, conocimientos y herramientas necesarias para que el desempeño en su puesto se lleve a cabo con altos índices de eficiencia y calidad.

La capacitación para el desarrollo se iniciará cuando el empleado domine su función. Esta deberá ser la base, conjuntamente con los elementos de formación académica y desempeño, determinados en la reglamentación correspondiente para su ascenso a posiciones de mayor responsabilidad y retribución económica.

Se desarrollarán programas específicos de formación de equipos de alto desempeño que, dirigidos al incremento de la productividad, logren el

cambio de actitudes y comportamiento necesarios para brindar un mejor servicio al público usuario y lograr una tarea más comprometida en el desempeño de su trabajo.

4. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La División de Talento Humano, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo, tomando en consideración los resultados del Diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación, propondrá anualmente el Plan de Capacitación y Desarrollo en sus tres modalidades, a fin de que sea aprobado por la Gerencia del Instituto.

a. **Plan de Capacitación y Desarrollo Interno:** Este plan comprende la integración de las necesidades de capacitación requeridas por las distintas áreas organizacionales del Instituto, su desarrollo será en forma cerrada para los empleados del IPM; siendo su diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación responsabilidad directa del Departamento de Capacitación y desarrollo. Con estas capacitaciones se da la ventaja de poder definir los alcances y personalizar el desarrollo de la capacitación a las necesidades de los empleados y del Instituto.

b. **Plan de Capacitación y Desarrollo Externo, en** este plan se establecen las capacitaciones que por su naturaleza técnica y cantidad de participantes no puede ser cubiertas a través de una capacitación cerrada. Las necesidades son cubiertas por medio de capacitaciones organizadas por proveedores que atienden a diferentes empresas e instituciones bajo un mismo evento.

c. Plan de Capacitación Estratégico Internacional, este plan comprende las capacitaciones en el extranjero en las que participará el personal, además las becas que son otorgadas a los empleados del Instituto, por las instituciones y organismos internacionales en las que está afiliado el IPM.

La División de Talento Humano, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo determinará anualmente los medios, número de personas y los recursos materiales y financieros que se requieran para desarrollar los planes y programas de capacitación,

los que deberán contar con la autorización respectiva del Gerente del Instituto.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, con base en los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación, o a solicitud expresa de las unidades organizacionales, cuando lo dictamine procedente, propondrá los programas específicos de capacitación que se requieran.

El programa de capacitación específica se acordará y coordinará con los jefes de las unidades respectivas. Por sus características de especialidad y temporalidad, estas actividades podrán no formar parte del Plan Anual de Capacitación y Desarrollo.

Corresponderá a la División de Talento Humano dar seguimiento, así como evaluar los resultados del Plan Anual de Capacitación, e informar de ello a la Gerencia.

d. Éxito en la ejecución de un Programa de Capacitación

El éxito en la ejecución de un programa de capacitación dependerá de que se cumplan los lineamientos siguientes:

Los encargados de las decisiones de capacitación deben equilibrar diversos factores de la relación costo-beneficio, entre ellos las estimaciones del éxito probable del programa, las exigencias de los jefes de unidades y las necesidades de los empleados.

5. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

a. Tipos de Capacitación

1) Según su actividad:

a) **Cursos:** Su propósito es la adquisición de conocimientos nuevos o la actualización en un área o temática específica. Bajo la conducción de un especialista y con la combinación de diversas técnicas didácticas de trabajo individual o colectivo, su tiempo de duración es de un promedio de 20 horas como mínimo.

b) **Diplomados:** Es un producto académico dinámico y flexible diseñado para la formación del capital humano en la profundización y actualización de conocimientos en diferentes áreas profesionales, que satisface necesidades específicas del entorno de cada institución. Se ubican capacitaciones de nivel avanzado. La duración es de un mínimo de 60 horas.

c) **Seminarios:** Su fin es propiciar el aprendizaje a un grupo de colaboradores a partir de su propia interacción. Los participantes aportan sus conocimientos y/o experiencias en distintos temas. Su duración es de 16 horas como máximo. (desarrollando 2 a 4 horas diarias aproximadamente).

d) **Talleres:** Tiene como propósito fundamental el desarrollo de habilidades a partir de la realización práctica de tareas específicas que dan lugar a un acercamiento vivencial de los conocimientos. Es de corta duración (menor de 12 horas).

e) **Conferencias:** Exposiciones orales, en ocasiones apoyadas con recursos audiovisuales, desarrolladas por expertos en el tema. Su propósito: introducir un tema, transmitir contenidos teóricos, y narrar experiencias.

2) **Según Categoría:**

a) **Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, al Instituto en general, como a su ambiente de trabajo en particular.

Normalmente se desarrolla como cierre del proceso de reclutamiento, selección y contratación de Personal, para fortalecer las competencias del nuevo colaborador; pero puede también realizarse previo a la selección, para ello, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

b) **Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el colaborador, toda vez que su desempeño puede variar con los años, la tecnología puede volver obsoletos los conocimientos o la forma de hacer las cosas.

Esta tiene por objeto la preparación del colaborador para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo y nuevas tecnologías, llevándose a cabo en estrecha relación a los procesos de cambio y desarrollo institucional.

c) **Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño", en tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

d) **Capacitación para el desarrollo, preparatoria en procesos de Sucesión:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en el Instituto, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

b. Modalidades de Capacitación

1) **Presencial:** Los colaboradores comparten directamente con un facilitador para adquirir/actualizar conocimientos, desarrollar o fortalecer habilidades y actitudes.

2) **En línea:** No hay encuentros presenciales y se desarrolla por medio de la Plataforma de Gestión del Talento Humano, con un tiempo establecido, incluyendo material didáctico y evaluaciones. Generalmente son las capacitaciones de Cumplimiento Normativo.

c. Niveles de Capacitación

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

1) **Nivel Básico:** Se orienta al colaborador que inicia en el desempeño de una ocupación o área específica del Instituto. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en el puesto.

2) **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en el puesto.

3) **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar colaboradores para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro del Instituto.

6. PROGRAMA DE DESARROLLO

El Desarrollo Curricular de las actividades de capacitación constituye la base teórica sobre la que éstas deben llevarse a cabo. Todas las actividades de capacitación deberán tener como sustento su modelo de desarrollo curricular, el que deberá contener:

a. Denominación de la actividad;
b. Objetivo a lograr, en términos operativos;
c. Especificación de la modalidad de enseñanza;
d. Perfil del participante;
e. Horas de capacitación;
f. Temario y contenidos específicos;
g. Forma de evaluación;
h. Perfil del instructor, coordinador o facilitador; y
i. Presupuesto;

En el diseño del programa de capacitación, la definición de sus objetivos, alcances, horarios, contenidos, se realizará con la participación actica de los Jefes de las áreas que han solicitado la capacitación, realizando para ello entrevistas con los posibles facilitadores de la misma.

Los facilitadores internos y externos deberán preparar, bajo la coordinación del Departamento de Capacitación y Desarrollo del Instituto, la propuesta académica bajo los parámetros definidos anteriormente, asegurando con ello que la capacitación cumpla con los objetivos propuestos y se obtengan los resultados y productos requeridos.

7. PLAN DE CARRERA EN BASE A COMPETENCIAS, NIVEL OPERATIVO, TÁCTICO Y ESTRATÉTICO

Tradicionalmente, dependía de una empresa asegurarse de que sus empleados tuvieran las habilidades para cumplir los objetivos a largo plazo. Ahora, sin embargo, los trabajadores defienden que son y deben ser responsables de su propio crecimiento.

Actualmente, el desarrollo profesional es abordado por las organizaciones de manera conjunta con sus empleados. También es un componente clave de la estrategia de atracción y retención de una empresa. Muchos candidatos no considerarán un empleo en una compañía a menos que esta ofrezca la posibilidad de desarrollar un plan de carrera como un componente básico de su cultura.

El propósito del plan de carrera de un empleado es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente.

La estructuración del plan depende de varios factores como el tipo de organización, el sector económico y el cargo del empleado. Algunas organizaciones pueden crear planes para todas las personas o específicamente para altos potenciales, áreas o posiciones claves de la institución. El momento de crear y dar seguimiento al plan de carrera es al fin de año, después de la evaluación al momento de planificar las metas para el año siguiente.

Entre los objetivos del Plan de Carrera está el poseer una estrategia fundamental para motivar y retener al empleado, aprovechar sus fortalezas y reforzar sus oportunidades de mejora y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos del Instituto; también el considerar al empleado como un individuo integral, quien en sus decisiones de carrera no solo incluya a la Institución, sino también sus valores, sueños, ambiciones y motivaciones; además constituir un

itinerario a seguir para cada profesional dentro del Instituto que defina espacios de tiempo y eventos críticos, que permitan medir resultados en el proceso; siendo además un insumo para planificar las metas para el año siguiente en relación al Plan de Capacitación y Desarrollo Interno, Externo y Estratégico, que involucre el nivel Operativo, Táctico y Estratégico.

8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de la capacitación deberá contemplar las siguientes líneas de acción:

a. La determinación del grado de aprendizaje del empleado, en términos de cambio de comportamiento o nivel de conocimientos adquiridos;

b. La valoración del desempeño del instructor, coordinador o facilitar, a criterio de los participantes; y

c. El resultado de la actividad, en términos de logro del objetivo planteado, manifestado a través de la opinión de los usuarios de los servicios, de los superiores de los participantes o de aquel o aquello en quienes recaiga la acción o cambio de comportamiento esperado.

Para determinar el grado de aprendizaje asimilado por el empleado capacitado, se deberá establecer el nivel de conocimientos o habilidades que presenta al inicio de la actividad y evaluar, al finalizar la misma, los cambios logrados en términos cualitativos o cuantitativos, según corresponda.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo aprobará los mecanismos e instrumentos con que se evaluará a los instructores, coordinadores o facilitadores de las actividades de capacitación y será responsable de su aplicación y valoración.

Sólo se podrán volver a utilizar los servicios de instructores que obtengan una valoración superior a 85% en el instrumento de evaluación utilizado.

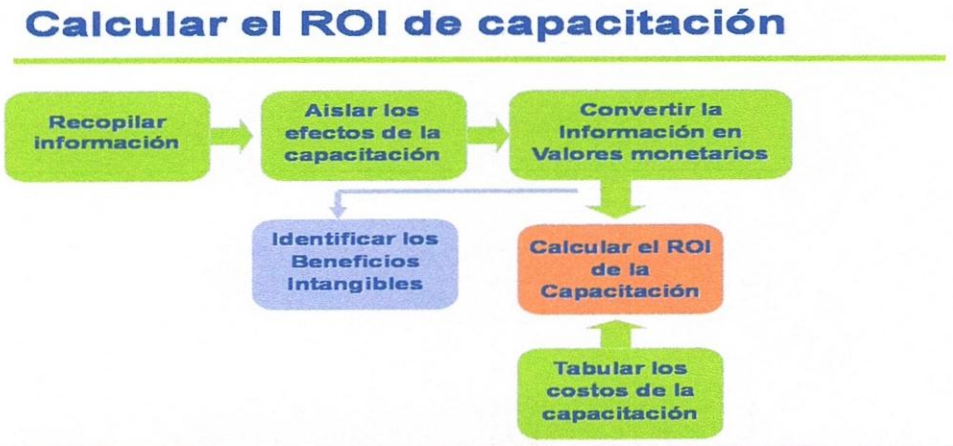
La determinación del logro del objetivo planteado para una actividad de capacitación, se deberá llevar a cabo en términos de la resolución del problema que se desea corregir o resolver. En su caso, estos términos deberán ser acordados con el titular de la unidad organizacional que corresponda.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo a través de la División de Talento Humano deberá informar a la Gerencia, el grado en que los objetivos planteados se lograron y las causas de las desviaciones, cuando esto ocurra, así como las medidas correctivas que se establecerán.

9. ROI – RETURN ON INVESTMENT O RETORNO DE INVERSIÓN

El ROI o retorno de inversión es un indicador que permite medir la eficacia de una inversión realizada por el Instituto. El objetivo de medir el ROI es para estimar si una capacitación no solo fortalece ciertas capacidades en los participantes sino también tiene un impacto significativo a nivel de la organización, expresado en indicadores y en un valor monetario. Los beneficios de calcular el ROI son por ejemplo conocer la medida de contribución de una capacitación a los objetivos de la organización, establecer prioridades, poder centrarse mejor en los resultados y alterar las percepciones de gestión de la capacitación.

Calcular el ROI no es necesario para todas las capacitaciones. En primer lugar, no todas las capacitaciones tienen un impacto significativo a nivel de la organización. Además, no vale la pena calcular el ROI para capacitaciones que no requieren una inversión grande.



Calcular el ROI sigue siempre la misma lógica:

a. Recopilar información:

   1) Definir el objetivo de la capacitación y resultados esperados (si posible con ayuda de uno o más indicadores);
   2) Definir el grupo meta de participantes;
   3) Identificar los beneficios: en qué debe resultar la capacitación a nivel de los participantes y/o a nivel del Instituto (definir los parámetros de impacto)

b. Aislar los efectos de la capacitación;

c. Tabular los costos de la capacitación (los parámetros son +- siempre lo mismo);

d. En base a los beneficios identificados: calcular los ingresos o convertir la información recopilada en valores monetarios = lo que se gana o lo que se ahorra. Los parámetros dependen de los indicadores/resultados esperados, entonces los cálculos pueden variar más, comparado con los costos.

e. En base al cálculo de los valores monetarios (paso 4 y 5): aplicar la fórmula de ROI.

Criterios que ayudan a seleccionar el tipo de capacitaciones que se puede someter a calcular el ROI son los siguientes:

a. Importancia de la capacitación para cumplir los objetivos de la organización
b. Costo de la capacitación
c. Visibilidad del programa de capacitación
d. Tamaño de la audiencia objetivo
e. Interés de la gerencia

Recopilar información:

Significa la identificación de los indicadores de rendimiento apropiados. Es el arte de seleccionar los indicadores que valen la pena medirlos porque tienen un valor para el Instituto.

Ejemplo de indicadores son:

Indicadores de desempeño, por ejemplo:

a. Cantidad de servicios realizados
b. % de trabajo atrasado
c. % de productividad

Indicadores con respecto a 'tiempo' por ejemplo:

a. Tiempo extra que ciertos puestos trabajan por día
b. Tiempo que se necesita para completar un proyecto, un servicio

Indicadores con respecto al 'costo' de un producto o servicio:

a. Costo unitario del servicio
b. Gastos variables
c. Gastos generales
d. Costos de operación
e. Número de reducción de costos

Indicadores con respecto a la calidad de un servicio, un proyecto etcétera, por ejemplo:

a. % de servicios con errores
b. % de expedientes de créditos que se tiene que corregir

Beneficios intangibles o Resultados Esperados de una capacitación, en base a indicadores, podrían ser:

a. El ausentismo se redujo del 7% al 3,25%
b. La tasa de rotación anual se redujo de 30% a 16%
c. Los errores en los expedientes se redujeron en un 95%

Para calcular el ROI se usa la fórmula siguiente:

ROI Fórmula

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos de la capacit.}}{\text{Costos capacit.Costs}} \times 100$$

Ejemplo :

- **Costos por capacit. (25 participantes)** **L. 88,500**
- **Beneficios por capacit. (1er. año)** **L. 230,625**

$$ROI = \frac{\$\ 230{,}625 - 88{,}500}{\$\ 88{,}500} \times 100$$

ROI = 161 %

IV. CONVENIOS DE COORDINACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La Gerencia del Instituto a través de la División de Talento Humano y el Departamento de Capacitación y Desarrollo, podrá celebrar convenios de coordinación con instituciones reconocidas encargadas de brindar capacitación.

Los convenios de colaboración podrán celebrarse para llevar a cabo:

A. Programas de apoyo educativo;
B. Programas de capacitación; y
C. Programas de desarrollo.

Los programas de capacitación podrán diseñarse para satisfacer, tanto necesidades genéricas como específicas del personal del Instituto y sus Dependencias, y los convenios de coordinación respectivos podrán celebrarse con instituciones que impartan educación media o superior.

Los programas de desarrollo estarán dirigidos a empleados cuyo perfil lo requiera y consistirán en impartir estudios de pre-grado, post-grado, especialidades, diplomados u otra modalidad propia de instituciones de educación superior.

V. PERFIL DEL FACILITADOR

Todos los cursos, seminarios, talleres, etc., de capacitación, son en su mayoría generados por los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), investigación que justifica el proceso de capacitación de una organización en razón del análisis de las funciones de puestos, del desempeño y de los problemas de la misma.

El facilitador al asumir la responsabilidad de preparar un curso, seminario o taller, se le asigna o desarrolla los temas que habrá de exponer durante su curso. Si es un especialista en la materia, deberá presentar un plan de trabajo o propuesta académica.

El papel que desempeña el facilitador en sus diferentes roles, como maestro, expositor, mediador, facilitador, líder, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación. Su influencia es incuestionable, pueden existir las mejores condiciones para la capacitación, esto es, edificios, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc.; pero si el facilitador falla y no es aceptado por el grupo, con toda seguridad resultará un triste fracaso. Se puede presentar la situación contraria; que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el facilitador es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá entonces en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los facilitadores. Estos, responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada. Los facilitadores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Además de las responsabilidades que el facilitador tiene a cargo, también debe poseer algunas habilidades tales como:

FACILITADOR

Facilidad para comunicarse con claridad y sencillez, en especial en los temas de su especialidad	Capacidad para organizar su trabajo: planificar, ejecutar, supervisar y evaluar.	Poder despertar el interés mediante la utilización de un lenguaje claro y concreto.	Iniciativa y creatividad para desarrollar proced. y métodos adecuados a las caract. de los participantes	Conocer y manejar hábilmente técnicas grupales que le ayuden a integrar los grupos y propiciar un ambiente grato para el aprendizaje.	Poseer buena memoria para identificar a los participantes por su nombre y recordar las caracterist. de cada uno.	Saber dialogar con todas las personas respetando sus criterios.	Saber escuchar las opiniones de todas las personas.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo facilitador son: contar con los conocimientos, habilidades, experiencia y formación necesarios en su especialidad; adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, capaz de señalar un objetivo en común a ser logrado, poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común, estar actualizado en su ramo, ser un agente de cambio y un auténtico educador, despertar atención e interés y deseos de estudio hacia los temas que se van a tratar, lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo, propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los facilitadores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el facilitador posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

A. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS FACILITADORES

DE LOS FACILITADORES INTERNOS

Se denomina facilitador interno a quien, adicionalmente a su función como empleado del Instituto, se le asigna la responsabilidad de impartir o conducir actividades de capacitación.

Los facilitadores internos podrán realizar esta función dentro o fuera de su horario de trabajo, estando el Instituto en la obligación de extenderles un Certificado de Reconocimiento por cada actividad de capacitación en la cual participen como tales.

1. **Son obligaciones de los Facilitadores Internos:**

   a. Participar en los programas de formación de instructores;
   b. Participar en el diseño de los programas de las capacitaciones, cuando corresponda;
   c. Asistir con puntualidad a las actividades de capacitación a su cargo;
   d. Desarrollar el temario de la actividad apoyándose en la bibliografía y material previamente determinado;
   e. Controlar la asistencia y aprovechamiento de los participantes en la actividad y llevar a cabo las evaluaciones que se determinen; y
   f. Rendir los informes que se les soliciten.

2. **Los Facilitadores Internos tendrán los derechos siguientes:**

   a. Recibir un Certificado de Reconocimiento por su participación como tal, por cada actividad a su cargo;

   b. Obtener un estímulo monetario por cada 20 horas de instrucción, cuando ésta se imparta fuera de su jornada laboral ordinaria. Este reconocimiento dependerá de la disponibilidad financiera del Instituto.

DE LOS FACILITADORES EXTERNOS:

Se denomina facilitador externo a aquella persona contratada por el Instituto de Previsión Militar de manera específica para impartir programas de capacitación o de desarrollo.

La Gerencia del Instituto podrá suscribir contratos de prestación de servicios de capacitación dirigidos al personal del Instituto y sus Dependencias, de acuerdo al plan de capacitación y Desarrollo presentado a la Gerencia por el Departamento de Capacitación y Desarrollo a través de la División de Talento Humano.

Los facilitadores externos deberán acreditar fehacientemente ante el Departamento de Capacitación y Desarrollo, antes de ser contratados, lo siguiente:

a. Capacidad profesional, mediante pruebas de su desempeño o validación de División de Talento Humano;
b. Autorización para ejercer las funciones, expedida por autoridad competente; y;
c. Personalidad jurídica (en los casos de personas jurídicas).

El Departamento de Capacitación y Desarrollo deberá reclutar, entrevistar y evaluar a los facilitadores externos, y contar con un registro suficiente de los mismos para cubrir las necesidades de capacitación existentes, tanto genéricas como específicas.

La contratación de facilitadores externos se deberá llevar a cabo conforme lo determinado en el presente Manual.

1. **Son obligaciones de los facilitadores externos:**

   a. Presentar oportunamente los proyectos y programas de trabajo que les sean solicitados por el Departamento de Capacitación y Desarrollo;
   b. Elaborar el programa académico de las capacitaciones que impartan o colaborar en su desarrollo, según corresponda;

c. Desarrollar los programas y temarios específicos de la actividad de capacitación para la cual fueron contratados, apoyándose en la bibliografía y material previamente determinados;

d. Presentar los modelos de evaluación del aprendizaje, en los términos que se les señalen;

e. Evaluar el desarrollo de la actividad, así como los factores de interés, participación y asistencia de los inscritos en el evento;

f. Informar de inmediato al coordinador de la capacitación que le fuera asignado, de cualquier irregularidad que se detecte durante el desarrollo del mismo, así como de la impuntualidad, inasistencia y abandono de la capacitación de los participantes;

g. Asistir puntualmente a las actividades para las cuales fueron contratados, así como a las reuniones que se le convoque;

h. Elaborar y presentar los informes correspondientes;

i. Cumplir con los términos del contrato establecido.

B. OBLIGACIONES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, EN MATERIA DE CONTRATACIÓN DE FACILITADORES EXTERNOS:

1. Verificar que toda actividad realizada esté amparada por un contrato de prestación de servicios, cuando sea requerido;

2. Tramitar los contratos de prestación de servicios ante la Gerencia del Instituto;

3. Vigilar que el contrato se cumpla en todos sus términos, en cuanto a la cantidad de horas de capacitación a impartir, así como a la calidad de la instrucción;

4. Verificar que los facilitadores externos asistan puntualmente a las sesiones de capacitación y mantengan el control sobre las mismas;

5. Llevar el control de los facilitadores externos y ocuparse de que se les evalúe al término de las actividades;

6. Orientar permanentemente a los facilitadores externos, a fin de anticipar problemas y corregir, en tiempo, posibles desviaciones;

7. Abstenerse de recontratar a quienes no obtengan el índice de evaluación establecido;

8. Contratar, en igualdad de condiciones de capacidad, antecedentes, experiencia y contenido de programas, a quien represente menor costo para el Instituto, pero con la calidad respectiva; y

9. Realizar anualmente un estudio comparativo de costos de capacitación externa, entre diversas instituciones, empresas consultoras e instructores independientes.

VI. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO Y SUS DEPENDENCIAS

A. DERECHOS DE LOS EMPLEADOS:

Los empleados del Instituto y sus Dependencias que presten sus servicios profesionales con nombramiento por tiempo indeterminado, tienen los derechos siguientes:

1. Que se les proporcione la capacitación necesaria para el mejor desempeño de su puesto, así como aquélla que les permita acceder a otros de mayor nivel, que a su vez respondan a los objetivos institucionales.

2. La capacitación podrán recibirla durante las horas comprendidas en su horario de trabajo, salvo que, atendiendo las necesidades de la institución, ésta puede ser recibida en horario distinto, así como en los casos en que el personal desee capacitarse en una actividad distinta a la de la función que desempeñan (planes de carrera), en cuyo caso, la capacitación se realizará conforme a lo determinado por el Instituto.

3. Los empleados que reciban capacitación deberán informar a su jefe inmediato o a quien corresponda, sobre la calidad de la misma y en su caso, hacer las sugerencias que estimen pertinentes para mejorarla.

B. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS:

Los empleados del Instituto como de las Dependencias que reciban capacitación, tendrán las obligaciones siguientes:

1. Ajustarse a la calendarización de las actividades programadas para su capacitación;
2. Asistir con puntualidad, en la fecha, hora y lugar que se señale, a los cursos, talleres, charlas, seminarios, trabajos de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o desarrollo;
3. La impuntualidad o inasistencia de un empleado a un evento de capacitación programado, deberá informarse con anticipación al desarrollo de la misma por el jefe inmediato ante la División de Talento Humano, de lo contrario, será considerada como falta para efectos laborales;
4. Permanecer en el lugar señalado para la capacitación, durante el horario establecido para la misma;
5. Prestar atención y atender las indicaciones del facilitador y cumplir con los programas respectivos;
6. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos;
7. Evaluar el curso impartido, así como al o los facilitadores que lo impartan.

VII. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

El Instituto tiene como objetivo asegurar que el personal que en el labora, cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el óptimo desempeño de las funciones a su cargo, y fomentar su desarrollo integral. Por lo que se han diseñado las políticas de capacitación siguientes:

A. La División de Talento Humano a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo es responsable de diseñar un plan de capacitación para sus empleados, atendiendo a la detección de necesidades, para que cada empleado pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente y fomentar así el crecimiento y desarrollo personal y profesional;

B. Se realizará un diagnóstico para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del personal, mediante la aplicación de cuestionarios y encuestas.

C. La capacitación proporcionada a los empleados del Instituto, estarán orientados a incrementar los niveles de productividad en sus puestos, así como brindarles preparación para ascender a puestos de mayor responsabilidad, a fin de mejorar la prestación de los servicios y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

D. La formulación del Plan anual de Capacitación es responsabilidad del Departamento de Capacitación y Desarrollo. Para su elaboración se aplicará una encuesta de necesidades de capacitación al personal gerencial, ejecutivos y de mandos intermedios.

E. La División de Talento Humano supervisará el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo del Instituto.

F. El Departamento de Capacitación y Desarrollo coordinará con las Unidades involucradas la ejecución de las distintas jornadas de capacitación para el personal del Instituto.

G. El Instituto canalizará las actividades de asignación de capacitación y análisis de otorgamiento de becas por medio del Comité de Becas, nombrado por la Gerencia.

H. Toda actividad de capacitación y desarrollo deberá ser considerada desde el punto de vista costo-beneficio; los resultados esperados deberán justificar la inversión.

I. Las jornadas de capacitación pueden realizarse en el ámbito nacional e internacional y de acuerdo a lo establecido en el Plan de Capacitación y desarrollo del Instituto se recabarán las ofertas de capacitación local e internacional.

J. El monto de la inversión en capacitación debe estar reflejada en el presupuesto general del Instituto, según las normas y procedimientos establecidos para tal fin.

K. Los criterios que deben considerar los Jefes al momento de postular al personal bajo su dirección a las distintas jornadas de capacitación, son: necesidad de la capacitación con relación a su puesto de trabajo, desempeño en su puesto, nivel de cooperación con su unidad de trabajo, potencial para multiplicar los conocimientos a adquirir.

L. El Departamento de Capacitación y Desarrollo contará con un registro actualizado de los facilitadores de capacitación internos y externos;

M. Al terminar cualquier evento de capacitación que la dependencia organice, se deberá entregar diploma o constancia de asistencia a los participantes.

N. Los participantes deberán acudir puntualmente a todas las capacitaciones programadas, si no pudiera asistir deberá notificar de inmediato al Departamento de Capacitación y Desarrollo del Instituto.

O. Cuando los eventos de capacitación se desarrollen en las instalaciones del IPM, con la contratación de algún facilitador, podrá participar todo el personal del Instituto que haya sido seleccionado para recibir la capacitación.

P. Se podrán organizar o asistir a determinados eventos de capacitación tales como congresos, conferencias, seminarios, diplomados, etc. que no hubieran sido considerados dentro de la Detección de Necesidades de Capacitación siempre y cuando el Jefe inmediato y la Unidad correspondiente justifique que se oriente básicamente al logro de los objetivos de su área.

Q. El Jefe de Talento Humano deberá supervisar que la capacitación del personal del Instituto se lleve a cabo conforme al Plan de Capacitación y Desarrollo autorizado; alcanzando con ello el mayor beneficio al personal.

R. El personal del Instituto tendrá derecho a participar en la capacitación que ofrece el Instituto, que les permita actualizar y ampliar sus conocimientos sobre las herramientas, sistemas, programas y métodos de trabajo que aplican en el desarrollo de sus actividades.

S. El Departamento de Capacitación y Desarrollo, deberá cerciorarse que la capacitación para el personal del IPM, reúnan los requisitos de calidad académica.

SEGUNDO: Dejar sin valor y efecto el Manual de Capacitación, Desarrollo y Mejoramiento Continuo del IPM aprobado por la Junta Directiva, en Sesión Ordinaria No.378 celebrada el 22 de marzo del 2012, mediante Resolución No.3046.

TERCERO: El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por la Junta Directiva del IPM, el cual es de inmediato cumplimiento.

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los 28 días del mes de noviembre del año 2019.

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR
PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA
TEGUCIGALPA, M.D.C.

GENERAL DE DIVISIÓN
RENE ORLANDO PONCE FONSECA
Presidente Junta Directiva

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR
SECRETARIO JUNTA DIRECTIVA
TEGUCIGALPA, M.D.C.

GENERAL DE BRIGADA
JOSE ERNESTO LEVA BULNES
Secretario Junta Directiva

CONTROL DEL DOCUMENTO E HISTORIAL DE CAMBIOS

FECHA	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS	VERSIÓN	ELABORADO POR	REVISADO POR:	APROBADO POR
22-03-2012	Documento inicial	01	Unidad Técnica de Organización y Métodos	Comité de Reglamentos	Ratificado por Junta Directiva-IPM Resolución No.3046 Sesión Ordinaria No.378
28-11-2019	Actualización	02	Depto. de Capacitación	División de Talento Humano y Comité de Reglamentos	Junta Directiva-IPM Resolución No.4862, Sesión Ordinaria No.470

ANEXOS

ANEXO "B"

FORMATO PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. Interno
2. Externo
3. Estratégico Internacional

N.	Nombre del Colaborador	Puesto	Nombre Capacita-ción	Prioridad (De 1 A 3)	Nivel Actual (De 1 A 5)	Nivel Deseable	Brecha en las Compe-tencias	Tipo de Compe-tencia	Objetivo Estratégico al que Aporta	Cantidad de Colabora-dores	División / Unidad	Provee-dor	Dura-Ción	Costo Total	Fecha	Obs.
1																
2																

Los formularios que a continuación se son los utilizados, los mismos quedan sujetos a cambios por parte del Departamento de Capacitación y Desarrollo, dependiente de la División de Talento Humano, aplicando los que más se adapten a las necesidades de capacitación que surjan en el desarrollo de las actividades que realiza el personal del Instituto.

ANEXO "A"

FORMATO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Prioridad :	Alta 1	Media 2	Baja 3
Nivel Actual/Nivel Deseable :	Bajo 1-2	Medio 3-4	Alto 5

N.	Nombre del Colaborador	Puesto	Nombre Capacitación	Prioridad (De 1 A 3)	Nivel Actual (De 1 A 5)	Nivel Deseable	Brecha en las Competencias	Tipo de Competencia	Objetivo Estratégico al que Aporta	Cantidad de Colaboradores	División / Unidad	Proveedor	Duración	Costo Total	Fecha	Obs.
1																
2																

ANEXO "C"

FORMATO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

I. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:

II. LUGAR Y FECHA:

Lugar :
Horario :
Fecha :

III. OBJETIVO GENERAL:

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

V. METODOLOGÍA:

VI. TEMÁTICA

VII. PROGRAMA DE DESARROLLO

No.	TEMA	HORARIO	RESPONSABLE
1			
2			

VIII. POBLACIÓN META:

LISTA DE PARTICIPANTES

No.	Nombre	Unidad
1		
2		
	Total de participantes	

IX. PRESUPUESTO:

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR / UNIDAD	TOTAL
PAGO CAPACITACIÓN			
ALIMENTACIÓN			
MATERIALES			
ASEO MANTELERÍA			
SUB-TOTAL			
IMPREVISTOS 10%			
TOTAL			

ANEXO "D"

FORMATO PLAN DE CARRERA

INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR

Visión "Con la guía de Dios, ser una institución líder en seguridad social, garantizando de manera sostenible los beneficios a sus afiliados. Sustentado en una administración transparente, desarrollo tecnológico, solidez financiera y talento humano comprometido"

Misión "Garantizar a nuestros afiliados un servicio de calidad en el otorgamiento oportuno de sus beneficios en seguridad social."

PLAN DE CARRERA CON BASE EN COMPETENCIAS DATOS GENERALES	
Nombre Completo:	
Nombre Puesto:	
Fecha de Ingreso:	
Nombre Área Organizacional (División, Unidad otra):	
Nombre del Departamento (si aplica)	
Antigüedad en el Puesto	
Formación Actual:	
Formación requerida para el puesto que aspira	

FACTORES PLAN DE CARRERA	LARGO PLAZO	INDICADOR	OBJETIVO
Cuáles son sus Aspiraciones (puesto)			
Para poder cumplir con sus aspiraciones, que Competencia debe desarrollar (que capacitaciones requiere)			
Ha apoyado realizando actividades en el puesto a suceder. (Descríbalas)			
Ha realizado actividades con relación al Plan de Carrera durante el periodo			
Avances realizados en cuanto al Plan de Carrera (Competencias o habilidades que posee)			
Competencias requeridas para el puesto que aspira			
% Ultima Evaluación			
Fecha de Evaluación Anterior			

Firmado (día, Mes, Año)	
Nombre y Firma del Jefe Inmediato	
Nombre y Firma del Colaborador	

ANEXO "E"

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Nombre del Conferencista_____

Nombre de la capacitación_____

A continuación, se le presenta una serie de preguntas, marque con una ***X*** *el inciso que Usted crea conveniente.*

1. ¿La capacitación recibida le será de utilidad para el desarrollo de funciones en el puesto de trabajo?

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

2. ¿La capacitación cumplió con sus expectativas?

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

3. ¿Su comprensión respecto a la temática aumentó sustancialmente?

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

4. ¿La capacitación contribuye al logro de objetivos estratégicos?

☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

5. ¿El conferencista demostró dominio del tema impartido?
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. ¿Cómo califica al conferencista de la capacitación?
- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

7. ¿En general la capacitación estuvo bien diseñada?
- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

8. ¿Cómo califica el servicio brindado en el evento?
- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

9. ¿En qué aspectos de la capacitación le hubiera gustado recibir más información?

10. Sugerencias para nuevos eventos, respecto a la temática