

Programa integral de capacitación para fortalecer competencias técnicas y adaptativas del personal administrativo del ETITC

Fase 6 - Evaluación de la importancia del Talento Humano y sustentación del proyecto de grado

Jelipsa Garcia Echeverry

Martha Janneth Guerrero Tunjano

Rosa Mariela Téllez Navarrete

Yiced Nabel Velasquez Arroyave

Yicel Triana Díaz

Asesor

Lesly Tatiana Céspedes Erazo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

Colombia

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a los empleados administrativos de la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC), cuya dedicación y esfuerzo diario hacen posible el funcionamiento de la institución, aun en medio de los desafíos y cambios constantes. Su labor incansable inspira este proyecto, con el deseo de contribuir a su desarrollo profesional y al fortalecimiento de la calidad de los servicios que brindan. También dedicamos este esfuerzo a universidad UNAD y a todos los docentes que participan, quienes me han enseñado la importancia del compromiso y la educación, y a todos aquellos que creen en el poder transformador de la capacitación continua para mejorar nuestra sociedad

Agradecimientos

Deseamos expresar el más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han contribuido al desarrollo de este trabajo. En primer lugar, quiero agradecer a la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC) por brindar el entorno propicio para llevar a cabo esta investigación y por su constante compromiso con la mejora de la calidad educativa. Agradezco especialmente al personal administrativo de la ETITC, cuyo esfuerzo y dedicación facilitan el funcionamiento diario de la institución, enfrentando con profesionalismo los desafíos que impone la modernización y la adopción de nuevas tecnologías. Su labor en la gestión de los recursos financieros, la atención a estudiantes y docentes, y la implementación de tecnologías de la información ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo. Asimismo, extendo un agradecimiento especial a mis compañeros y asesores por sus aportes y orientaciones, los cuales han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Sin su apoyo y colaboración, este proyecto no habría sido posible.

Resumen

El proyecto tiene como propósito desarrollar e implementar un programa integral de capacitación y desarrollo laboral para el personal administrativo del ETITC, enfocado en fortalecer sus competencias técnicas y adaptativas con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio que ofrece la institución. Este programa surge como respuesta a los desafíos que enfrenta el ETITC en términos de modernización y eficiencia administrativa en un contexto de rápidas innovaciones tecnológicas y reformas educativas. Se identificaron limitaciones significativas en la adopción de nuevas tecnologías, la gestión de procesos modernos y la actualización de competencias del personal, lo que afecta negativamente la calidad del servicio y la capacidad de la institución para cumplir con estándares educativos actuales.

La metodología utilizada combina enfoques cuantitativos y cualitativos, aplicando encuestas para medir habilidades y preferencias del personal, y entrevistas para identificar barreras y necesidades. El programa se diseñó en etapas que incluyen diagnóstico, diseño, implementación piloto, seguimiento y evaluación. Entre los resultados más relevantes, se destacó que el 95,65% del personal percibe un impacto positivo de un programa bien estructurado. Las áreas prioritarias para capacitación identificadas fueron la gestión administrativa, habilidades blandas y tecnologías de la información, mientras que las modalidades y frecuencias preferidas incluyen la virtualidad y la periodicidad trimestral. Las principales barreras detectadas fueron la falta de tiempo y los recursos limitados.

La propuesta contempla estrategias como formación práctica, incentivos para la participación (certificaciones, bonificaciones y reconocimientos) y un sistema de evaluación continua para medir el impacto.

Palabras Clave: Entrenamiento, desarrollo, competencias, personal, gestión

Abstract

The purpose of the project is to develop and implement a comprehensive training and development program for ETITC's administrative staff, focused on strengthening their technical and adaptive competencies in order to improve the efficiency of the processes and the quality of the service offered by the institution. This program arose as a response to the challenges faced by ETITC in terms of modernization and administrative efficiency in a context of rapid technological innovations and educational reforms. Significant limitations were identified in the adoption of new technologies, the management of modern processes and the updating of personnel competencies, which negatively affects the quality of service and the institution's ability to meet current educational standards.

The methodology used combines quantitative and qualitative approaches, applying surveys to measure staff skills and preferences, and interviews to identify barriers and needs. The program was designed in stages that include diagnosis, design, pilot implementation, follow-up and evaluation. Among the most relevant results, it was noted that 95.65% of the personnel perceive a positive impact of a well-structured program. The priority areas for training identified were administrative management, soft skills and information technologies, while the preferred modalities and frequencies include virtual and quarterly. The main barriers identified were lack of time and limited resources.

The proposal includes strategies such as practical training, incentives for participation (certifications, bonuses and recognition) and a continuous evaluation system to measure impact. The program design prioritizes updated content, flexible schedules and diversified methodologies that respond to the needs of the personnel. It is concluded that continuous training is essential to optimize administrative management, foster innovation and improve staff

adaptability to change. In addition, this program has the potential to be a replicable model for other public educational institutions in Colombia.

Keyword: Training, development, competencies, personnel, management

Tabla de Contenido

Introducción	122
Planteamiento del Problema	14
Justificación de la investigación	15
Limitaciones de los Programas Actuales	15
Cómo Abordar las Barreras.....	17
Objetivos	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes	19
Marco teórico	21
Capacitación y desarrollo del talento humano	21
Gestión moderna de recursos humanos.....	21
Resistencia al cambio y métodos de enseñanza diversificados	21
Elementos que se integran específicamente al contexto del ETITC.....	21
Marco Legal	24
Normatividad en educación y formación del talento humano en Colombia.....	24
Regulación tecnológica y administrativa	24
Metodología de Investigación.....	25
Cuantitativa	25
Cualitativa	25
Técnicas y Herramientas de Recolección de Datos	26
Análisis de Datos	26

Resultados Esperados.....	28
Fortalecimiento continuo de las competencias técnicas y adaptativas del personal administrativo	28
Consolidación de la eficiencia y excelencia en el servicio administrativo.....	28
Transformación cultural hacia la aceptación del cambio y la innovación	28
Desarrollo de un modelo sostenible y replicable para el sector educativo	28
Impacto positivo en la evolución del sector educativo	29
Análisis de Resultados de las encuestas.....	29
Análisis de los resultados.....	32
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Diagnóstico continuo y personalizado	36
Diseño de programas de capacitación efectivos	36
Frecuencia y modalidad de capacitaciones	37
Incentivos para la participación	37
Gestión del cambio	37
Uso de tecnología y recursos modernos.....	38
Referencias Bibliográficas	41
Anexos	43
Anexo A	43
Anexo B <i>Análisis Estadístico</i>	46
Anexo C <i>Programa de compensaciones e incentivos</i>	56

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de Investigación</i>	27
Tabla 2 <i>Resultados Pregunta 1</i>	46
Tabla 3 <i>Resultados Pregunta 2</i>	47
Tabla 4 <i>Resultados Pregunta 3</i>	48
Tabla 5 <i>Resultados Pregunta 4</i>	49
Tabla 6 <i>Resultados Pregunta 5</i>	50
Tabla 7 <i>Resultados Pregunta 6</i>	51
Tabla 8 <i>Resultados Pregunta 7</i>	52
Tabla 9 <i>Resultados Pregunta 8</i>	53
Tabla 10 <i>Resultados Pregunta 9</i>	54
Tabla 11 <i>Resultados Pregunta 10</i>	55
Tabla 12 <i>Matriz Plan de Incentivos y compensaciones</i>	57
Tabla 13 <i>Probabilidad de riesgos en la implementación</i>	68
Tabla 14 <i>Cronograma de Implementación del plan de incentivos</i>	69
Tabla 15 <i>Indicadores detallados del plan de incentivos</i>	70

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Distribución de los empleados por área de trabajo en el ETITC</i>	46
Figura 2 <i>Antigüedad de los empleados en la institución</i>	47
Figura 3 <i>Percepción sobre la suficiencia de las capacitaciones actuales</i>	48
Figura 4 <i>Áreas prioritarias identificadas para la capacitación</i>	49
Figura 5 <i>Frecuencia preferida para las capacitaciones</i>	50
Figura 6 <i>Modalidad preferida de las capacitaciones</i>	51
Figura 7 <i>Impacto esperado de un programa de capacitación estructurado</i>	52
Figura 8 <i>Obstáculos percibidos para la implementación de un programa de capacitación</i>	53
Figura 9 <i>Elementos considerados esenciales para el éxito de un programa de capacitación</i>	54
Figura 10 <i>Disposición de los empleados para participar en un programa de capacitación</i>	55

Lista de Anexos

Anexo A Encuesta	¡Error! Marcador no definido.
Anexo B Análisis Estadístico	¡Error! Marcador no definido.
Anexo C Programa de compensaciones e incentivos	¡Error! Marcador no definido.
Programa de compensaciones e incentivos el Personal Administrativo de la ETITC	56
Incentivos Laborales	58
Incentivos Familiares	58
Incentivos Económicos	59
Indicadores de Control y Seguimiento.....	60
Acciones.....	60
Responsables.....	63
Recursos.....	64
Tiempo de Duración del Programa.....	65
Indicadores de Control Detallados.....	70

Introducción

La Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC), como institución estatal de educación superior, enfrenta una serie de desafíos derivados de la necesidad de modernización y eficiencia en su gestión administrativa. Las constantes innovaciones tecnológicas, las reformas educativas y los crecientes requisitos de calidad exigen que el personal administrativo se adapte rápidamente a los cambios y sea capaz de gestionarlos con eficacia. Este personal es fundamental para el buen funcionamiento de la institución, pues facilita procesos clave como la atención a estudiantes y docentes, la gestión de recursos financieros y la implementación de tecnologías de la información.

Sin embargo, se ha identificado que el personal administrativo del ETITC experimenta dificultades en la adopción de nuevas tecnologías y en la gestión de procesos modernos.

Estudios internos y observaciones preliminares indican que la formación continua proporcionada ha sido insuficiente o poco alineada con las necesidades actuales de la institución. Esta situación genera baja eficiencia en los procesos, resistencia al cambio tecnológico y falta de innovación en la administración. En consecuencia, el servicio que se presta a estudiantes, docentes y otros usuarios puede verse afectado.

Por lo tanto, el desarrollo de un programa integral de capacitación y desarrollo laboral se presenta como una solución esencial para fortalecer las competencias técnicas y promover la adaptabilidad del personal administrativo. El presente proyecto propone un plan que incluya tecnología avanzada, métodos de enseñanza diversos y estrategias para el aprendizaje práctico y la retroalimentación activa. Asimismo, se establecerán indicadores de rendimiento que permitan evaluar el impacto del programa a largo plazo, asegurando su relevancia y efectividad.

En este contexto, la capacitación y el desarrollo laboral se convierten en herramientas estratégicas para abordar los desafíos actuales y futuros de la gestión administrativa en el ETITC. Es importante contar con un personal administrativo capacitado y motivado para enfrentar los cambios y mejorar la eficiencia institucional. Por lo tanto, este proyecto busca desarrollar un programa integral de capacitación y desarrollo laboral que fortalezca las competencias técnicas y promueva la adaptabilidad del personal administrativo, contribuyendo así a la mejora de la calidad del servicio y la gestión institucional.

Planteamiento del Problema

La Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC), como institución estatal de educación superior, se enfrenta a constantes desafíos de modernización y eficiencia en su gestión administrativa. Las nuevas tecnologías, las reformas educativas y los crecientes requisitos de calidad demandan un cuerpo administrativo capaz de adaptarse rápidamente y gestionar los cambios con eficacia. El personal administrativo es el encargado de facilitar los procesos operativos y de soporte que permiten el adecuado funcionamiento de la institución, como la atención a estudiantes y docentes, la gestión de recursos financieros, y la implementación de tecnologías de la información.

Justificación de la investigación

La modernización y optimización de la gestión administrativa en la ETITC no solo es un requisito para cumplir con las exigencias normativas y de calidad, sino una necesidad estratégica para garantizar la sostenibilidad y relevancia de la institución en el panorama educativo actual. Implementar mejoras en los sistemas administrativos permitirá a la ETITC ofrecer procesos más eficientes y transparentes, impactando positivamente en la experiencia de los estudiantes, docentes y personal administrativo. Así mismo, la integración de tecnologías de la información en la gestión administrativa no solo mejorará la eficacia operativa, sino que también promoverá una cultura de innovación y adaptación al cambio, alineando a la institución con las tendencias globales de digitalización. Esto no solo fortalecerá su capacidad competitiva, sino que también contribuirá a cumplir su misión de formar profesionales técnicos y tecnológicos que respondan a las necesidades del mercado laboral y al desarrollo del país.

Por último, esta investigación es relevante porque generará conocimientos aplicables que pueden ser utilizados como modelo para otras instituciones de educación pública superior, enfrentando retos similares. En este sentido, el proyecto no solo beneficiará a la ETITC, sino que también tendrá un impacto positivo en el sistema educativo colombiano en general.

El desarrollo de un Programa Integral de Capacitación para fortalecer competencias técnicas y adaptativas del personal administrativo del ETITC es esencial para abordar las siguientes problemáticas:

Limitaciones de los Programas Actuales

Desactualización de contenidos: Muchos programas de capacitación no están alineados con las demandas actuales, especialmente en lo que respecta al uso de tecnologías avanzadas y habilidades adaptativas como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la

innovación.

Falta de personalización: Los programas actuales tienden a ser generales y no consideran las necesidades específicas de las áreas o funciones administrativas. Esto limita su impacto en el desarrollo de competencias clave.

- Escasez de seguimiento y evaluación: No se realizan evaluaciones constantes que permitan medir la efectividad de los programas existentes, lo que dificulta identificar áreas de mejora.

- Falta de incentivos: El personal administrativo a menudo no percibe un beneficio tangible por participar en las capacitaciones, lo que disminuye su motivación e interés.

Percepción del Personal

- Resistencia al cambio: El personal administrativo puede percibir las iniciativas de modernización como una amenaza a su estabilidad laboral o como un desafío innecesario, especialmente si no entienden los beneficios.

- Falta de comunicación: Muchas veces, los empleados no están suficientemente informados sobre los objetivos y beneficios de las capacitaciones, lo que genera incertidumbre y falta de compromiso.

- Dificultades en la conciliación: Las jornadas laborales rígidas y la sobrecarga de trabajo pueden ser vistas como barreras para participar activamente en programas de capacitación.

- Preferencias de aprendizaje: Cada empleado tiene estilos de aprendizaje distintos. No adaptar las metodologías de enseñanza puede limitar la efectividad de los programas.

Cómo Abordar las Barreras

1. Realizar encuestas y entrevistas al personal para identificar sus necesidades, expectativas y preocupaciones relacionadas con la capacitación.
2. Implementar estrategias de formación más interactivas, como talleres prácticos, aprendizaje basado en proyectos y capacitaciones en línea adaptadas a los diferentes niveles de habilidad.
3. Diseñar planes que permitan a los empleados participar según su disponibilidad, asegurando que el aprendizaje sea accesible y no interfiera con sus responsabilidades diarias.
4. Introducir reconocimientos, certificaciones y beneficios asociados a la participación en los programas de formación, como mejoras en las condiciones laborales o planes de carrera.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar e implementar un programa integral de capacitación y desarrollo laboral que fortalezca las competencias técnicas y promueva la adaptabilidad del personal administrativo de ETITC, con el fin de mejorar la eficiencia, la gestión de procesos y la calidad del servicio ofrecido a estudiantes, docentes y otros usuarios de la institución

Objetivos Específicos

Diagnosticar las competencias y habilidades técnicas actuales del personal administrativo, identificando brechas en el uso de tecnologías y en la gestión de procesos modernos, de acuerdo con las necesidades de la institución.

Fomentar la cultura organizacional y la mejora continua, mediante incentivos y reconocimiento al personal que demuestre disposición al cambio y mejora en sus competencias.

Diseñar e implementar un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño del personal administrativo, para identificar áreas de mejora y ajustar el programa de capacitación según sea necesario.

Antecedentes

La Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC), como institución pública de educación superior, enfrenta varios desafíos relacionados con la modernización y la optimización de su gestión administrativa. En los últimos años, las reformas educativas y el avance acelerado de las tecnologías de la información han transformado los modelos de enseñanza y gestión dentro de las instituciones educativas.

Estos cambios exigen que las entidades educativas se adapten continuamente a las nuevas exigencias del entorno social y educativo, particularmente en lo que respecta a la gestión administrativa. A nivel administrativo, la eficiencia operativa de las universidades y otras instituciones educativas depende en gran medida del personal encargado de manejar los procesos internos.

En el caso del ETITC, el personal administrativo juega un papel crucial en la atención a estudiantes, docentes, la gestión de los recursos financieros y la implementación de las tecnologías necesarias para el funcionamiento institucional. Sin embargo, se ha identificado que el personal administrativo del ETITC presenta dificultades notorias para adoptar nuevas tecnologías y para gestionar los procesos modernos que se requieren para satisfacer las expectativas de la comunidad académica y cumplir con los estándares de calidad que actualmente exige la educación superior.

Investigaciones internas y observaciones preliminares han mostrado que el personal administrativo no cuenta con una formación continua que le permita actualizarse de manera efectiva frente a las nuevas herramientas tecnológicas y las reformas educativas. Es por esto por lo que la capacitación proporcionada hasta el momento no ha estado alineada con las necesidades específicas del ETITC, lo que ha resultado en baja eficiencia en los procesos administrativos, resistencia al cambio tecnológico y una falta de innovación en la gestión.

Esta situación afecta no solo la calidad del servicio brindado a estudiantes y docentes, sino que también compromete la capacidad de la institución para cumplir con los objetivos institucionales de calidad educativa.

Un estudio realizado por el Ministerio de Educación en el año 2020 reveló que el 65% del

personal administrativo en instituciones educativas públicas presenta dificultades significativas en el manejo de sistemas de gestión académica y administrativas. Además, el estudio identificó una correlación directa entre la falta de capacitación especializada y una disminución en la eficiencia de los procesos administrativos, reflejada en un aumento de los tiempos de respuesta a las solicitudes de los usuarios y un mayor número de errores en la gestión de la información.

La Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central a lo largo de su historia, ha planeado y ejecutado periódicamente planes y acciones de formación y capacitación, dirigidas a directivos, docentes, personal administrativo y de apoyo con el fin de mantener actualizado al personal en áreas relacionadas con la gestión académica, administrativa y financiera del conocimiento, así como en las tendencias de las diferentes disciplinas, profesiones y oficios de los funcionarios de la institución.

En algunas oportunidades, se han estructurados planes de formación y capacitación específicamente para docentes o para funcionarios de la parte administrativa, y sólo en algunas épocas se han elaborado planes generales institucionales que abarcan todas las plantas.

Es así como en esta última década, entre el 2001 y el 2005, se llevó a cabo un plan de formación de docentes que trajo como resultado, la titulación de más de 40 profesores en cursos de especialización y maestría en diferentes campos, como docencia universitaria, aprendizaje autónomo.

La gestión eficaz de los recursos humanos es fundamental para el éxito de las instituciones educativas, la capacitación y el desarrollo del personal administrativo son clave para mejorar la motivación, la productividad y la retención del talento, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Marco teórico

Capacitación y desarrollo del talento humano

La capacitación es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones enfrentar los desafíos impuestos por el entorno cambiante. Según Chiavenato (2020), la capacitación no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también fomenta la innovación y la adaptación al cambio, elementos clave en la gestión administrativa moderna. En el contexto del ETITC, implementar programas formativos enfocados en tecnologías avanzadas y habilidades blandas puede fortalecer la eficiencia operativa y el compromiso del personal administrativo.

Gestión moderna de recursos humanos

La gestión moderna del talento humano, según Crespo (2021), se centra en desarrollar competencias estratégicas que permitan a las instituciones alcanzar sus objetivos organizacionales. Este enfoque incluye la integración de tecnologías en los procesos formativos y administrativos, como lo destacan Gan (2013) y Cuesta Santos (2010), quienes subrayan la importancia de herramientas digitales para automatizar tareas repetitivas y optimizar la productividad.

Resistencia al cambio y métodos de enseñanza diversificados

La resistencia al cambio es un desafío recurrente en los procesos de modernización. Oltra Comorera (2013) sugiere que los métodos de enseñanza diversificados, como talleres prácticos, mentorías y plataformas virtuales, son efectivos para superar esta barrera. Estas metodologías permiten que los empleados no solo aprendan nuevas habilidades, sino que también se sientan involucrados en el proceso de transformación organizacional.

Elementos que se integran específicamente al contexto del ETITC

En el ETITC, el personal administrativo es fundamental para el logro de los objetivos

institucionales. La teoría del Aprendizaje Organizacional nos enseña que las organizaciones pueden mejorar su desempeño mediante procesos continuos de aprendizaje y adaptación.

En este sentido, el personal administrativo del ETITC puede beneficiarse de un enfoque de aprendizaje organizacional que les permita desarrollar habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno cambiante.

El Modelo de Competencias Laborales nos ayuda a identificar las competencias técnicas necesarias para que el personal administrativo pueda desempeñarse de manera efectiva en su rol.

Integración de conceptos y teorías al contexto del ETITC

La capacitación es fundamental para que las organizaciones enfrenten los desafíos del entorno cambiante. Permite mejorar habilidades técnicas, fomentar la innovación y adaptarse al cambio.

En el contexto del ETITC, la capacitación puede fortalecer la eficiencia operativa y el compromiso del personal administrativo. La gestión moderna de recursos humanos se centra en desarrollar competencias estratégicas para alcanzar objetivos organizacionales.

La resistencia al cambio es un desafío común. Métodos de enseñanza diversificados, como talleres prácticos y plataformas virtuales, pueden superar esta barrera.

En el ETITC, el personal administrativo es clave para lograr objetivos institucionales. Un enfoque de aprendizaje organizacional permite desarrollar habilidades y competencias para enfrentar desafíos.

La integración de los conceptos de Aprendizaje Organizacional y Competencias Laborales permite diseñar un programa de capacitación que se centre en las necesidades específicas del personal administrativo del ETITC. Al combinar estos enfoques, podemos crear un programa que no solo mejore las habilidades técnicas, sino que también fomente la

innovación, la adaptabilidad y el compromiso del personal.

Por ejemplo, al utilizar el Modelo de Competencias Laborales, podemos identificar las habilidades técnicas necesarias para que el personal administrativo pueda desempeñarse de manera efectiva en su rol.

De esta manera, podemos crear un programa de capacitación más práctico, alineado a la realidad y que contribuya al logro de los objetivos institucionales del ETITC, y que mejore las competencias básicas como; trabajo en equipo, comunicación , resolución de problemas entre otros.

Marco Legal

Normatividad en educación y formación del talento humano en Colombia

1. Ley 115 de 1994: Establece los lineamientos generales de la educación en Colombia, enfatizando la importancia de la formación continua para garantizar la calidad educativa.
2. Ley 1562 de 2012: Promueve la seguridad y salud en el trabajo, destacando la capacitación como un componente esencial para la adaptación a nuevas tecnologías y procesos.
3. Decreto 1295 de 1994: Define las condiciones para la formación y reentrenamiento del talento humano, asegurando que las instituciones educativas cuenten con programas de actualización tecnológica.

Regulación tecnológica y administrativa

1. Ley 1341 de 2009: Reglamenta el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en entidades públicas, destacando su integración en procesos administrativos.
2. Decreto 1075 de 2015: Reglamenta las condiciones de calidad para instituciones de educación superior, incluyendo la modernización tecnológica en sus sistemas administrativos.

Metodología de Investigación

La investigación será aplicada, ya que busca resolver un problema práctico relacionado con la capacitación y el desarrollo del personal administrativo del ETITC. Asimismo, se emplea un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), lo que permitirá obtener datos tanto numéricos como descriptivos para entender mejor la situación y necesidades del personal.

Cuantitativa

Se utilizarán encuestas para obtener datos numéricos sobre las competencias y habilidades actuales del personal, así como para evaluar el impacto de los programas de capacitación.

Cualitativa

Se realizarán entrevistas en profundidad con miembros del personal administrativo para explorar las percepciones, actitudes, necesidades y barreras relacionadas con el proceso de capacitación y adaptación al cambio tecnológico.

Considerando el objetivo general que es desarrollar e implementar un programa integral de capacitación y desarrollo laboral que fortalezca las competencias técnicas y promueva la adaptabilidad del personal administrativo del ETITC podríamos involucrar a:

- Directivos y gerentes: Como líderes de la institución, pueden influir en la implementación del programa de capacitación.
- Empleados administrativos: Como destinatarios del programa de capacitación, es fundamental involucrarse en el proceso de diseño e implementación para asegurarse de que el programa se adapte a sus necesidades y expectativas.
- Personal de Recursos Humanos: Como responsables de la gestión del talento humano en el ETITC, pueden proporcionar valiosa información sobre las necesidades de capacitación y desarrollo del personal administrativo.

- Considerando los objetivos específicos podríamos implementar Diagnóstico de necesidades: Para alcanzar el objetivo específico 1, es importante realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades del personal administrativo. Esto puede incluir encuestas, entrevistas para identificar brechas en competencias y habilidades técnicas.
- Diseño del programa de capacitación: Para alcanzar el objetivo específico 2, es importante diseñar un programa de capacitación que se adapte a las necesidades identificadas en el diagnóstico. Esto puede incluir la creación de módulos de capacitación
- Implementación y seguimiento: Para alcanzar el objetivo específico 3, es importante implementar el programa de capacitación y realizar un seguimiento continuo para evaluar su efectividad. Esto puede incluir la recopilación de datos sobre la participación, la satisfacción y el impacto en el desempeño laboral.

Técnicas y Herramientas de Recolección de Datos

- Encuestas: Cuestionarios con preguntas cerradas para medir habilidades, actitudes y percepciones
- Entrevistas semiestructuradas: Para obtener una comprensión profunda de las experiencias y necesidades del personal.
- Revisión documental: Análisis de documentos previos sobre la formación del personal administrativo.

Análisis de Datos

- Cuantitativo: Se utilizarán métodos estadísticos descriptivos (frecuencias, medias, desviaciones estándar) para analizar los datos obtenidos de las encuestas y evaluar el impacto en términos de mejoras en la competencia tecnológica y la eficiencia administrativa.
- Cualitativo: Se empleó análisis de contenido para interpretar las entrevistas,

identificando patrones, barreras y áreas de mejora en el proceso de capacitación.

Cronograma de Investigación

Tabla 1

Cronograma de Investigación

Actividad	Meses	Meses
Diagnóstico de necesidades de capacitación	1-feb	Mes 1: Diseño y distribución de encuestas (participación del 80% del personal administrativo)
		Mes 1: Selección y coordinación de entrevistas semiestructuradas (personas representativas del personal administrativo).
		Mes 2: Revisión y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (estadísticas descriptivas y análisis de contenido).
Diseño del programa de capacitación	2-mar	Mes 2: Revisión de los resultados del diagnóstico.
		Mes 3: Diseño del programa de capacitación basado en los resultados (contenidos, metodologías, recursos tecnológicos).
		Mes 3: Validación preliminar del diseño del programa con un grupo pequeño de directivos y personal administrativo clave.
Implementación del piloto del programa	4-may	Mes 4: Preparación de materiales y recursos para el piloto (modalidad presencial y virtual, si aplica).
		Mes 5: Ejecución del piloto con un grupo de empleados administrativos seleccionados.
		Mes 5: Monitoreo continuo y recolección de datos durante el piloto (observación, encuestas de satisfacción, entrevistas post-capacitación).
Evaluación del Impacto	6-jul	Mes 6: Análisis de los resultados del piloto, con datos de desempeño y satisfacción.
		Mes 7: Evaluación cualitativa de la percepción de los participantes (entrevistas) y análisis estadístico de los resultados de las encuestas.
		Mes 8: Ajustes al programa basados en los resultados del piloto.
Ajustes y Sostenibilidad	8-oct	Mes 9: Implementación de los ajustes en un grupo mayor de empleados. (Área)
		Mes 10: Desarrollo de estrategias de sostenibilidad a largo plazo (incorporación en los planes anuales de capacitación del ETITC).

Nota. Tiempo de ejecución del programa de capacitación

Resultados Esperados

Fortalecimiento continuo de las competencias técnicas y adaptativas del personal administrativo

En el futuro, se espera que el personal administrativo del ETITC mantenga un proceso constante de actualización y perfeccionamiento de sus habilidades técnicas. La capacitación continua permitirá a los empleados dominar herramientas avanzadas de gestión y optimizar los procesos administrativos con mayor precisión. Asimismo, el desarrollo de competencias adaptativas como la resiliencia, la creatividad y la gestión del cambio asegurará su capacidad de responder eficazmente a las nuevas demandas de un entorno educativo dinámico.

Consolidación de la eficiencia y excelencia en el servicio administrativo

Con la implementación sostenida del programa de capacitación, la gestión administrativa evolucionará hacia un modelo de máxima eficiencia. Esto incluirá tiempos de respuesta más rápidos, menor incidencia de errores y un servicio administrativo centrado en la calidad. En el mediano y largo plazo, el ETITC será reconocido como un referente en la excelencia operativa, garantizando una atención efectiva y proactiva a estudiantes, docentes y otros usuarios.

Transformación cultural hacia la aceptación del cambio y la innovación

Se prevé que los talleres, mentorías y campañas de sensibilización establezcan una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. Los empleados no solo estarán dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y procesos, sino que se convertirán en promotores activos de la mejora continua. Esto fomentará un ambiente de trabajo positivo y dinámico, caracterizado por la creatividad y la proactividad frente a los desafíos.

Desarrollo de un modelo sostenible y replicable para el sector educativo

A largo plazo, el ETITC será pionero en la creación de un modelo sostenible de capacitación y desarrollo laboral que podrá ser adaptado y aplicado en otras instituciones educativas del país. Este

modelo integrará metodologías innovadoras, recursos tecnológicos accesibles y estrategias comprobadas, sirviendo como guía para transformar la formación administrativa en el sector educativo colombiano y, potencialmente, en otros contextos internacionales.

Impacto positivo en la evolución del sector educativo

La implementación de este programa no solo fortalecerá al ETITC, sino que contribuirá al progreso general del sector educativo. Al establecer altos estándares de gestión y formación administrativa, se promoverá un entorno educativo más competitivo, moderno y alineado con las tendencias globales en tecnología y gestión.

Estos resultados proyectados reflejan el compromiso del ETITC con la modernización, la innovación y el desarrollo continuo, asegurando su relevancia y excelencia en el futuro del sistema educativo colombiano.

Análisis de Resultados de las encuestas

1. Área de trabajo

- Resultado: La mayoría de los encuestados trabajan en el área administrativa (69,57%), seguido por el área académica y operativa (15,22% cada una).
- Análisis: Esto sugiere que el enfoque principal de un programa de capacitación debería estar orientado a las necesidades del área administrativa, sin descuidar las otras dos áreas que también representan una porción significativa de los empleados.

2. Tiempo en la entidad

- Resultado: El 69,56% de los encuestados tiene más de 3 años en la entidad, mientras que solo el 4,35% lleva menos de un año.
- Análisis: La mayoría de los empleados tiene experiencia significativa en la entidad, lo

que podría significar que ya están familiarizados con sus responsabilidades, pero necesitan actualización en nuevas herramientas o tecnologías.

3. Suficiencia de la capacitación actual

- Resultado: El 71,74% considera que la capacitación actual es suficiente, pero un 28,26% opina lo contrario.
- Análisis: Aunque una mayoría está satisfecha, el porcentaje insatisfecho es relevante y podría indicar la necesidad de diversificar o personalizar los programas para cubrir vacíos específicos.

4. Áreas prioritarias para capacitación

- Resultado: Las áreas destacadas son gestión administrativa (41,30%), habilidades blandas (32,61%), atención al cliente (17,39%) y tecnologías de la información (8,70%).
 - Análisis: Esto refleja una preferencia por fortalecer capacidades directamente relacionadas con la gestión y la interacción humana, sin descuidar la incorporación de habilidades técnicas.

5. Frecuencia de las capacitaciones

- Resultado: La mayoría prefiere capacitaciones trimestrales (41,30%), seguidas por mensuales (32,61%) y semestrales (26,09%).
- Análisis: Una programación trimestral podría equilibrar la frecuencia ideal para los empleados, permitiendo preparación y disponibilidad de recursos.

6. Modalidad de capacitación

- Resultado: El 47,83% prefiere capacitación virtual, seguido de presencial (30,43%) e híbrida (21,74%).
- Análisis: La preferencia por la virtualidad refleja una inclinación hacia modalidades flexibles, aunque una proporción significativa valora la interacción presencial.

7. Impacto esperado de un programa de capacitación

- Resultado: El 95,65% considera que tendría un impacto positivo.
- Análisis: Existe un consenso amplio sobre los beneficios potenciales de un programa bien diseñado, lo que subraya la importancia de implementarlo.

8. Obstáculos para la capacitación

- Resultado: Los principales obstáculos son la falta de tiempo (52,17%), recursos limitados (15,22%), resistencia al cambio (13,04%) y desinterés de empleados (19,57%).
- Análisis: Para superar estos retos, es clave diseñar capacitaciones con horarios flexibles, materiales atractivos y estrategias para gestionar la resistencia al cambio.

9. Elementos esenciales para el éxito

- Resultado: Los encuestados consideran más importantes los contenidos actualizados (43,48%), facilitadores calificados (32,61%), horarios flexibles (13,04%) y la evaluación continua (10,87%).
- Análisis: Los programas deben priorizar la calidad del contenido y la experiencia de los facilitadores, complementándose con adaptabilidad en horarios y seguimiento continuo.

10. Disposición para participar

- Resultado: El 100% está dispuesto a participar.
- Análisis: Este resultado positivo refuerza la viabilidad de implementar un programa de capacitación, dado el interés universal de los empleados.

Análisis de los resultados

1. Áreas prioritarias de capacitación

La encuesta destaca una necesidad clara de fortalecer la gestión administrativa (41,30%) y las habilidades blandas (32,61%), lo cual sugiere que los programas de formación deben centrarse en temas como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, además de procesos administrativos eficientes. Aunque con un menor porcentaje, las áreas de atención al cliente y tecnologías de la información también requieren atención, lo que indica una necesidad de balance entre habilidades interpersonales y técnicas.

2. Frecuencia y modalidad de las capacitaciones

La mayoría de los encuestados prefiere una frecuencia trimestral (41,30%), seguida por la opción mensual (32,61%). Este hallazgo sugiere que los empleados valoran una periodicidad que permita adquirir nuevos conocimientos sin interferir excesivamente en sus responsabilidades laborales.

En cuanto a la modalidad, existe una clara inclinación hacia la capacitación virtual (47,83%), aunque una proporción significativa prefiere la modalidad presencial (30,43%) o híbrida (21,74%). Esto implica que el diseño del programa debería ser flexible, ofreciendo formatos combinados que maximicen la participación y la accesibilidad

3. Impacto esperado de las capacitaciones

El 95,65% de los encuestados cree que un programa de capacitación bien estructurado tendría un impacto positivo en su desempeño laboral. Esto evidencia una percepción favorable sobre el aprendizaje continuo y la mejora profesional. Este optimismo es un incentivo importante para invertir recursos en el diseño e implementación de un programa que beneficie tanto a los empleados como a la organización.

4. Obstáculos potenciales

La falta de tiempo (52,17%) es identificada como el mayor obstáculo, lo que subraya la importancia de ofrecer capacitaciones con horarios flexibles y duración adecuada. Otros desafíos, como recursos limitados (15,22%), resistencia al cambio (13,04%) y desinterés de los empleados (19,57%), destacan la necesidad de estrategias proactivas como una comunicación efectiva, incentivos para la participación y herramientas innovadoras que aumenten el interés y reduzcan la resistencia.

5. Elementos clave para el éxito

Los encuestados consideran que el éxito de un programa de capacitación depende de:

- Contenidos actualizados y relevantes (43,48%), que respondan a las tendencias actuales y necesidades específicas del personal.
- Facilitadores calificados (32,61%), capaces de impartir conocimientos de manera efectiva y dinámica.
- Horarios flexibles (13,04%), adaptados a las jornadas laborales.
- Evaluación y retroalimentación continua (10,87%), para garantizar la mejora constante del programa y su alineación con los objetivos.

6. Disposición para participar

El 100% de los empleados está dispuesto a participar activamente en un programa de capacitación, lo que demuestra un interés genuino y una oportunidad para fortalecer las competencias organizacionales. Este nivel de disposición también puede facilitar el éxito del programa, siempre que se implementen las estrategias adecuadas.

Conclusiones

El desarrollo e implementación de un programa integral de capacitación para el personal administrativo del ETITC representa un paso estratégico hacia la modernización, eficiencia operativa y calidad educativa de la institución. Este proyecto, fundamentado en un diagnóstico exhaustivo, responde a desafíos clave como la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de procesos internos y el fortalecimiento de competencias técnicas y adaptativas.

Los resultados obtenidos destacan la disposición del 100% del personal para participar en capacitaciones, evidenciando su compromiso con el aprendizaje continuo. Además, la identificación de áreas prioritarias como la gestión administrativa, habilidades blandas y tecnologías de la información permite diseñar un programa ajustado a las necesidades reales de los empleados. La metodología propuesta, que incluye talleres prácticos, capacitaciones virtuales y presenciales, incentivos y evaluaciones constantes, asegura un enfoque flexible y participativo.

El impacto proyectado es transformador: optimización de procesos internos, mejora en la calidad del servicio, y fomento de una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. La creación de incentivos laborales y programas de desarrollo profesional garantiza la motivación y retención del talento humano, fortaleciendo la identidad institucional.

Este programa no solo beneficia al ETITC, sino que establece un modelo replicable para otras instituciones educativas, contribuyendo al avance del sector en Colombia. La inversión en el talento humano es una apuesta por un futuro donde la educación sea motor de cambio, y el personal administrativo, el eje para alcanzar la excelencia organizacional.

Recomendaciones

Diagnóstico continuo y personalizado

- Evaluaciones periódicas

Realizar encuestas semestrales para identificar cambios en las necesidades de capacitación y evaluar el impacto de los programas ya implementados.

- Entrevistas o focus groups

Complementar las encuestas con conversaciones en profundidad para identificar áreas de mejora específicas según el rol y experiencia de los empleados.

- Segmentación de programas

Diseñar módulos adaptados a las necesidades de cada área (administrativa, académica, operativa) y a los niveles de antigüedad (menos de 1 año, 1-3 años, más de 3 años).

Diseño de programas de capacitación efectivos

- Gestión administrativa

Enfocarse en herramientas y técnicas para la mejora de procesos internos, manejo del tiempo, y optimización de recursos.

- Habilidades blandas

Incluir talleres de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos.

- Atención al cliente

Capacitar en técnicas de servicio al cliente y manejo de situaciones difíciles.

Tecnologías de la información: Incluir formación en software de gestión, herramientas colaborativas y sistemas específicos utilizados en la entidad.

Frecuencia y modalidad de capacitaciones

Capacitaciones modulares

Ofrecer cursos más breves y frecuentes (mensuales o trimestrales) para facilitar la retención del conocimiento.

- Modalidades híbridas

Diseñar programas que combinen virtualidad y presencialidad según el contenido.

Por ejemplo, sesiones virtuales para teoría y presenciales para prácticas o talleres grupales.

- Capacitaciones on-demand

Crear un repositorio digital de materiales y cursos grabados para acceso autónomo de los empleados.

Incentivos para la participación

- Reconocimientos formales

Otorgar certificados de participación avalados por la entidad, con valor curricular.

- Bonificaciones

Establecer premios o incentivos económicos por completar determinados módulos o por resultados destacados en evaluaciones.

- Oportunidades de crecimiento

Relacionar la participación en las capacitaciones con futuras oportunidades de ascenso o movilidad interna.

Gestión del cambio

- Campañas de sensibilización

Lanzar iniciativas que comuniquen los beneficios personales y organizacionales de las capacitaciones.

- Embajadores del programa

Identificar líderes internos que promuevan la participación y sirvan como ejemplos positivos.

- Atención a la resistencia

Diseñar talleres específicos para gestionar y reducir la resistencia al cambio en los equipos.

Uso de tecnología y recursos modernos

- Plataformas de aprendizaje

Implementar un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) que permita realizar seguimiento al progreso de los empleados.

- Gamificación

Incluir elementos lúdicos como retos, competencias y recompensas para incrementar la motivación y el interés.

- Material interactivo

Crear recursos como videos, simulaciones y cuestionarios dinámicos para hacer las capacitaciones más atractivas.

- Evaluación y retroalimentación continua

Indicadores de éxito

Establecer métricas claras como tasas de participación, satisfacción de los empleados y mejora en el desempeño laboral.

- Encuestas post-capacitación

Recopilar retroalimentación inmediata después de cada sesión para identificar áreas de mejora.

- Plan de mejora continua

Actualizar los contenidos y las estrategias de capacitación en función de los resultados de las evaluaciones.

- Gestión del tiempo y recursos

Horarios flexibles

Ofrecer sesiones en distintos horarios (mañana, tarde y noche) para facilitar la asistencia.

- Microaprendizaje

Dividir los temas en sesiones breves que los empleados puedan completar durante pequeños espacios libres en su jornada laboral.

- Optimización presupuestaria

Buscar alianzas con instituciones educativas o proveedores externos para reducir costos y aumentar la calidad de los programas.

Creación de una cultura de aprendizaje continuo

- Liderazgo comprometido

Involucrar a los líderes de la entidad en las capacitaciones para reforzar su importancia.

Comunicación estratégica

Usar canales internos para destacar historias de éxito relacionadas con el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.

- Evaluación del impacto organizacional

Comunicar regularmente cómo las capacitaciones están contribuyendo a los objetivos estratégicos de la entidad.

- Adaptabilidad y resiliencia

Capacitación en cambios organizacionales

Preparar a los empleados para adaptarse a nuevas herramientas, procesos y objetivos mediante talleres específicos.

- Formación en resiliencia

Diseñar cursos que fomenten la capacidad de los empleados para manejar el estrés y adaptarse a entornos laborales cambiantes.

Referencias Bibliográficas

- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. (pp.228-267) [https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page= 228](https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228)
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.296-298). <https://www-ebooks7-24com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central. (n.d.). *Inicio*. Recuperado el 18 de enero de 2025, de <https://www.etitc.edu.co/es/>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131).
[https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page= 124](https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124)
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.107-109).
[https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page= 107](https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107)
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264).
[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang =es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235)
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). 2

https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD.
(pp.217227).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Perdomo, S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado.
[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

QuestionPro. (n.d.). *List surveys*. Recuperado el 11 de enero de 2025, de
<https://www.questionpro.com/a/listSurveys.do>

Anexos

Anexo A

Encuesta

La encuesta realizada a funcionarios de la Escuela tecnológica Instituto Técnico Central con el objetivo de recolectar información sobre las necesidades, percepciones y expectativas relacionadas con un programa de capacitación y desarrollo laboral.

¿En qué área de la entidad trabaja?

1. Administrativa
2. Académica
3. Operativa

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la entidad?

1. Menos de 1 año
2. 1-3 Años
3. 3-5 Años
4. Más de 5 años

¿Considera que la capacitación actual es suficiente para cumplir con sus responsabilidades laborales?

1. Si
2. No

¿Qué áreas considera prioritarias para recibir capacitación? (Seleccione las que apliquen)

1. Tecnologías de la información
2. Gestión administrativa

3. Atención al cliente interno y externo
4. Habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo)

¿Con qué frecuencia considera que deberían realizarse las capacitaciones?

1. Mensualmente
2. Trimestral
3. Semestral
4. Anualmente

¿Qué modalidad de capacitación prefiere?

1. Presencial
2. Virtual
3. Híbrida

En su opinión, ¿qué impacto tendría un programa de capacitación bien estructurado en su desempeño laboral?

1. Positivo
2. Negativo
3. Neutro

¿Qué obstáculos considera que pueden dificultar la implementación de un programa de capacitación?

1. Falta de tiempo
2. Recursos Limitados
3. Resistencia al Cambio
4. Desinterés por parte de los empleados

¿Qué elementos considera esenciales para garantizar el éxito de un programa de capacitación?

(Seleccione los más importantes)

1. Contenidos actualizados y relevantes
2. Facilitadores Calificados
3. Horarios Flexibles
4. Evaluación y retroalimentación continua

¿Está dispuesto a participar activamente en un programa de capacitación?

1. Si
2. No

Anexo B

Análisis Estadístico

Tamaño total del grupo de interés: es de 53 personas

Población 530 funcionarios

Tamaño de la Muestra 53 funcionarios

Porcentaje de la muestra 10%

Estadística de la encuesta

Visto	Empezado	Terminado	Completado	Abandonos	Tiempo promedio de ejecución
60	53	53	100%	0	2 minutes

Tabla 2

¿En qué área de la entidad trabaja?

Opción de respuesta	Porcentaje
Administrativa	69,57%
Académica	15,22%
Operativa	15,22%
Total	100,00%

Figura 1

Distribución de los empleados por área de trabajo en el ETITC

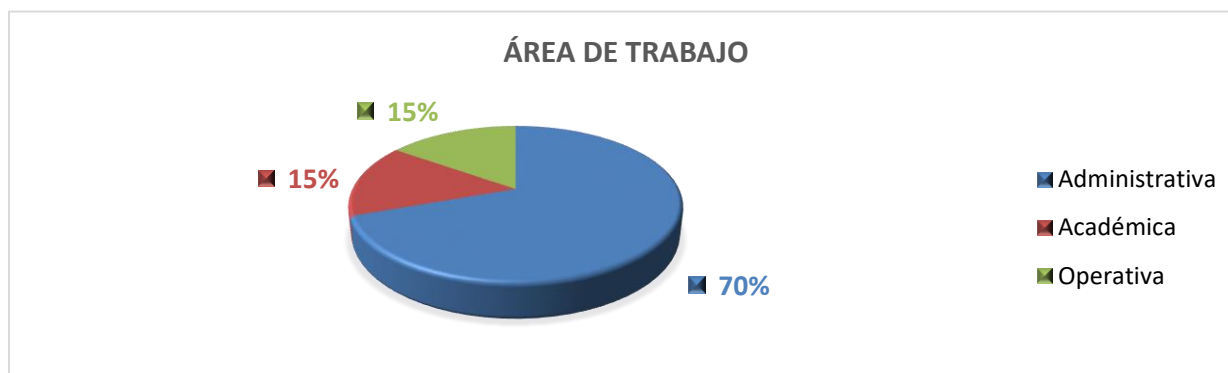


Tabla 3

¿ Cuánto tiempo lleva trabajando en la entidad?

	Opción de respuesta	Porcentaje
1.	Menos de 1 año	4.35%
2.	1-3 Años	26.09%
3.	3-5 Años	34.78%
4.	Más de 5 años	34.78%
	Total	100%

Figura 2

Antigüedad de los empleados en la institución



Tabla 4

¿Considera que la capacitación actual suficiente para cumplir con sus responsabilidades laborales?

	Opción de respuesta	Porcentaje
1.	SI	71.74%
2.	No	28.26%
	Total	100%

Figura 3

Percepción sobre la suficiencia de las capacitaciones actuales



Tabla 5

¿Qué áreas considera prioritarias para recibir capacitación?

	Opción de respuesta	Porcentaje
1.	Tecnologías de la información	8.70%
2.	Gestión administrativa	41.30%
3.	Atención al cliente interno y externo	17.39%
4.	Habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo)	32.61%
	Total	100%

Figura 4

Áreas prioritarias identificadas para la capacitación

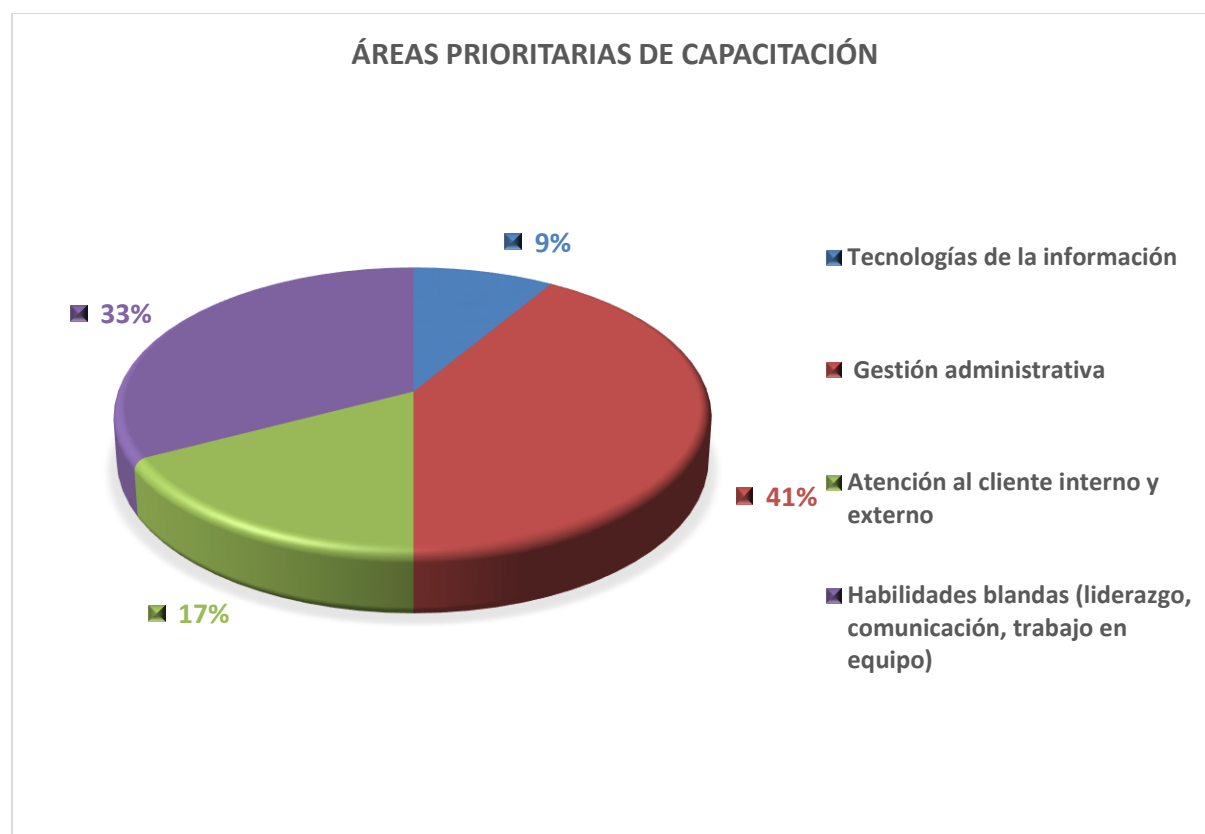


Tabla 6

¿Con qué frecuencia considera que deberían realizarse las capacitaciones?

	Opciones de respuesta	Porcentaje
1.	Mensualmente	32.61%
2.	Trimestral	41.30%
3.	Semestral	26.09%
4.	Anualmente	0.00%
	Total	100%

Figura 5

Frecuencia preferida para las capacitaciones

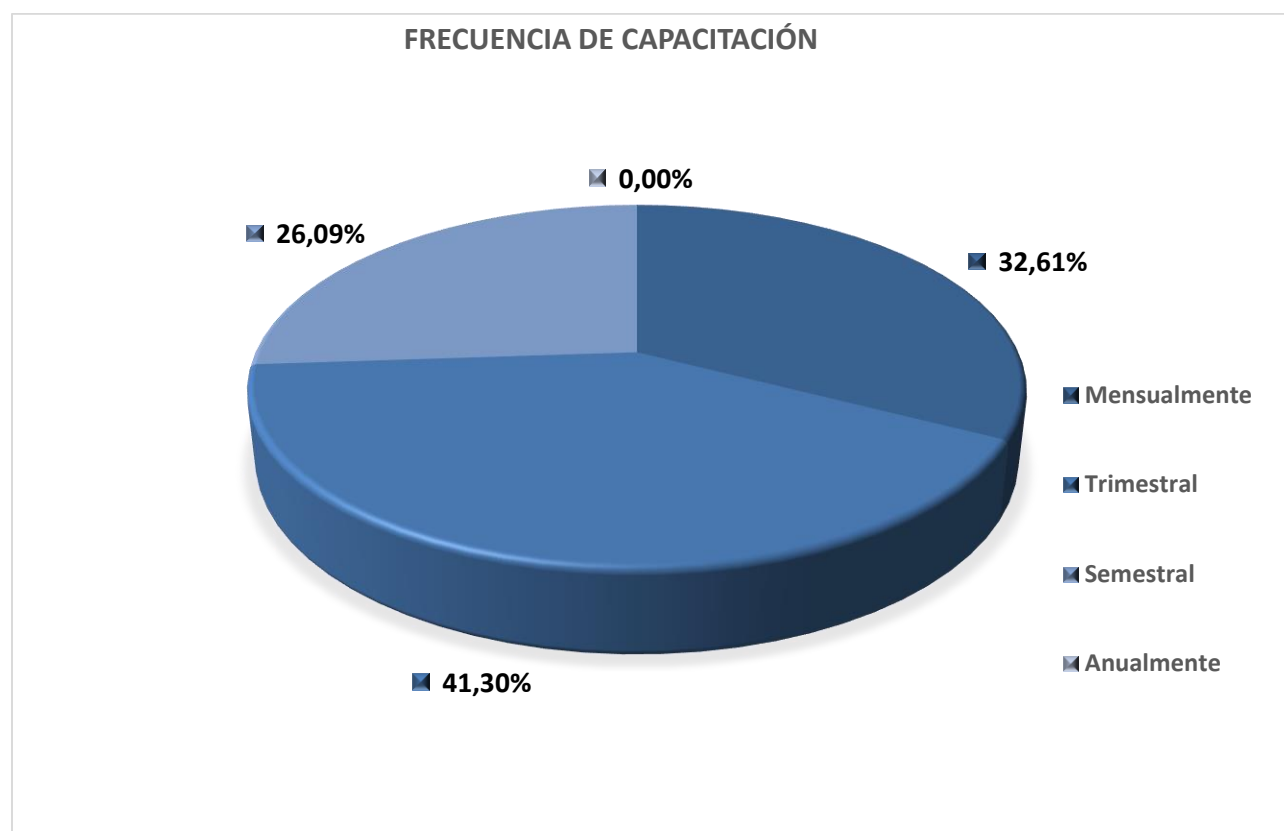


Tabla 7*¿Qué modalidad de capacitación prefiere?*

	Opciones de respuesta	Porcentaje
1.	Presencial	30.43%
2.	Virtual	47.83%
3.	Hibrida	21.74%
	Total	100%

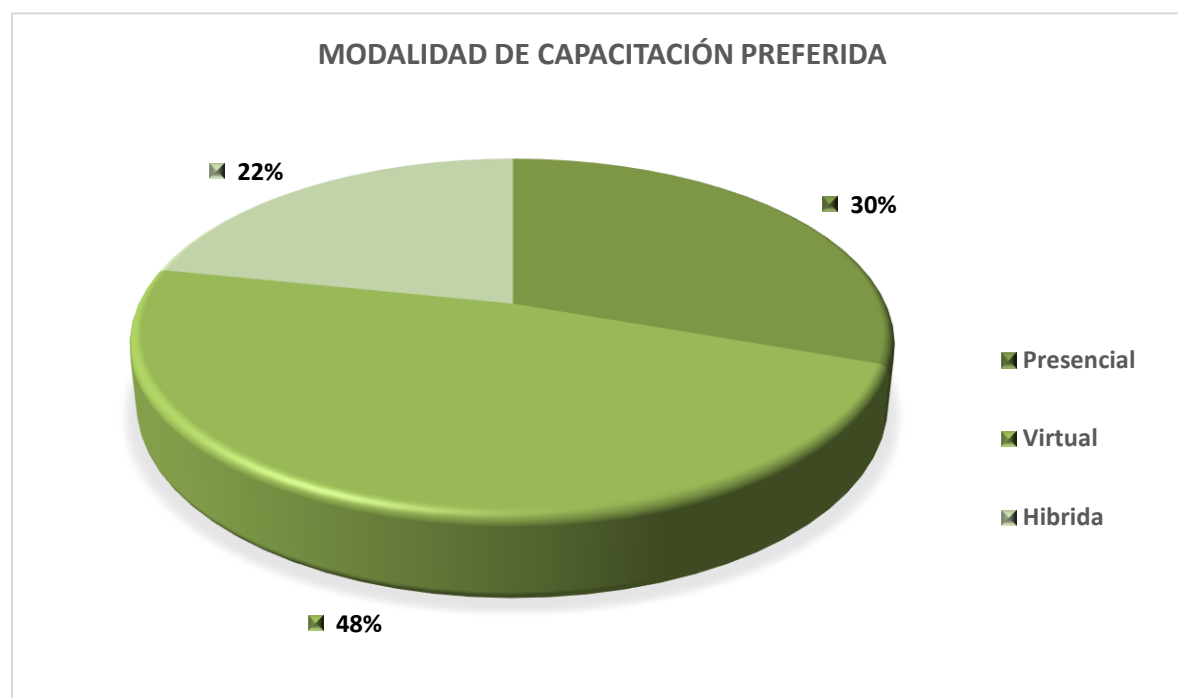
Figura 6*Modalidad preferida de las capacitaciones*

Tabla 8

En su opinión, ¿qué impacto tendría un programa de capacitación bien estructurado en su desempeño laboral?

	Opciones de respuesta	Porcentajes
2.	Negativo	0.00%
3.	Neutro	4.35%
	Total	100%

Figura 7

Impacto esperado de un programa de capacitación estructurado



Tabla 9

¿Qué obstáculos considera que pueden dificultar la implementación de un programa de capacitación ?

	Opciones de respuesta	Porcentaje
1.	Falta de tiempo	52.17%
2.	Recursos Limitados	15.22%
3.	Resistencia al Cambio	13.04%
4.	Desinterés por parte de los empleados	19.57%
	Total	100%

Figura 8

Obstáculos percibidos para la implementación de un programa de capacitación

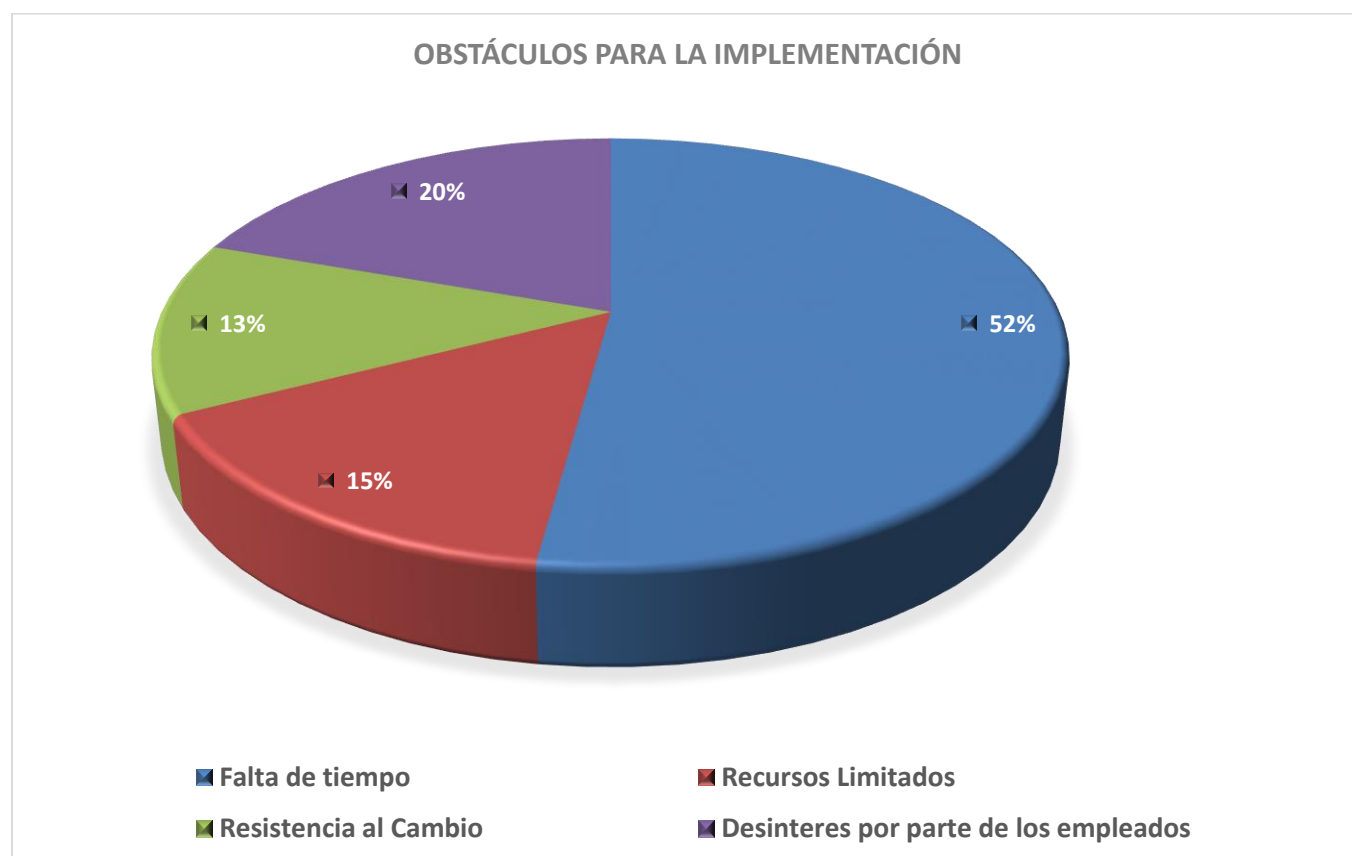


Tabla 10

¿Qué elementos considera esenciales para garantizar el éxito de un programa de capacitación?

	Opciones de respuesta	Porcentaje
1.	Contenidos actualizados y relevantes	20
2.	Facilitadores Calificados	15
3.	Horarios Flexibles	6
4.	Evaluación y retroalimentación continua	5
	Total	100%

Figura 9

Elementos considerados esenciales para el éxito de un programa de capacitación



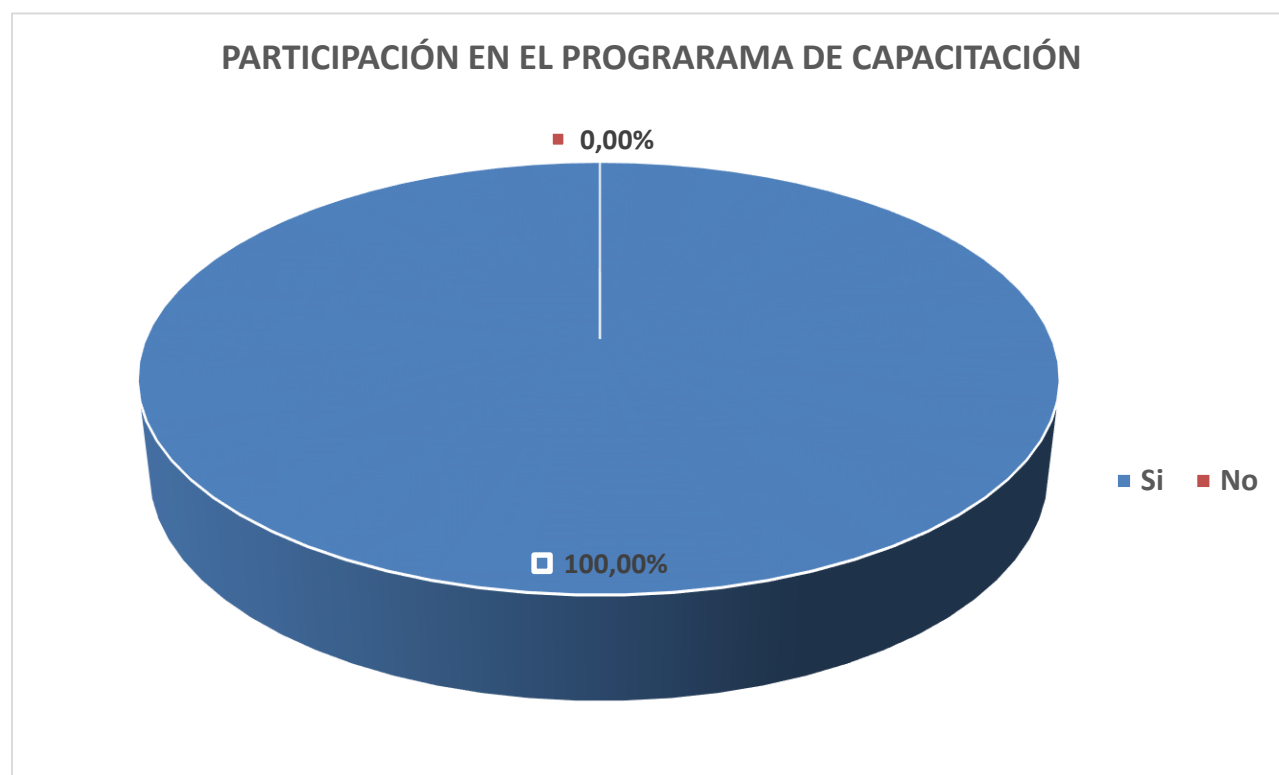
Tabla 11

¿Está dispuesto/a participar activamente en un programa de capacitación?

	Opciones de respuesta	Porcentaje
1.	SI	100.00%
2.	No	0.00%
	Total	100%

Figura 10

Disposición de los empleados para participar en un programa de capacitación



Anexo C

Programa de compensaciones e incentivos el Personal Administrativo de la ETITC

Existen dos tipos de compensación laboral: compensación directa e indirecta.

La compensación directa es la que incluye pagos monetarios como sueldos, bonos o comisiones y la indirecta comprende los beneficios no monetarios, como seguros de salud, permisos, horarios flexibles y programas de bienestar.

El objetivo principal de la compensación es atraer, motivar y retener talento, para que los empleados se sientan valorados y alineados con los objetivos de la organización

Se propone los siguientes esquemas de compensación para la parte administrativa de la universidad ETITC

Tabla 12*Matriz Plan de Incentivos y compensaciones*

Componente del Plan	Viabilidad Financiera	Comunicación	Medición
Teletrabajo, horarios flexibles, jornadas reducidas	Menos gastos en la oficina.	Comunicación clara sobre políticas, herramientas y expectativas.	Encuestas de satisfacción, métricas de productividad. % de empleados que utilizan teletrabajo, aumento en productividad por empleado
Convenio del uso del Gimnasio de la universidad, descuento del 50 %	Al contar con Gimnasio propio los empleados podrán acceder al gimnasio de la universidad, maximizar el retorno de su inversión en el bienestar de los empleados.	Es fundamental comunicar de manera clara y efectiva el convenio a todos los empleados, destacando los beneficios y las condiciones para acceder al servicio.	Empleados más saludables suelen ser más productivos y tienen menos ausencias laborales por enfermedad.
Prestamos con montos bajos de interés para compra de vivienda	Tasas de interés: Negociar tasas preferenciales con entidades financieras. Riesgo, evaluar la posibilidad de que los empleados no puedan cumplir con los pagos.	Información clara sobre los requisitos y monto del subsidio.	Seguimiento de los empleados beneficiados.
Desarrollo de un escalafón administrativo	Aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal, lo que a su vez disminuye los costos de reclutamiento y capacitación.	Comunicación clara sobre los criterios de ascenso y desarrollo profesional.	Evaluación del desempeño de los empleados. Tiempo promedio para ascender, evaluación para su escalafón administrativo
subsidios para educación de los hijos	presupuesto operativo, beneficios fiscales y acuerdos con instituciones educativas	Información detallada sobre los requisitos y beneficios.	Seguimiento de los estudiantes becados, encuestas de satisfacción,

Nota. Esquema de compensación para el personal administrativo

En el marco del proyecto de capacitación y desarrollo laboral para el personal administrativo del ETITC, se propone un programa de incentivos que fomente el crecimiento profesional, la motivación y el bienestar integral de los empleados. Este esquema busca ser más realista, aplicable y beneficioso tanto para los trabajadores como para sus familias, alineándose con los objetivos estratégicos de la institución.

Incentivos Laborales

- Jornadas de Productividad Intensiva
- Implementar jornadas de trabajo concentradas (4 días a la semana con horarios extendidos), permitiendo un día adicional de descanso semanal.

- Establecer "días de desconexión" trimestrales donde los empleados puedan disfrutar de un día libre extra para recargar energías.

- Rotación de Roles Internos

Crear un sistema de rotación en las funciones administrativas para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y experiencias en diferentes áreas.

- Ofrecer bonificaciones por participación en proyectos de innovación o mejora continua.

- Reconocimiento de Logros Individuales y de Equipo

Organizar ceremonias semestrales para destacar el desempeño de empleados y equipos. Premios como certificados de reconocimiento, bonos no monetarios (ejemplo: días de descanso adicionales) o experiencias como talleres exclusivos.

Incentivos Familiares

- Planes de Bienestar Emocional

Implementar programas de apoyo emocional y psicológico para empleados y sus familias.

Ofrecer talleres de manejo del estrés y fortalecimiento familiar.

- Subsidios para Actividades Familiares

Bonos para vacaciones familiares o actividades recreativas que promuevan el tiempo de calidad entre empleados y sus familias.

Acceso a eventos culturales y educativos organizados por la institución.

- Espacios de Conciliación Familia

Crear una sala de apoyo familiar dentro de la institución para el cuidado temporal de niños o familiares en situación de dependencia.

Incentivos Profesionales

- Fondo de Innovación y Desarrollo Crear un fondo destinado a financiar ideas y proyectos innovadores presentados por el personal administrativo.

Los proyectos aprobados recibirán recursos y apoyo técnico para su implementación.

- Certificaciones Internacionales

Ofrecer acceso a certificaciones internacionales en competencias clave, financiadas total o parcialmente por la institución.

Establecer un programa de intercambio de conocimientos con otras instituciones educativas.

- Bonos de Capacidades Digitales

Incentivar el aprendizaje de herramientas digitales mediante bonos que puedan ser canjeados por cursos en plataformas en línea.

Ofrecer cursos y becas de inglés especializado para su uso personal y profesional.

Incentivos Económicos

- Bonificaciones por Eficiencia Operativa

Implementar bonos trimestrales para áreas administrativas que logren optimizar procesos o reducir costos sin afectar la calidad del servicio.

- Fondo de Apoyo para Emergencias

Crear un fondo destinado a brindar apoyo económico en situaciones familiares de emergencia (salud, vivienda, educación, calamidad)

Indicadores de Control y Seguimiento

Para garantizar la efectividad del programa de incentivos, se propone:

- Encuestas de Satisfacción: Realizadas semestralmente para evaluar el impacto de los incentivos en la motivación y bienestar de los empleados.
- Indicadores de Desempeño: Monitorear mejoras en eficiencia, innovación y adopción de nuevas tecnologías.
- Tasa de Retención: Analizar el porcentaje de retención del personal administrativo tras la implementación de los incentivos

Este programa de incentivos busca fortalecer el compromiso y motivación del personal administrativo del ETITC, promoviendo su desarrollo integral y alineándose con las metas institucionales. Al combinar beneficios laborales, familiares, profesionales y económicos, se crea un entorno de trabajo positivo que beneficia tanto a los empleados como a sus familias, asegurando un impacto duradero en la eficiencia y calidad del servicio administrativo.

Acciones

Fase 1: Preparación e Implementación Inicial (Corto Plazo)

Análisis de recursos, implementación de compensación directa e indirecta, políticas de flexibilidad laboral y comunicación.

Acciones en esta fase

1. Análisis de Recursos Presupuestarios: Asegurar que haya un presupuesto adecuado para todas las iniciativas, priorizando las más críticas (compensación directa e indirecta).

Identificar fuentes de financiamiento para la implementación inicial.

2. Salarios y Bonificaciones: Asegurar que los salarios sean competitivos con el mercado laboral actual. Definir la estructura de bonificaciones por desempeño y vincularla a metas individuales y grupales.

3. Flexibilidad Laboral: Implementar políticas de teletrabajo y horarios flexibles. Comenzar con programas piloto para evaluar su efectividad.

4. Comunicación clara y transparente: Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación interna clara sobre las nuevas políticas y beneficios. Utilizar diversos canales de comunicación (boletines, correos electrónicos, reuniones).

5. Evaluación de Desempeño Cuantitativas y Cualitativas: Introducir el sistema de evaluación de desempeño basado en indicadores claros y alineados con los objetivos organizacionales.

Fase 2: Desarrollo y Expansión (Mediano Plazo)

Expansión de los beneficios de salud, bienestar familiar, desarrollo de competencias y evaluaciones 360°, capacitación sobre el programa.

Acciones en esta fase

1. Bonificaciones por Desempeño: Implementar y ajustar el sistema de bonificaciones basado en el desempeño. Realizar evaluaciones periódicas para ajustar los objetivos y premios.

2. Programas de Salud y Bienestar: Ampliar los beneficios de salud, ofreciendo seguros complementarios y programas de bienestar físico y mental.

3. Programas de Apoyo Familiar: Implementar programas de bienestar emocional y psicológico, como talleres de manejo del estrés y actividades de fortalecimiento familiar.

4. Capacitación sobre el Programa de Incentivos: Realizar talleres y sesiones informativas

para explicar el funcionamiento del programa de incentivos, asegurando que los empleados entiendan los beneficios y cómo acceder a ellos.

5. Desarrollo de Competencias: Crear un escalafón administrativo que permita a los empleados ascender conforme adquieran nuevas competencias y experiencia. Implementar programas de capacitación continua.

6. Evaluaciones 360°: Iniciar el proceso de evaluaciones 360° para obtener una retroalimentación integral de los empleados.

Fase 3: Implementación Completa y Evaluación (Largo Plazo)

Implementación de subsidios educativos, auxilios de vivienda, establecimiento de espacios de conciliación familiar, seguimiento y ajuste del programa de incentivos.

Acciones en esta fase

1. Subsidios Educativos y Auxilios de Vivienda: Implementar programas de subsidios educativos para los hijos de los empleados y auxilios de vivienda, asegurando que se adapten a las necesidades de la fuerza laboral.

2. Espacios de Conciliación Familiar: Establecer una sala de apoyo para el cuidado temporal de niños o familiares en situación de dependencia, promoviendo la conciliación de la vida laboral y familiar.

3. Seguimiento de Percepción del Programa: Realizar encuestas periódicas para medir cómo perciben los empleados la equidad y la efectividad de los incentivos ofrecidos.

4. Riesgos de Resistencia al Cambio: Implementar campañas de sensibilización y formación para reducir la resistencia al cambio y asegurar la adopción de las nuevas políticas.

5. Revisión de Políticas y Ajustes: A medida que se vayan recogiendo datos de las evaluaciones y percepciones de los empleados, ajustar las políticas de incentivos y compensación

para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

6. Monitoreo Continuo: Asegurar que el sistema de incentivos sea sostenible en el tiempo, realizando evaluaciones anuales sobre su efectividad y el impacto en el bienestar y la motivación del personal.

Responsables

El personal administrativo de la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC) es responsable de llevar a cabo diversas funciones clave que aseguran el correcto funcionamiento de la institución. Algunas de estas responsabilidades incluyen:

Atención a estudiantes y docentes: Gestionar los servicios de apoyo tanto para los estudiantes como para los docentes, lo que incluye la atención a sus necesidades académicas, administrativas y logísticas.

Gestión de recursos financieros: Supervisar el manejo de los fondos de la institución, garantizando una correcta administración de los presupuestos, pagos y recursos económicos para el desarrollo de las actividades educativas.

Implementación de tecnologías de la información: Adaptar e integrar nuevas tecnologías en los procesos administrativos y educativos, asegurando que la institución mantenga su competitividad y eficiencia operativa.

Gestión de procesos operativos: Coordinación y administración de los procesos internos de la institución, lo que incluye la organización de las actividades académicas, los servicios administrativos y la comunicación interna.

Dado el contexto de constante cambio que enfrenta la institución, el personal administrativo debe tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas tecnológicas, educativas y organizacionales, para asegurar una gestión eficiente y de calidad.

Recursos

Los recursos necesarios para que el personal administrativo de la Escuela Tecnológica Instituto Técnico Central (ETITC) cumpla con sus responsabilidades de manera eficiente incluyen varios tipos de recursos clave:

Recursos Humanos

Capacitación continua: El personal administrativo debe contar con formación continua en nuevas tecnologías, gestión administrativa y normativas educativas, para adaptarse rápidamente a los cambios.

Personal especializado: Se requiere personal con conocimientos específicos en áreas como gestión financiera, tecnologías de la información, recursos humanos y atención al estudiante.

Recursos Tecnológicos

Software de gestión administrativa: Herramientas como sistemas de gestión educativa (ERP), software de contabilidad y finanzas, y plataformas de comunicación interna y externa son esenciales para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.

Infraestructura tecnológica: Servidores, redes de comunicación, equipos de cómputo y dispositivos móviles para facilitar la operación diaria.

Plataformas de aprendizaje en línea: Herramientas que soporten tanto la enseñanza como la gestión administrativa de los cursos y las interacciones entre estudiantes y docentes.

Recursos Financieros

Presupuesto adecuado: Los recursos financieros deben ser gestionados adecuadamente para asegurar que haya fondos suficientes para el desarrollo y la implementación de proyectos, adquisiciones tecnológicas y formación del personal.

Gestión eficiente de los recursos: Asegurar la asignación eficiente del presupuesto y la

utilización correcta de los recursos en todas las áreas de la institución.

Recursos de Infraestructura

Espacios físicos adecuados: Las instalaciones administrativas deben contar con espacios organizados para facilitar el trabajo de los empleados y la atención a los estudiantes y docentes.

Equipos y materiales de oficina: Contar con los equipos adecuados (computadoras, impresoras, teléfonos, etc.) es esencial para la realización de tareas diarias.

Recursos de Información

Bases de datos actualizadas: La gestión de información sobre estudiantes, docentes, programas académicos, recursos financieros, etc., debe ser precisa y estar organizada para la toma de decisiones.

Protocolos y normativas: Tener acceso a marcos normativos y protocolos institucionales que guíen las decisiones administrativas y el cumplimiento de las metas educativas.

Con estos recursos, el personal administrativo podrá facilitar la implementación de cambios, asegurar una gestión adecuada de los procesos operativos y contribuir a la eficiencia y calidad de la institución.

Tiempo de Duración del Programa

Se presenta un cronograma de la implementación del plan de compensaciones e incentivos ya para ello se hará énfasis en:

1. Estrategias de Comunicación

- Lanzamiento oficial: Presentación del programa en reuniones generales o mediante un evento interno.
- Uso de materiales informativos: infografías, videos explicativos y folletos.
- Canales de comunicación: Correos electrónicos corporativos: Mensajes periódicos

explicando avances y beneficios.

- Boletines internos: Reportes sobre el impacto y testimonios del programa piloto.
- Tableros virtuales: Publicación de noticias relacionadas en la intranet.
- Talleres y capacitaciones: Explicación detallada de cómo funciona el programa, sus beneficios y el proceso de participación.
- Embajadores del programa: Designar líderes de áreas como voceros para responder preguntas y fomentar el entusiasmo.
- Seguimiento a la percepción: Encuestas de aceptación y comprensión del programa al final de cada trimestre.
- Meta de Comunicación: Lograr un 90% de comprensión del programa entre los empleados al término del primer año de expansión.

2. Gestión de Retroalimentación en la Fase Piloto

Durante la fase piloto, la retroalimentación será clave para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- Estrategias de Retroalimentación: Encuestas de opinión con una frecuencia mensual que contenga preguntas tales como la satisfacción con los componentes del programa, percepción de equidad y viabilidad de las políticas implementadas.
- Grupos focales: Participación de empleados seleccionados del grupo piloto, facilitando un diálogo abierto sobre los avances y ajustes necesarios, con frecuencia cada 2 meses.
- Reuniones de feedback estructuradas: Entre supervisores y personal administrativo con el objetivo de identificar barreras específicas y recibir propuestas de mejora.
- Buzón virtual: Canal continuo para recibir comentarios, sugerencias y reportes de

problemas técnicos o administrativos.

Uso de la Retroalimentación:

- Consolidación de resultados en informes trimestrales.
- Ajustes al programa en tiempo real basados en las áreas críticas identificadas.
- Presentación de un informe final de la fase piloto para guiar la expansión.

3. Establecimiento de Líneas Base para los Indicadores

Antes de implementar el programa, se realizará un análisis exhaustivo para establecer líneas base.

Metodología para Definir Líneas Base: Recolección de datos históricos:

- Encuestas iniciales: Clima organizacional y satisfacción laboral.
- Estudios internos específicos: Ejemplo: Evaluaciones de desempeño previas y percepción actual de equidad en compensaciones.
- Aplicación en Indicadores: Cada indicador tendrá una línea base definida para

medir el progreso y calcular desviaciones, por ejemplo:

Tasa de rotación: Línea base del 18% anual.

Cumplimiento de metas: Línea base del 65%.

4. El análisis de riesgos permite prever posibles obstáculos en la implementación y establecer planes de mitigación.

Tabla 13

Probabilidad de riesgos en la implementación

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Plan de Mitigación
Resistencia al cambio	Alto	Alta	Campañas de sensibilización, formación en el uso del programa y talleres sobre sus beneficios.
Falta de recursos presupuestarios	Medio	Media	Asegurar un presupuesto aprobado y priorizar componentes críticos del programa.
Percepción de inequidad en incentivos	Alto	Media	Diseñar políticas claras, comunicarlas efectivamente y monitorear la percepción a través de encuestas.
Baja participación en encuestas o grupos focales	Medio	Alta	Incentivar la participación mediante recompensas simbólicas o reconocimientos.
Problemas técnicos en sistemas de evaluación	Medio	Media	Realizar pruebas previas de las herramientas tecnológicas y asegurar soporte técnico continuo.

Nota. Análisis de Riesgos

Tabla 14*Cronograma de Implementación del plan de incentivos*

Fase	Duración estimada	Actividades principales
Fase 1: Diagnóstico	2 meses	Análisis de mercado salarial, diagnóstico de necesidades internas y recopilación de datos mediante encuestas.
Fase 2: Diseño del programa	3 meses	Creación de la estructura de compensaciones, definición de indicadores, y diseño de políticas y formatos.
Fase 3: Implementación piloto	6 meses (para un grupo inicial o área piloto)	Prueba inicial del sistema de incentivos, ajustes según retroalimentación y medición de resultados preliminares.
Fase 4: Expansión del programa	6 meses adicionales	Ampliación del programa a toda la organización con base en los ajustes realizados durante la fase piloto.
Fase 5: Seguimiento continuo	Permanente (evaluaciones trimestrales/anuales)	Monitoreo de indicadores, encuestas de satisfacción y auditorías de efectividad del programa.
Fase	Duración estimada	Actividades principales

Nota. El programa total del diseño e implementación inicial: 17 meses.

Indicadores de Control Detallados

Los indicadores de control se utilizarán para medir el impacto del programa en diferentes aspectos organizacionales. Aquí se presenta una clasificación por categorías:

Tabla 15

Indicadores detallados del plan de incentivos

Categoría	Indicador	Frecuencia	Meta/Resultado Esperado	Herramienta de Medición
Satisfacción Laboral	Encuestas de satisfacción laboral	Trimestral	80% de satisfacción promedio al cabo del primer año	Encuestas automatizadas
	Clima laboral	Anual	Mejorar en 2 puntos porcentuales la percepción positiva	Evaluación del clima organizacional
Productividad	Cumplimiento de metas individuales y grupales	Mensual	Incrementar el cumplimiento de metas en un 15% al primer año	KPI dashboards
	Tiempos de entrega en procesos administrativos	Mensual	Reducción del 10% en los tiempos de respuesta promedio	Análisis de tiempos en trámites internos
Retención del Personal	Tasa de rotación	Anual	Reducir la tasa de rotación en un 10% al segundo año	KPI dashboards
	Motivos de renuncia	Anual	Disminución del 30% de renuncias por insatisfacción laboral	Encuestas de salida y análisis de datos
Financieros	Relación costo-beneficio	Semestral	Garantizar un ROI de al menos 1.5 en los primeros dos años	Análisis financiero
	Control del presupuesto asignado	Semestral	Mantener la ejecución dentro del rango planificado ($\pm 5\%$)	Auditorías y análisis presupuestal

Categoría	Indicador	Frecuencia	Meta/Resultado Esperado	Herramienta de Medición
Desarrollo y Capacitación	Tasa de participación en programas de formación	Anual	Lograr que el 70% del personal participe al primer año	KPI dashboards, reportes de asistencia
	Impacto en el desempeño	Anual	Incremento del 20% en desempeño tras la formación	Evaluaciones de desempeño
Justicia Percibida	Percepción de equidad en compensaciones	Semestral	75% de percepción positiva sobre la equidad del programa	Encuestas automatizadas
Monitoreo y Revisión	Revisión general de indicadores	Trimestral/Anual	Identificar ajustes y garantizar el progreso esperado	Auditorías, KPI dashboards
Responsable	Comité de Compensación			Recursos Humanos, Finanzas, representantes empleados
Herramientas de Apoyo	Sistemas de gestión de desempeño, encuestas, auditorías			

Nota. Planificación del programa de compensación indicadores