

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE HEREDIA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS RECURSOS
HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS RECURSOS HUMANOS**

**COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL
PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO
CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION
PÚBLICA DE CARA A LA REVOLUCIÓN 4.0**

Elaborada por:

Johanna Muñoz Bustamante

7-0191-0064

Tutora:

MSc. Susana Araya Zamora

Heredia, 2020.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	
DECLARACION JURADA	xix
CARTA APROBACION DE LA TUTORA.....	xx
CARTA APROBACION DEL LECTOR.....	xxi
CARTA APROBACION DEL FILOLOGO	xxii
DEDICATORIA.....	xxiii
AGRADECIMIENTO.....	xxvi
RESUMEN	27
CAPÍTULO I.	29
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	29
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
1.1.1. Antecedente del problema	30
1.1.2 Problematización	31
1.1.3 Justificación	33
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	34
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.3.1. Objetivo general.....	34
1.3.2. Objetivos específicos	34
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	35
1.4.1. Alcances	35
1.4.2. Limitaciones.	35
1.5 APORTES DEL INVESTIGADOR.....	35
CAPITULO II:	37
MARCO TEORICO.....	37
2.1 CONTEXTO HISTORICO	38
2.1.1 Reseña Histórica	38
2.1.2. Misión de ICAP	40
2.1.3. Visión de ICAP	40

2.1.4. Valores de ICAP	41
2.1.5. Propósito de ICAP	42
2.1.6. Organigrama organizacional	42
2.1.7. Fotografías de la organización	43
2.2 CONTEXTO TEORICO – CONCEPTUAL	44
2.2.1 Competencia	44
2.2.2. Clasificación de las competencias.....	46
2.2.3 Tipos de competencias.....	46
2.2.4 Competencias y la inteligencia emocional en el trabajo	48
2.2.5 Gestión por competencias.	49
2.2.6. ¿Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos?	51
2.2.7 ¿Qué se entiende por revolución 4.0.?	53
2.2.8 Conceptos básicos para comprender la relación entre el Cambio, Tecnología, y Crecimiento.	55
2.2.9 Implicaciones de la revolución 4.0.....	57
CAPÍTULO III:.....	59
MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.1.1 FINALIDAD	60
3.1.1.1 Finalidad teórica	60
3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)	62
3.1.2.1. Transversal.....	62
3.1.2.2. Longitudinal	62
3.1.3 MARCO (Mega, Macro, Micro).....	62
3.1.3.1 MARCO MEGA.....	63
3.1.3.2 MACRO.....	63
3.1.3.3 MICRO	64
3.1.4 Naturaleza	64
3.1.4.1 Cuantitativa	65

3.1.4.2 Cualitativa.....	65
3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	65
3.1.5.1 Descriptivo.....	65
3.1.5.2 Correlacional.....	66
3.1.5.3 Explicativo	66
3.1.5.4 Exploratoria	66
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	68
3.2.1 Sujetos	68
3.2.2 Primera mano.....	68
3.2.3 Segunda mano.....	68
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	69
3.3.1 Probabilística.....	69
3.3.2 No probabilística.....	69
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70
3.4.1 La población	70
3.4.2 La muestra.....	71
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	72
3.5.1 Cuestionario	72
3.5.2 Preguntas abiertas.....	72
3.5.3 Preguntas cerradas	73
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	73
3.6.1. Definición conceptual	73
3.6.2. Definición Operativa	73
3.6.3. Instrumental	74
CAPITULO IV	76
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	76
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
4.1.1. Descripción de los datos.....	77
4.1.2. Interpretación y explicación de los gráficos.....	77
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
CAPÍTULO VI	191
PROPUESTA	191
6.1 INTRODUCCIÓN	192
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	193
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	193
6.3.1 Objetivo General	193
6.3.2 Objetivos Específicos.....	193
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	194
6.4.1 Alcances.....	194
6.4.2 Limitaciones	194
6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	194
6.5.1 Diseño de campaña informativa	195
Fase 1.....	195
Cápsula introductoria.....	196
Cápsula informativa Revolución 4.0.....	197
Cápsula informativas competencias	198
Etapa 2.....	199
Cápsula informativa de la Revolución 4.0.	200
Cápsula informativa de Análisis prospectivo	201
Etapa 3.....	202
Cápsula informativa de la revolución 4.0.....	202
Cápsula informativa de Pensamiento critico	203
Etapa 4.....	204
Cápsula informativa de la revolución 4.0.....	205
Cápsula informativa de Inteligencia emocional	206
Etapa 5.....	207
Cápsula informativa de la revolución 4.0.....	207
Cápsula informativa de Creatividad	208
6.5.2 Plan de capacitación:.....	209

Taller análisis prospectivo	211
Taller Pensamiento critico.....	217
Taller Inteligencia emocional	225
Taller Creatividad	235
6.5.3 Elaborar las convocatorias a los diferentes talleres.	243
Convocatoria Taller Análisis Prospectivo	244
Convocatoria al Taller de Pensamiento crítico	245
Convocatoria taller de Inteligencia emocional	246
Convocatoria taller de Creatividad	247
6.5.4 Presupuesto de cada propuesta	248
Presupuesto Taller Análisis Prospectivo	248
Presupuesto Taller Pensamiento crítico.	249
Presupuesto Taller Inteligencia Emocional	250
Presupuesto Taller Creatividad	251
Presupuesto Taller Creatividad	252
6.5.5 Presupuesto total de la propuesta.....	252
6.6. Diagrama ejecución de la propuesta.....	253
BIBLIOGRAFIA	254
ANEXOS	258

INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1 SESIÓN ORDINARIA DE LA JUNTA GENERAL DE ESAPAC (1967).....	40
IMAGEN 2. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA	42
IMAGEN 3 EDIFICIO OFICINAS CENTRALES ICAP.....	43
IMAGEN 4 EQUIPO DE TRABAJO ICAP, PATIO TRASERO.	44

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MARCO DE INVESTIGACIÓN	64
ILUSTRACIÓN 2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	67
ILUSTRACIÓN 3 CÁPSULA INTRODUCTORIA.	196
ILUSTRACIÓN 4 CÁPSULA INFORMATIVA 1 ¿QUÉ ES LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL?	197
ILUSTRACIÓN 5 CÁPSULA INFORMATIVA 2 REVOLUCIÓN 4.0. VENTAJAS	198
ILUSTRACIÓN 6 CÁPSULA INFORMATIVA 1 ¿QUÉ SON COMPETENCIAS?	198
ILUSTRACIÓN 7 CÁPSULA INFORMATIVA 2 COMPETENCIAS QUE TIENEN MAYOR DEMANDA EN LAS ORGANIZACIONES.	199
ILUSTRACIÓN 8 CÁPSULA INFORMATIVA 3 REVOLUCIÓN 4.0. APORTES.....	200
ILUSTRACIÓN 9 CÁPSULA INFORMATIVA 4 REVOLUCIÓN 4.0	200
ILUSTRACIÓN 10 CÁPSULA INFORMATIVA 1 ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	201
ILUSTRACIÓN 11 CÁPSULA INFORMATIVA 2 DE ANÁLISIS PROSPECTIVO	201
ILUSTRACIÓN 12 CÁPSULA INFORMATIVA 5 REVOLUCIÓN 4.0	202
ILUSTRACIÓN 13 CÁPSULA INFORMATIVA 6 REVOLUCIÓN 4.0	203
ILUSTRACIÓN 14 CÁPSULA INFORMATIVA 1 PENSAMIENTO CRÍTICO.....	203
ILUSTRACIÓN 15 CÁPSULA INFORMATIVA 2 ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO	204
ILUSTRACIÓN 16 CÁPSULA INFORMATIVA 7 REVOLUCIÓN 4.0. ¿CÓMO PREPARAR A LA FUERZA LABORAL.....	205
ILUSTRACIÓN 17 CÁPSULA INFORMATIVA 8 REVOLUCIÓN 4.0. DESAFÍO PARA RR.HH..	205
ILUSTRACIÓN 18 CÁPSULA INFORMATIVA 1 INTELIGENCIA EMOCIONAL	206
ILUSTRACIÓN 19 CÁPSULA INFORMATIVA 2 INTELIGENCIA EMOCIONAL	206

ILUSTRACIÓN 20 CÁPSULA INFORMATIVA 9 REVOLUCIÓN 4.0. NUEVAS FORMAS DE PRODUCCIÓN	207
ILUSTRACIÓN 21 CÁPSULA INFORMATIVA 10 REVOLUCIÓN 4.0. NUEVA ECONOMÍA.....	208
ILUSTRACIÓN 22 CÁPSULA INFORMATIVA 1 CREATIVIDAD.....	208
ILUSTRACIÓN 23 CÁPSULA INFORMATIVA 2 CREATIVIDAD.....	209
ILUSTRACIÓN 24 CONVOCATORIA TALLER ANÁLISIS PROSPECTIVO	244
ILUSTRACIÓN 25 CONVOCATORIA TALLER PENSAMIENTO CRÍTICO	245
ILUSTRACIÓN 26 CONVOCATORIA TALLER INTELIGENCIA EMOCIONAL	246
ILUSTRACIÓN 27 CONVOCATORIA TALLER DE CREATIVIDAD	247

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN MARTHA ALLES	46
CUADRO 2. TIPOS DE COMPETENCIAS SEGÚN SU CLASIFICACIÓN.	47
CUADRO 3. PASOS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	50
CUADRO 4 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO DEL ICAP.....	70
CUADRO 5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	75
<i>CUADRO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBJETIVO 1</i>	<i>167</i>
<i>CUADRO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBJETIVO 2</i>	<i>177</i>
<i>CUADRO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBJETIVO 3</i>	<i>181</i>
CUADRO 9 TALLER 1 ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	211
CUADRO 10 TEMA 2 PENSAMIENTO CRÍTICO.....	218
CUADRO 11 TEMA 3 INTELIGENCIA EMOCIONAL	226
CUADRO 12 TEMA 4 CREATIVIDAD	235
CUADRO 13 TALLER 1 ANÁLISIS PROSPECTIVO.....	248
CUADRO 14 PRESUPUESTO TALLER PENSAMIENTO CRITICO	249
CUADRO 15 PRESUPUESTO TALLER INTELIGENCIA EMOCIONAL	250
CUADRO 16 PRESUPUESTO TALLER DE CREATIVIDAD	251
CUADRO 17 PRESUPUESTO TALLER DE CREATIVIDAD	252
<i>CUADRO 18 PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA</i>	<i>252</i>
<i>CUADRO 19 DIAGRAMA DE LA PROPUESTA.....</i>	<i>253</i>

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 SEXO REGISTRAL	78
TABLA 2 EDAD	79
TABLA 3 ¿QUÉ PUESTO DESEMPEÑA?	80
TABLA 4 ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN EL ICAP?	81
TABLA 5 ¿CONOCE USTED EL PERFIL DISEÑADO POR EL ICAP, PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE SU PUESTO?	83
TABLA 6 ¿QUÉ CONOCIMIENTOS DEBE POSEER PARA DESARROLLAR APROPIADAMENTE SUS FUNCIONES?	84
TABLA 7 ¿TIENE CLARO CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE DEBE CUMPLIR EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO O PUESTO?	86
TABLA 8 ¿REALIZA SU JEFE UNA REUNIÓN DE CARÁCTER MENSUAL, TRIMESTRAL O SEMESTRAL PARA FIJAR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO?	87
TABLA 9 ¿RECIBE USTED SUPERVISIÓN POR PARTE DE SU SUPERIOR JERÁRQUICO EN LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES?	89
TABLA 10 ¿CONSIDERA USTED NECESARIO PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DEL ICAP, QUE EXISTA SUPERVISIÓN SOBRE LAS TAREAS QUE REALIZA?	91
TABLA 11 ¿QUIÉN CONSIDERA USTED QUE DEBERÍA SER LA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LA SUPERVISIÓN DEL PERSONAL?	92
TABLA 12 ¿REALIZA EL ICAP, PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?	94

TABLA 13 ¿CUÁL O CUÁLES DE LOS MÉTODOS EXISTENTES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, UTILIZA EL ICAP?	95
TABLA 14 ¿CÓMO CALIFICA USTED EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE REALIZA EL ICAP?.....	97
TABLA 15 ¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES PROPICIO PARA DESARROLLAR SUS TAREAS?	98
TABLA 16 ¿CREE QUE BRINDANDO SU MÁXIMO ESFUERZO EN LAS FUNCIONES QUE REALIZA, TIENE POSIBILIDAD DE PROGRESAR EN LA INSTITUCIÓN?	99
TABLA 17 ¿CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCIÓN TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES O SUGERENCIAS DEL EMPLEADO?	100
TABLA 18 SÍ SU RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES AFIRMATIVA, ¿TIENEN ÉSTAS ALGÚN NIVEL DE INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES?	101
TABLA 19 DE UNA ESCALA DE UNO A CINCO, QUE TAN MOTIVADO SE SIENTE CON EL TRABAJO QUE REALIZA. (DONDE 1 ES MUY DESMOTIVADO, 2 DESMOTIVADO, 3 NI MOTIVADO NI DESMOTIVADO, 4 MOTIVADO Y 5 MUY MOTIVADO).....	102
TABLA 20 ¿CUÁLES PROGRAMAS DE FORMACIÓN SE DESARROLLAN EN EL ICAP PARA LA CIUDADANÍA, DESDE LA COORDINACIÓN QUE INTEGRA?	104
TABLA 21 ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE IMPARTE EL ICAP, SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA SOCIEDAD?.....	106
TABLA 22 DESDE SU PERSPECTIVA Y EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES, ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL APOORTE A LA SOCIEDAD?	108
TABLA 23 PARA USTED, ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL APOORTE QUE REALIZAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE EJECUTA EL ICAP?.....	112

TABLA 24 ¿DE QUÉ FORMA CONTRIBUYE USTED AL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS QUE BRINDA EL ICAP A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?	117
TABLA 25 ¿PARA USTED, ¿CUÁL SERÍA EL PRINCIPAL IMPACTO QUE TIENEN LOS PROYECTOS Y ASESORÍAS QUE BRINDA EL ICAP A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?	123
TABLA 26 ¿QUÉ ENTIENDE POR COMPETENCIA?	125
TABLA 27 SELECCIONE LAS COMPETENCIAS QUE USTED CONSIDERA QUE POSEE.....	129
TABLA 28 DURANTE SU TRAYECTORIA COMO TRABAJADOR TÉCNICO DEL ICAP, ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?	131
TABLA 29 ¿CONSIDERA USTED QUE NECESITA CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑARSE DE MEJOR MANERA EN SU PUESTO DE TRABAJO? (ESPECIFIQUE AL MENOS 3 ÁREAS O COLOCA LA PALABRA NO EN CUALQUIERA DE ELLAS.)	132
TABLA 30 DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS, ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE DEBE REFORZAR? (PUEDE SELECCIONAR UNA O VARIAS)	135
TABLA 31 EN EL ÚLTIMO AÑO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE ICAP EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS	137
TABLA 32 ¿CÓMO LE HAN AYUDADO LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS POR ICAP, PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?	139
TABLA 33 ¿CONSIDERA USTED QUE POSEE UN ADECUADO MANEJO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL, EN CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS TIENE UN MEJOR MANEJO?	143
TABLA 34 ¿CONOCE USTED QUE ES LA ECONOMÍA 4.0.? SÍ SU RESPUESTA ES NO, PASAR A LA PRESUNTA 39.	146

TABLA 35 EN UNA ESCALA DE UNO A CINCO, EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA USTED QUE LAS DEMANDAS DE LA ECONOMÍA 4.0, AFECTA LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES? (SIENDO 1 NADA, 2 MUY POCO, 3 POCO, 4 MEDIANAMENTE Y 5 MUCHO)	148
TABLA 36 ¿CÓMO EVALÚA USTED LA REVOLUCIÓN 4.0. DE CARA AL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?	150
TABLA 37 ¿CUÁLES CONSIDERA USTED SERÍAN LOS RETOS MÁS GRANDES QUE ENFRENTARÁ EN SU TRABAJO DEBIDO A LA REVOLUCIÓN 4.0?(SELECCIONE UNA O VARIAS)	152
TABLA 38 DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN EXISTENTE SOBRE LA REVOLUCIÓN 4.0. ¿SIENTE QUE SU TRABAJO SE ENCUENTRA EN RIESGO? ¿POR QUÉ?.....	154
TABLA 39 SIENDO 1 MUY MALA, 2 MALA, 3 REGULAR, 4 BUENA Y 5 MUY BUENA, DESCRIBA SU CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO LABORAL.	157
TABLA 40 SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA OIT, DE LAS COMPETENCIAS MÁS NECESARIAS PARA EL EMPLEO DEL FUTURO, CLASIFIQUE USTED CUÁLES SON LAS MÁS RELEVANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.....	159

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 SEXO REGISTRAL.....	78
GRÁFICO 2 EDAD.....	79
GRÁFICO 3 ¿QUÉ PUESTO DESEMPEÑA?	80
GRÁFICO 4 ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN EL ICAP?	82
GRÁFICO 5 ¿CONOCE USTED EL PERFIL DISEÑADO POR EL ICAP, PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE SU PUESTO?	83
GRÁFICO 6 ¿QUÉ CONOCIMIENTOS DEBE POSEER PARA DESARROLLAR APROPIADAMENTE SUS FUNCIONES?	85
GRÁFICO 7 ¿TIENE CLARO CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE DEBE CUMPLIR EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO O PUESTO?.....	87
GRÁFICO 8 ¿REALIZA SU JEFE UNA REUNIÓN DE CARÁCTER MENSUAL, TRIMESTRAL O SEMESTRAL PARA FIJAR LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO?	88
GRÁFICO 9 ¿RECIBE USTED SUPERVISIÓN POR PARTE DE SU SUPERIOR JERÁRQUICO EN LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES?	90
GRÁFICO 10 ¿CONSIDERA USTED NECESARIO PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DEL ICAP, QUE EXISTA SUPERVISIÓN SOBRE LAS TAREAS QUE REALIZA?	91
GRÁFICO 11 ¿QUIÉN CONSIDERA USTED QUE DEBERÍA SER LA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LA SUPERVISIÓN DEL PERSONAL?	93
GRÁFICO 12 ¿REALIZA EL ICAP, PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?	95

GRÁFICO 13 ¿CUÁL O CUÁLES DE LOS MÉTODOS EXISTENTES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, UTILIZA EL ICAP?	96
GRÁFICO 14 ¿CÓMO CALIFICA USTED EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE REALIZA EL ICAP?.....	97
GRÁFICO 15 ¿CONSIDERA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES PROPICIO PARA DESARROLLAR SUS TAREAS?	99
GRÁFICO 16 ¿CREE QUE BRINDANDO SU MÁXIMO ESFUERZO EN LAS FUNCIONES QUE REALIZA, TIENE POSIBILIDAD DE PROGRESAR EN LA INSTITUCIÓN?.....	99
GRÁFICO 17 ¿CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCIÓN TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES O SUGERENCIAS DEL EMPLEADO?	100
GRÁFICO 18 SÍ SU RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES AFIRMATIVA, ¿TIENEN ÉSTAS ALGÚN NIVEL DE INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES?	102
GRÁFICO 19 DE UNA ESCALA DE UNO A CINCO, QUE TAN MOTIVADO SE SIENTE CON EL TRABAJO QUE REALIZA. (DONDE 1 ES MUY DESMOTIVADO, 2 DESMOTIVADO, 3 NI MOTIVADO NI DESMOTIVADO, 4 MOTIVADO Y 5 MUY MOTIVADO).	103
GRÁFICO 20 ¿CUÁLES PROGRAMAS DE FORMACIÓN SE DESARROLLAN EN EL ICAP PARA LA CIUDADANÍA, DESDE LA COORDINACIÓN QUE INTEGRA?	105
GRÁFICO 21¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN QUE IMPARTE EL ICAP, SE AJUSTAN A LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA SOCIEDAD?.....	107
GRÁFICO 22 DESDE SU PERSPECTIVA Y EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES, ¿CUÁL ES SU PRINCIPAL APOORTE A LA SOCIEDAD?.....	110
GRÁFICO 23 ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL APOORTE QUE REALIZAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE EJECUTA EL ICAP	115

GRÁFICO 24 DE QUÉ FORMA CONTRIBUYE USTED AL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS QUE BRINDA EL ICAP A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?	120
GRÁFICO 25 ¿PARA USTED, ¿CUÁL SERÍA EL PRINCIPAL IMPACTO QUE TIENEN LOS PROYECTOS Y ASESORÍAS QUE BRINDA EL ICAP A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS?	124
GRÁFICO 26 ¿QUÉ ENTIENDE POR COMPETENCIA?	127
GRÁFICO 27 SELECCIONE LAS COMPETENCIAS QUE USTED CONSIDERA QUE POSEE.....	130
GRÁFICO 28 ¿DURANTE SU TRAYECTORIA COMO TRABAJADOR TÉCNICO DEL ICAP, ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?	131
GRÁFICO 29 ¿CONSIDERA USTED QUE NECESITA CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑARSE DE MEJOR MANERA EN SU PUESTO DE TRABAJO? (ESPECIFIQUE AL MENOS 3 ÁREAS O COLOCA LA PALABRA NO EN CUALQUIERA DE ELLAS.)	133
GRÁFICO 30 ¿DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS, ¿CUÁLES CONSIDERA USTED QUE DEBE REFORZAR? (PUEDE SELECCIONAR UNA O VARIAS)	136
GRÁFICO 31 EN EL ÚLTIMO AÑO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE ICAP EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ÁREAS.....	138
GRÁFICO 32 ¿CÓMO LE HAN AYUDADO LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS POR ICAP, PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?	141
GRÁFICO 33 ¿CONSIDERA USTED QUE POSEE UN ADECUADO MANEJO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL, EN CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS TIENE UN MEJOR MANEJO?	145
GRÁFICO 34 ¿CONOCE USTED QUE ES LA ECONOMÍA 4.0.? SÍ SU RESPUESTA ES NO, PASAR A LA PRESUNTA 39.....	147
GRÁFICO 35 EN UNA ESCALA DE UNO A CINCO, EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA USTED QUE LAS DEMANDAS DE LA ECONOMÍA 4.0, AFECTA LA REALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES? ...	149

GRÁFICO 36 ¿CÓMO EVALÚA USTED LA REVOLUCIÓN 4.0. DE CARA AL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?	151
GRÁFICO 37 ¿CUÁLES SERÍAN LOS RETOS MÁS GRANDES QUE ENFRENTARÁ EN SU TRABAJO DEBIDO A LA REVOLUCIÓN 4.0.?.....	153
GRÁFICO 38 DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN EXISTENTE SOBRE LA REVOLUCIÓN 4.0. ¿SIENTE QUE SU TRABAJO SE ENCUENTRA EN RIESGO? ¿POR QUÉ?.....	155
GRÁFICO 39 SIENDO 1 MUY MALA, 2 MALA, 3 REGULAR, 4 BUENA Y 5 MUY BUENA, DESCRIBA SU CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS EN SU ENTORNO LABORAL.	158

DECLARACION JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Johanna Muñoz Bustamante**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número: **7-0191-0064**, egresada de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y atendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración De Negocios Con Énfasis En Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Competencias Requeridas en el personal técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública de cara a la Revolución 4.0. 2020.

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en un perjuicio del autor de la obra original. Así mismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este derecho ante el Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia a los 10 días del mes de mayo del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cedula 7-0191-0064

CARTA APROBACION DE LA TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Hereda, 17 de mayo del 2020

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Johanna Muñoz Bustamante**, cédula de identidad número 7-0191-0064 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CARA A LA REVOLUCIÓN 4.0"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	97

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN

SUSANA ARAYA

ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2020.05.17
224212-010001

MSc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Camé Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACION DEL LECTOR

CARTA DE LA LECTORA

San José, 19 de junio 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Johanna Muñoz Bustamante me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Competencias requeridas en el personal técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública de cara a la Revolución 4.0". Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos."

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2020.06.19
20:24:57 -06'00'

Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA APROBACION DEL FILOLOGO

CARTA DE AUTORIZACION PARA LICENCIA DE TFG

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Heredia, 15 de setiembre del 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Johanna Muñoz Bustamante** con número de identificación **701910064**, autor (a) del trabajo de graduación titulado **Competencias requeridas en el personal técnico del ICAP de cara a la Revolución 4.0** presentado y aprobado en el año 2020, como requisito para optar por el título de **Licenciatura**; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 8883, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

JOHANNA
MUÑOZ
BUSTAMANTE
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JOHANNA MUÑOZ
BUSTAMANTE (FIRMA)
Fecha: 2020.09.15
13:17:37 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

DEDICATORIA

La presente tesis la quiero dedicar a mis hijas, las cuales han sido siempre mi motor, me han impulsado grandemente para el cumplimiento de mis metas en la vida, ellas son la razón por la cual siempre busqué superarme, con el objetivo de ofrecerles un futuro mejor, y forjar en ellas personas de bien a través de mi ejemplo de lucha y superación.

Quiero agradecer también a mi madre, quien ha sido un apoyo fundamental en mi vida, siempre ha estado en los momentos que más le he necesitado, ayudándome con el cuidado de mis hijas para que yo pudiese asistir a la universidad.

Aprovecho también, para dedicar esta tesis a mi esposo, quien ha sido la persona que ha estado a mi lado brindándome el apoyo oportuno, tanto en la parte laboral, (ya que es también mi jefe), brindándome la oportunidad y el espacio de poder estar a tiempo en la universidad, de la misma forma como me ha ayudado en mis estudios, aportándome de sus conocimientos como profesor en los fundamentos de algunos trabajos técnicos y sus revisiones.

AGRADECIMIENTO

Ante este nuevo logro en mi vida, quiero agradecerle a Dios, es quien me da las fuerzas para levantarme cada día, y me mantiene con salud, el que me brinda la oportunidad de entregar todo de mí para poder ser mejor persona. A pesar de haber sido un camino muy duro he encontrado en el Señor la fortaleza para seguir adelante y llegar a la meta deseada.

Quiero agradecer a mi esposo y mis hijas, quienes han sido parte importante en este proceso apoyándome en distintas áreas para hacer posible la culminación de mis estudios universitarios.

Estimo brindarle mi agradecimiento a Susana Araya, mi tutora, por su apoyo y por la paciencia que tuvo para guiarme durante todo el desarrollo de mi tesis, realmente sin el esfuerzo y ayuda de ella no hubiese sido posible concluir con esta meta, su esmero y dedicación fue un gran respaldo para este logro.

También quiero agradecer a mi amigo Rajesh Chapagain, por toda la ayuda, orientación que me brindo en el transcurso de la elaboración de esta tesis, por estar siempre disponible cuando le necesitaba.

Y por último a la universidad hispanoamericana, que en muchas instancias ha estado pendiente de mi avance como estudiante, a las personas de registro y ayuda estudiantil, quienes me brindaron opciones y facilidades para seguir estudiando, y siempre estaban a disposición de brindar el mejor servicio.

RESUMEN

La siguiente investigación propone estudiar la relevancia de conocer las competencias, en los trabajadores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

ICAP tiene su sede central en Costa Rica, también posee una oficina en Ciudad del saber, Panamá. Para esta investigación se estudiará el procedimiento aplicado al momento de las contrataciones, las metodologías utilizadas para el reclutamiento y selección de los colaboradores, así como la medición en cuanto a las competencias requeridas para cada puesto, haciendo relación de lo que se presenta actualmente y cuál sería el método por seguir, teniendo en cuenta la revolución 4.0, y las necesidades prácticas que traería consigo para los empleos futuros.

En el capítulo primero se analizará el problema de investigación del Instituto Centroamericano de Administración Pública, donde se conocerán los antecedentes, su descripción, la problematización y justificación, de igual manera, se formulará el problema central junto con los objetivos generales y específicos para poder identificar los alcances y sus limitaciones.

En el capítulo segundo se conocerá la historia, misión, visión, sus aportes, el quehacer y los pilares de trabajo, para lograr el desarrollo conceptual.

En el capítulo tercero se analizará el tipo de investigación, sujetos, fuentes de indagación, las técnicas e instrumentos para recolectar los datos de información.

Dentro del tipo de investigación se retomarán temas como la finalidad, el marco, las delimitaciones temporales, la naturaleza y el carácter del trabajo; de igual manera, se conocerán los criterios científicos a la hora de consultar textos y sus herramientas en el momento de aplicarlas.

En el capítulo cuarto se analizará la interpretación de los datos recopilados por medio de las encuestas y entrevistas, aplicadas a los trabajadores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, con el fin de ofrecer la propuesta más certera, la persona encargada de los procesos de reclutamiento y selección, para que puedan identificar de manera precisa, las competencias necesarias de los futuros colaboradores en las áreas técnicas del ICAP, al momento de su contratación.

En el capítulo quinto se ofrecerá al Instituto Centroamericano de Administración Pública, las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a través de los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo sexto se brindará una propuesta para diseñar una guía básica, que permita identificar de manera óptima, las competencias necesarias al momento de la contratación, de los técnicos administrativos del ICAP.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedente del problema

El problema surge en virtud de la necesidad de generar un proceso que permita desarrollar una estrategia de profesionalización del recurso humano del Instituto centroamericano de Administración Pública en Costa Rica, de cara a las necesidades futuras ante la revolución 4.0, la cual requiere una serie de conocimientos y competencias distintas a las actuales.

Al ser un instituto cuya naturaleza es la formación y capacitación de profesionales en el sector público centroamericano, se ve en la obligación de contar con personal apto para desarrollar las funciones requeridas, es por ello la necesidad de desarrollar una estrategia y de emplear mecanismos que permitan la adaptación para los colaboradores técnicos de ICAP, de manera que se identifiquen y fortalezcan las competencias de forma adecuada y precisa, permitiendo generar mayores y mejores rendimientos ante los objetivos organizacionales.

ICAP fue fundada en el año 1954, mediante un Convenio Internacional, cuyos países signatarios son: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá. La sede permanente del ICAP se encuentra en la ciudad de San José, Costa Rica, y su principal órgano rector es la Junta General, integrada por los Ministros de Economía de los Estados Miembros, y otros dos representantes nombrados por Acuerdo Gubernativo de cada país.

1.1.2 Problematicación

La denominada cuarta revolución industrial (economía 4.0), entendida ésta como: “el internet de las cosas”, cuando hablamos de la cuarta revolución, además de hacer referencia a la creación y utilización de robots, hablamos de big data, datos inteligentes, sistematización de procesos, innovaciones tecnológicas, etc., esta nueva economía, plantea una serie de desafíos de adaptabilidad para los funcionarios técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, tanto en sus procesos de formación, como en las competencias requeridas para hacer frente a las nuevas tendencias globales. El anterior problema de investigación genera la necesidad de definir e instituir procesos que permitan la adaptación de estos funcionarios, frente a los requerimientos de la economía 4.0, así como definir nuevos perfiles del personal técnico contratado.

Una de las limitantes del Instituto Centroamericano de Administración Pública, es que no cuenta con un departamento de talento humano, por lo que las funciones de reclutamiento y selección, primordiales para garantizar la adaptabilidad de los colaboradores, recae sobre la dirección y la gerencia técnica, cuyo perfil profesional es ajeno a esta materia. Es por ello, que surge la necesidad de evaluar a todo el personal técnico, y visualizar las condiciones de cambio a las que se enfrenta de cara a la revolución 4.0.

La relación del departamento de talento humano con el estudio de las competencias es directo, debido que son los profesionales de Recursos Humanos, los encargados de evaluar e identificar que las personas se adapten a los puestos de trabajo y viceversa. De acuerdo con lo anterior se da una serie de interrogantes como:

¿Cómo hace el ICAP el análisis e identificación de las necesidades institucionales?

Y en función de lo anterior ¿Qué proceso genera para que la necesidad institucional corresponda al personal contratado?

Es importante detectar las competencias requeridas en una persona al momento de reclutarla, debido que son las mismas las que ayudarán en los procesos de cumplimiento de objetivos organizacionales.

Además, de esto es importante, una vez identificadas y analizadas, estas características, poder medirlas, ¿Cómo mide el ICAP, los resultados de la institución en concordancia con las competencias de cada individuo involucrado?

Si el ICAP no cuenta con herramientas o instrumentos de medición, que le permitan determinar, si la persona responsable de ejecutar un proceso en específico necesita reforzar sus competencias para desenvolverse de mejor manera, es muy probable que no exista una correspondencia entre lo que la institución necesita y el personal contratado.

La situación laboral en Costa Rica es difícil, las estadísticas muestran que la tasa de desempleo aumenta junto con los trabajos informales, es por esto, que muchos trabajadores se encuentran cumpliendo funciones para las cuales no se ajustan sus conocimientos u/o habilidades. Estas situaciones son de mucho riesgo, no solo para el crecimiento de la empresa, también se dan grandes complicaciones a nivel personal y de salud laboral.

Es por lo anterior la importancia de identificar realmente que tanto la persona se adapte al puesto de trabajo, como el puesto de trabajo a la persona. Y de ahí nace la interrogante: ¿Son conscientes los colaboradores de su falta de capacitación y adaptabilidad a las tareas que deben cumplir en la institución?

1.1.3 Justificación

Como profesional en el campo de administración con enfoque en recursos humanos, me motiva estudiar las tendencias de cambio que vienen aparejadas a la nueva revolución 4.0 y como estas se interrelacionan directamente en las condiciones laborales de la organización y conlleva a la creación de nuevas prácticas y análisis prospectivo estratégico hacia dónde van los buenos cambios, que sirva como guía u orientación para la administración del ICAP, la innovación es la llave del éxito de toda organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta a los trabajadores técnicos de ICAP, no contar con las competencias necesarias, para enfrentar los cambios que trae consigo la revolución 4.0?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Analizar las competencias, que poseen los colaboradores del ICAP, y cuáles serían las necesarias para generar una adaptabilidad frente a las demandas de la economía 4.0

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar si el ICAP está gestionando cambios en los perfiles de los técnicos contratados, de cara a la automatización de los procesos.
- Describir el aporte que realiza el ICAP a la sociedad por medio de las funciones del personal técnico, en materia de formación y capacitación.
- Determinar, ¿cuáles son las competencias que demanda la economía 4.0 de cara a la labor que realiza el personal técnico del ICAP?
- Plantear una propuesta que contribuya a mejorar las competencias, que debe tener el personal técnico del ICAP para hacer frente a los requerimientos que plantea la economía 4.0.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La investigación abarca a los funcionarios técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, contratados para el año 2020 y en los meses de enero hasta abril 2020 y cuyo objetivo es generar los mecanismos de adaptabilidad, tanto en sus procesos de formación, como en las competencias requeridas para hacer frente a las nuevas tendencias globales.

1.4.2. Limitaciones.

Por la naturaleza de la investigación, de ser un tema muy actual, no se encuentran tesis que vinculen la revolución 4.0 a las necesidades de un organismo académico internacional, por lo que parte del desafío es primero vincular éstos dos ámbitos y en segundo lugar el hecho de que la investigación descansa sobre recursos de investigación tales como: textos relacionados con la revolución 4.0, recursos online, publicaciones académica en revistas nacionales e internacionales, entrevistas, reportajes, presentaciones en conferencias nacionales e internacionales etc.

1.5 APORTES DEL INVESTIGADOR

El siguiente trabajo tiene la finalidad de analizar los cambios que genera la economía 4.0 en el sistema de administración, y brindar una propuesta que contribuya a mejorar las competencias necesarias en el personal técnico del ICAP

que les ayude a desempeñarse de forma exitosa dentro de sus puestos de trabajo, y hacer frente a los requerimientos que plantea la economía 4.0.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

En el capítulo II se comentará la información de la empresa como, misión, visión, valores y el organigrama que actualmente tiene la organización.

Además, se describirá el marco teórico en donde se citarán definiciones de diferentes libros para que respalden la investigación, así como las teorías; considerando las apreciaciones de diferentes autores durante el pasar de los años.

2.1 CONTEXTO HISTORICO

2.1.1 Reseña Histórica

Fue en el seno de la comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, donde se concibe la necesidad de crear un instituto experto en Administración Pública para América Central. Entre finales del año 1952 y octubre del año 1953 las Naciones Unidas consideraron la posibilidad de fundar una instancia centroamericana para la educación en Administración Pública, propuesta que fue impulsada a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y que buscaba fortalecer a los Estados y gobiernos de esta región.

La formación de recursos humanos en administración pública se consideró, por lo tanto, como el objetivo cardinal en ese esfuerzo. Durante el mes de agosto del año 1952 se realizó en Tegucigalpa, Honduras, la reunión conjunta del Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En este encuentro se hizo pública la idea de crear una institución dedicada a la educación en Administración Pública, cuyo objetivo principal fuese la capacitación y formación de los funcionarios del sector público regional. La resolución número 23 (AC. 17) del 16 de octubre de 1953,

conduce a la creación de la Escuela Superior de Administración Pública de América Central, ESAPAC. Para el 17 de febrero de 1967, la junta general discutió y aprobó el llamado “plan General”, instrumento conceptual y metodológico que desde entonces se considera como el documento que da origen al ICAP. Puede decirse que a partir de esta fecha la ESAPAC empezó a denominarse ICAP. El Plan de Operaciones fue respaldado jurídicamente por los convenios firmados entre los gobiernos centroamericanos y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Hoy en día, El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) es un organismo internacional de carácter intergubernamental que forma parte del Sistema de Integración Centroamericana (SICA), ofreciendo una gama de servicios especializados, programas formativos, asesorías y acompañamiento a la medida para profesionales, empresas y gobierno, cuenta con una trayectoria de más de 64 años transformando e innovando al sector público en la región centroamericana.



Imagen 1 Sesión Ordinaria de la Junta General de ESAPAC (1967).

Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP: un legado regional para un futuro global.
– San José, C.R.: ICAP, 2019.

2.1.2. Misión de ICAP

Su misión se enfoca en fortalecer las competencias del recurso humano, la reforma y modernización de las entidades públicas y el apoyo para la integración centroamericana.

2.1.3. Visión de ICAP

Ser la institución del Sistema de la Integración Centroamericana especializada en la gestión del conocimiento para la innovación de las organizaciones y el mejoramiento de las capacidades de gerencia de las políticas públicas a nivel local, nacional y regional.

2.1.4. Valores de ICAP

INTEGRIDAD

Obrar con rectitud y probidad, que incluye comunicar en forma abierta y directa sus intenciones, ideas y sentimientos.

EXCELENCIA

Capacidad y actitud de exceder las expectativas en su gestión diaria, buscando siempre brindar un valor agregado, basándose en una constante actualización y búsqueda permanente de retroalimentación.

RESPETO

Mostrar tolerancia hacia la diversidad de ideas, opiniones, y personalidades, en sus interacciones cotidianas. Uso correcto del vocabulario verbal o simbólico y trato con los demás. Respeto al acatamiento de las normativas, cumplir con lo prometido o establecido y manejar con prudencia la información de la Institución.

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Responsabilidad en el cumplimiento de obligaciones o deberes contraídos o a la palabra dada, o la actitud de comprometerse consigo mismo de hacer las cosas de manera óptima y correcta.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de integrarse, comunicarse y comprometerse con un equipo de trabajo, aportando sugerencias, ideas y esfuerzos con el fin de alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas comunes.

2.1.5. Propósito de ICAP

Promover el desarrollo e impulsar la integración centroamericana.

2.1.6. Organigrama organizacional

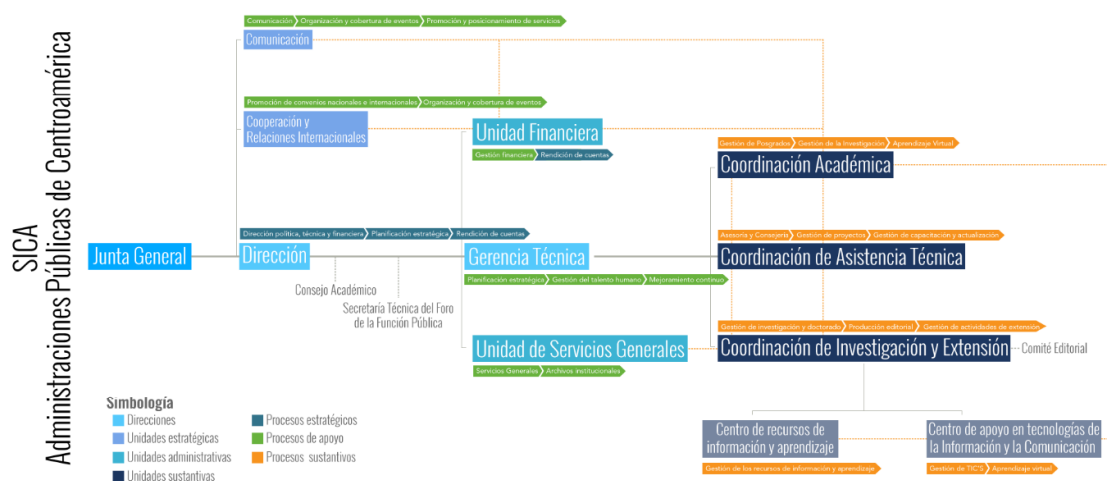


Imagen 2. Estructura actual de la empresa

Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP. Organigrama Institucional. [imagen]. Recuperado de <https://icap.ac.cr/como-trabajamos>

2.1.7. Fotografías de la organización



Imagen 3 Edificio oficinas centrales ICAP

Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP. Edificio oficinas centrales.

[imagen]. Recuperado de

<https://www.facebook.com/ICAP1954/photos/a.124705821021906/1158082167684261/?type=3&theater>



Imagen 4 Equipo de trabajo ICAP, patio trasero.

Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP. Edificio oficinas centrales.

[imagen]. Recuperado de

<https://www.facebook.com/ICAP1954/photos/a.124705821021906/1158082167684261/?type=3&theater>

2.2 CONTEXTO TEORICO – CONCEPTUAL

2.2.1 Competencia

Las Competencias puede ser definidas como un conjunto de características dentro de las cuales encontramos: comportamiento, habilidades y actitudes, estas le permiten a un trabajador, desarrollarse con más éxito que otros en un puesto de trabajo, estas competencias pueden ser desarrolladas por medio de experiencias o aprendidas a través de un líder. Conviene subrayar la definición de Martha Alles (2016), quien definió el termino de competencia como: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (pag.108).

Dada la definición de Martha Alles, las competencias implican acciones de comportamiento y pensamiento fundamentales en el desarrollo laboral de todo individuo y además definen su éxito en la realización de este.

López E. (2016), señala que la competencia es “el resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. (pág. 28)

La definición que cita Lopez E, hace referencia a una relación de tres componentes, quiere decir que las competencias traen inmersas características que potencian a los trabajadores a desarrollarse mejor en el campo laboral.

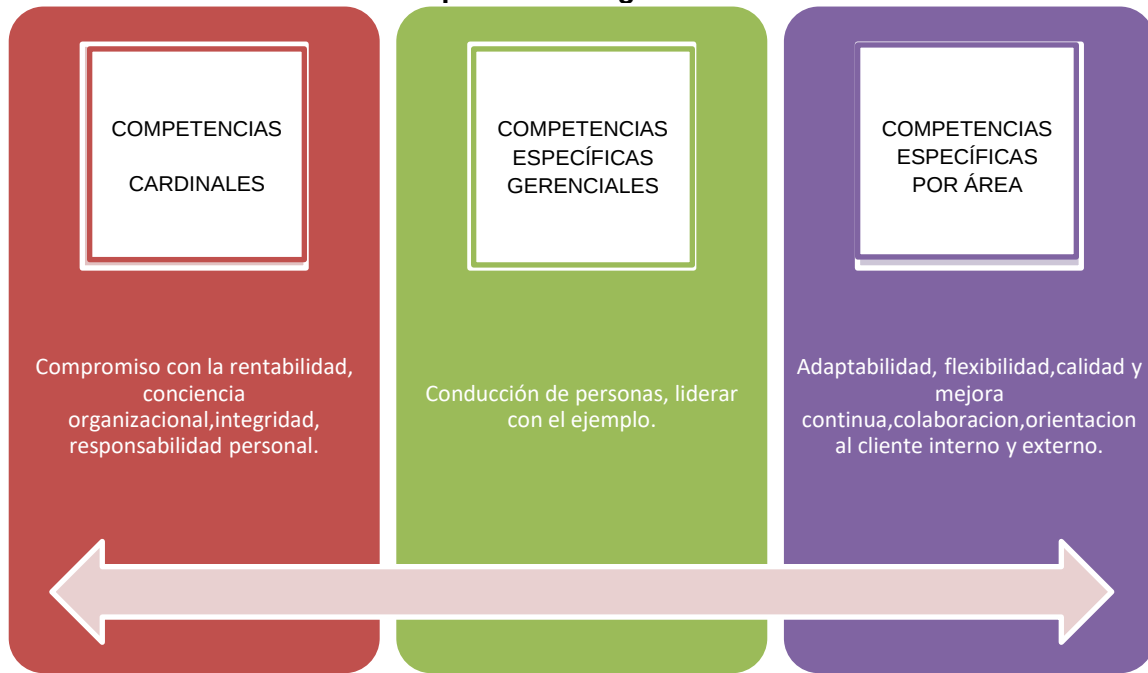
Como dice un director de personal “se le puede enseñar a un pavo trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”

La diferencia de éxito de un personal técnico superior no yace en su coeficiente intelectual o estudios universitarios, sino más bien, lo distingue su capacidad de discernir su accionar ante las distintas eventualidades que presente su labor, mediante competencias interpersonales y políticas.

2.2.2. Clasificación de las competencias

Según Martha Alles (2016), las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

cuadro 1. Clasificación de Competencias según Martha Alles



Fuente: elaboración propia basado en Martha Alles, (2016). Dirección estratégica de Recursos Humanos (pag.98).

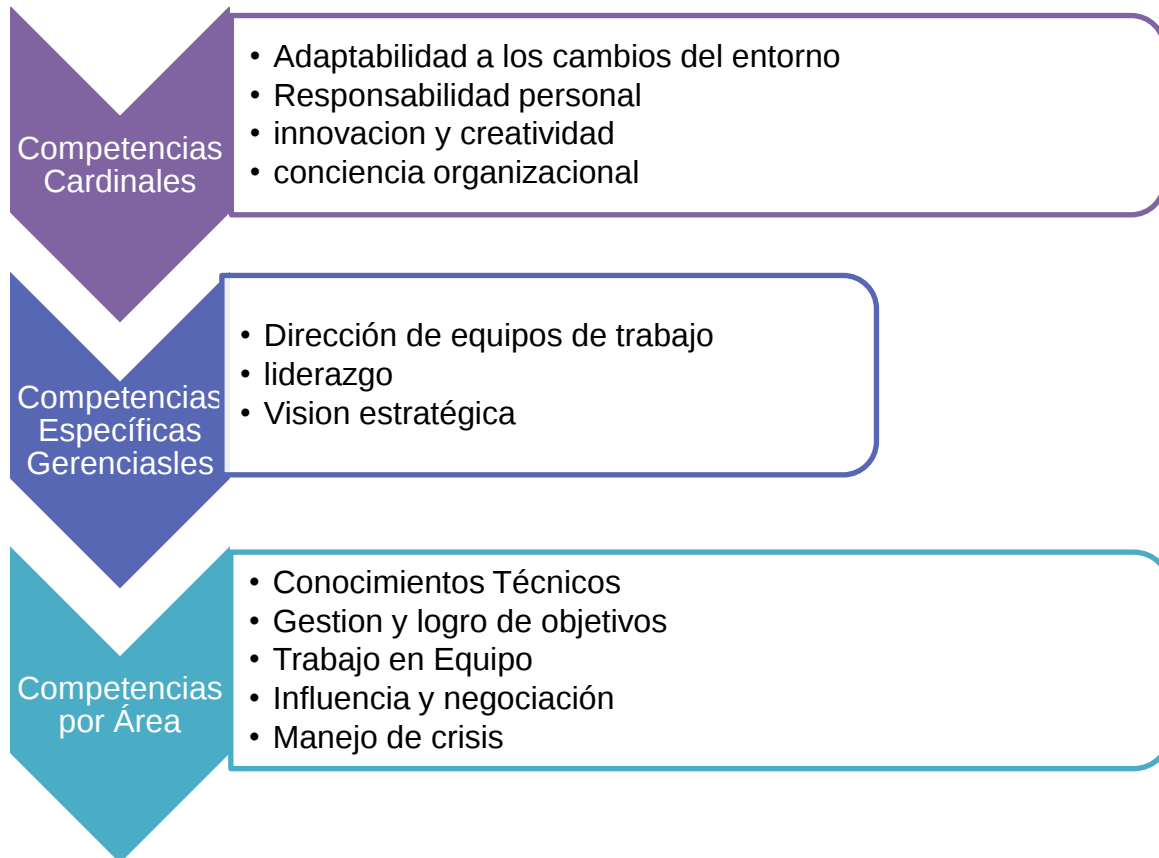
2.2.3 Tipos de competencias

Surge la interrogante si, ¿las competencias son únicamente individuales, (propias de cada ser), o también pueden ser organizacionales, (de la empresa)?

Las competencias individuales se pueden identificar mediante el comportamiento visible, mientras que las competencias de la organización se miden mediante los resultados de los procesos, por ejemplo: un estudio de mercado o bien en los resultados propios de cada proyecto de la organización.

Martha Alles, (2016), divide las competencias de la siguiente manera:

cuadro 2. Tipos de competencias según su clasificación.



Fuente: elaboración propia, basado en Martha Alles, (2016) Dirección estratégica de RR.HH. (pag.123).

Es importante conocer las diferentes competencias, bien sea para el proceso de capacitación o evaluación del personal, puede significar de gran ayuda conocer sus diferencias para saber qué camino tomar ante distintas situaciones.

2.2.4 Competencias y la inteligencia emocional en el trabajo

Ya hemos visto en párrafos anteriores la descripción del concepto de competencias, ahora veremos el concepto de inteligencia emocional y la correlación entre ambos.

“El concepto de inteligencia emocional reside en las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación de las emociones propias y ajenas. Una persona emocionalmente inteligente es aquella capaz de gestionar satisfactoriamente las emociones para lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás”. Fuente: Última edición: 13 de febrero de 2020. Cómo citar: "Inteligencia Emocional". Autor: María Estela

La inteligencia emocional es fundamental en las relaciones laborales, de ello depende el éxito o fracaso de estos vínculos, y por ende el desarrollo exitoso de una organización, tomando en cuenta la empatía, autocontrol y motivación hacen que los procesos de trabajo en equipo se desarrollen con mayor eficiencia y satisfacción, esto es de suma importancia ya que como mencionábamos anteriormente dentro de las competencias, se encuentran habilidades interpersonales que integran con las organizacionales por medio de la coordinación y estrategias.

Esta habilidad también revela una función importante al momento del manejo de personal y/o clientes o usuarios, ya que conocer cómo se manejan las emociones de la otra persona, permite ejercer influencia o dominio sobre los demás, esta característica es de suma relevancia en los líderes dentro de una organización.

Martha Alles (2016), en su libro desempeño por competencias 360°, habla que las competencias intelectuales el coeficiente emocional, ella habla que el poder hacer el “querer hacer” de la motivación, el deseo de asumir responsabilidades y honestidad al momento de accionar, siendo así que estas competencias agregan valor al trabajo, aumentan la productividad y brindan satisfacción.

2.2.5 Gestión por competencias.

La gestión por competencias sirve para comprobar que una persona es la idónea para ocupar un puesto en específico, y llevar a cabo los procesos que se derivan de este, Alles M (2016) señala que “el modelo de competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales” (pag.108).

Un modelo de gestión por competencias ayuda a medir las necesidades de capacitación requeridas por el personal de la institución, ya que se deriva del comportamiento que tienen las personas en función del cumplimiento de los objetivos, al observar las deficiencias en relación a este cumplimiento se puede distinguir que competencias necesita la persona reforzar o adquirir para desempeñarse de mejor forma y lograr cumplir los objetivos de la organización.

Pasos necesarios para ejecutar un modelo de gestión por competencias

cuadro 3. Pasos del Modelo de gestión por competencias



Fuente de elaboración propia basada en (Martha Alles,2016) Dirección estratégica de Recursos humanos, gestión por competencias, (pag.111)

Martha (2016), señala que los 3 pilares fundamentales en este modelo son la selección, desempeño y desarrollo, sin embargo, para el instituto centroamericano de administración pública, los pilares fundamentales a tomar en cuenta serán el desempeño y desarrollo, ya que mediante la comprobación del desempeño se formulará el desarrollo de cada colaborador a través de capacitaciones.

2.2.6. ¿Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos?

- **Definir competencias:** el modelo se crea de acuerdo con la naturaleza de cada organización, es por esto la importancia de la participación de los directivos quienes son los que por su grado de experiencia y compenetración con la actividad que se realiza, son quienes pueden aportar ideas básicas para la elaboración de estas definiciones, sin embargo es muy importante la participación activa de cada uno de los altos mandos, estos principalmente en las áreas de dirección de personal, luego se tendrá que ir involucrando las otras áreas. Alles (2016), sostiene que “será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y de eso modo, construirá un modelo no solo que sea aplicable, sino que permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional” (pag.87).
- **Preparar diccionario:** los diccionarios que se deben elaborar en este paso son los de competencias, comportamiento, y preguntas. Alles M. (2016), Para la confección del diccionario de competencias se abren en cuatro niveles, para todas las competencias, la competencia se presenta con nombre y definición general, así como la definición para cada uno de los niveles (pag.94)

El diccionario de comportamientos, según Martha Alles, deberá llevar el nombre y definición de la competencia, así como cinco ejemplos por cada uno de los niveles de competencias, Alles M. (2016) “a partir de los

comportamientos observados será posible determinar un nivel o grado al que estos correspondan” (pag.55).

El diccionario de preguntas: Alles M. (2016), se confecciona en función con el diccionario de comportamiento, y está en relación con la selección de personas tanto internas como externas, el cual será utilizado únicamente para la entrevista” (pag.56).

- **Asignar competencias al puesto:** Identificar las necesidades y competencias que requerirá el puesto a ocupar. Alles M. (2016), “cada organización debe contar por escrito con una breve descripción de cada uno de los puestos que integra”, “la descripción de puestos es la base de los distintos procesos de Recursos Humanos” (pag.130).

Este perfil debe tener además de las competencias cardinales, también las que están ligadas a cada área específica, ya que ambas conforman el perfil requerido.

Alles M. (2016), “Describir las tareas, responsabilidades y deberes del puesto, identificar:

1. Que se hace;
2. Porque se hace;
3. Donde se hace;
4. Cómo se hace”. (pag.137)

- **Inventario:** Además de definir las competencias que se desean implementar en la organización, también es necesario conocer las que ya posee el

personal, esto es posible medirlo a través de distintos caminos como por ejemplo: la evaluación del desempeño, si no se conoce cuales competencias tiene el personal, no es posible capacitar o entrenar por competencias. Martha Alles (2016), denomina este paso como: “el inventario, su propósito es determinar por comparación, las brechas existentes entre lo requerido y lo real” La clave es destacar por medio de preguntas, comportamientos observables del pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

2.2.7 ¿Qué se entiende por revolución 4.0.?

Klaus Schwab (2017), define la revolución 4.0 como: “se basa en la revolución digital, se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la maquina” (pag.30).

La revolución industrial o llamada economía 4.0, está caracterizada por el uso de la tecnología digital para automatizar los sistemas productivos, marcada por nuevas tecnologías, entre las que podemos mencionar, el internet de las cosas, big data, la analítica, las tecnologías nube, entre otras.

Esta nueva manera de información y de hacer las cosas, comprende ajustar las capacidades de los colaboradores en las organizaciones, aprender de los datos en tiempo real, el análisis de estos y la efectiva comprensión de cómo utilizarlos para beneficio de la organización.

"Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes". Rionegro (2019).

En Costa Rica, a pesar de ser un país en vías de desarrollo, presenta un crecimiento tecnológico importante, algunas instituciones del estado ya implementan hace algunos años, soluciones tecnológicas ante la gran demanda de servicios, ejemplo de ellos es la caja costarricense de seguro social, la cual ya cuenta con un expediente único digital que facilita el acceso a la información clínica, de una persona en cualquier centro médico del país, así también cuenta con una app, que permite realizar la solicitud de citas médicas desde cualquier lugar y a cualquier hora del día, otra es, la posibilidad de adquirir una constancia de nacimiento o matrimonial desde la oficina virtual del tribunal supremo de elecciones, permitiéndole al ciudadano, efectuar procedimientos de manera más ágil y sencilla, estos han sido solo algunos ejemplos de tecnología aplicada por instituciones públicas del estado a beneficio del ciudadano, la economía 4.0, es una realidad de nivel mundial, del cual no se podrá ser indiferente, realmente está modificando y modificará aún más el ser y actuar, del ser humano en la vida.

"Hay tres razones por las que las transformaciones actuales no representan una prolongación de la tercera revolución industrial, sino la llegada de una distinta: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas. La velocidad de los avances actuales no tiene precedentes en la historia... Y está interfiriendo en casi todas las industrias de todos los países", apunta el WEF (2019) (World Economic Forum).

Es un hecho, la velocidad con la que están cambiando los sistemas, vemos por ejemplo: cuando se dio la creación de la radio duró 100 años su progreso y alcance en el mundo, sin embargo en la era del internet se tardó menos de 20 años, cuando ya gran cantidad de empresas estaban registradas con el: “.com”, por ende, ¿qué se puede esperar en la actualidad?, igualmente lo vemos en los modelos de los teléfonos, no ha pasado un año de su creación, cuando ya está el nuevo modelo mejorado, a estas situaciones son las que el ser humano debe ir adaptándose a la misma velocidad.

Como señala Antonelli (2017), "la tecnología es un factor esencial en la división internacional del trabajo: quienes antes adoptan innovaciones tecnológicas consiguen una ventaja relativa sobre sus competidores, obteniendo así el control sobre parcelas estratégicas de los mercados internacionales a través de la exportación de bienes, de la tecnología incorporada en los bienes de capital y del crecimiento multinacional de las empresas"

2.2.8 Conceptos básicos para comprender la relación entre el Cambio, Tecnología, y Crecimiento.

Para comprender mejor el impacto de la revolución 4.0, en las organizaciones, veremos la definición de productividad, destrucción creativa y política, y como estos tres conceptos se relacionan entre sí, a causa de esta nueva economía mundial.

- **Productividad:** Es la capacidad económica de obtener más y mejores productos o servicios, con la misma cantidad de recursos (humanos,

materia prima) optimizando los procesos y determinando el estándar de vida.

- **Destrucción creativa:** Es el proceso de transformación e innovación, dentro de las organizaciones, que da paso a un crecimiento en la productividad, esto mediante el desplazamiento de mecanismo o cambios en la manera de hacer las cosas. Design Thinking en la educación (2016).
- **Política:** Influye en la velocidad de las transformaciones y determina la posibilidad de “dejar ir” los activos poco productivos, así como la velocidad de adopción de las nuevas tecnologías.

Los conceptos anteriores nos permiten medir, la relación existente entre la manera de; cómo hacemos las cosas, cuál es el propósito, la productividad de estas y de qué manera influye la tecnología para el desarrollo de todas las funciones que realiza el personal dentro de la organización. Como se denota, la tecnología no es algo que se pueda obviar, “es un mal necesario”, necesario para el crecimiento, pero este crecimiento se ve afectado por políticas de cada organización, debido a la adaptabilidad de las personas para ejecutar los nuevos procesos, dependiendo de la naturaleza de la empresa esto puede significar un atraso importante en el desarrollo de las funciones del personal.

2.2.9 Implicaciones de la revolución 4.0

“En todas las fases de la globalización, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en la configuración tanto de oportunidades como de riesgos”. (Foro Económico Mundial 2020)

La actual economía 4.0, no es diferente a las anteriores, surge debido al progreso de forma constante, donde la globalización juega un papel muy importante, hay que conocer que detrás de cada crecimiento o cambio tecnológico, viene consigo un sistema operacional, es decir; se vuelven normas a seguir todas las aplicaciones que se le den a esas nuevas tecnologías a los procesos involucrados, de manera que los cambios son de manera progresiva y no inmediata y además involucra la capacitación de las personas en su puesto de trabajo para desenvolverse de la mejor manera acorde con las nuevas disposiciones y forma de hacer las cosas.

Precisamente, los planteamientos de OIT están dirigidos a aumentar la inversión en las capacidades de las personas, revitalizar y consolidar las instituciones que regulan el trabajo, así como hacer inversiones transformadoras a favor de empleos decentes y sostenibles. (María José Nuñez Chacón, Semanario Universidad, (junio 18,2019)

Con las revoluciones anteriores se ha visto la destrucción de empleos y desplazamiento del recurso humano por máquinas en distintos procesos, pero también han creado nuevos empleos y oportunidades de crecimiento, no hay razón para pensar diferente en esta oportunidad. El reto fundamental que tienen las

organizaciones es el de anticiparse a estos cambios y prepararse, para lograr hacer frente ante las nuevas oportunidades que vienen.

Este estudio pretende determinar sí, El ICAP está gestionando cambios en los perfiles de los técnicos contratados, de forma que permita la capacitación y entrenamiento en competencias necesarias para enfrentar los nuevos retos de cara a la automatización de los procesos, nuevas tecnologías y manera de hacer las cosas, como consecuencia de la revolución 4.0.

CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hernández, Fernández & Batista (2014), en el Metodología de la investigación (2014) afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4)

A lo largo de la historia de las investigaciones han surgido diferentes pensamientos que concluyen en la existencia de dos enfoques principales o más comunes, como los son el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. En términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí” (Hernández, Fernández & Batista, 2014. P,4). Se debe tener en cuenta que a pesar de las homogeneidades que puede haber entre los métodos, cada uno tiene particularidades que lo hacen distinto.

3.1.1 FINALIDAD

3.1.1.1 Finalidad teórica

Según Carlos Muñoz Razo en su libro, Como elaborar y asesorar una investigación de tesis define Finalidad teórica: señala que: “estos trabajos pertenecen al tipo de investigaciones cuyo propósito, desarrollo y conclusión se enfoca en el análisis de un solo tema o un problema enmarcado dentro de un ambiente netamente teórico, principalmente documental. Estos estudios se enfocan en antecedentes teóricos de

un tema, por lo que sus conclusiones difícilmente se pueden comprobar mediante algún mecanismo práctico, empírico, cuantificable o experimental. (Razo, 2015) (pag.22)

3.1.1.2 Investigación aplicada

Barrantes, R (2013), la explica como “La finalidad aplicada tiene como objetivo resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p 64).

Según Carlos Muñoz Razo en su libro, Como elaborar y asesorar una investigación de tesis define Finalidad aplicada como: “Son investigaciones cuyo fundamento se apoya en la comprobación de un hecho, fenómeno especial que se encuentra delimitado por un ambiente de carácter práctico. Su realización se ubica en el campo específico de la disciplina que es objeto de estudio. Normalmente estas tesis parten de temas empíricos, los cuales implican la observación de hechos y fenómenos tangibles, medibles y comprobables, que requieren validarse mediante la aplicación del método científico de investigación. (Razo, 2015) (pag.23) El presente trabajo de investigación, la finalidad es aplicada, porque tiene como objetivo capacitar a los colaboradores técnicos del ICAP, de manera que obtengan las competencias necesarias para hacer frente a la revolución 4.0.

En la presente investigación sobre las competencias del personal técnico, del Instituto Centroamericano de Administración Pública, tiene una finalidad aplicada, ya que tiene como objetivo analizar y mejorar el proceso actual.

3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)

Las investigaciones pueden ser categorizadas según el momento e impacto en el tiempo en que se realizaron, en esta categoría se puede mencionar la dimensión temporal transversal y la dimensión longitudinal. Sampieri (2014) “por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectaron los datos”.

3.1.2.1. Transversal

“Los diseños de investigación trasversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, pag.154).

3.1.2.2. Longitudinal

Se definen como “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y efectos” (Hernández et al., 2014, pag.154).

En esta investigación la delimitación temporal es transversal debido a que se aplicará en un tiempo específico el cual es el primer cuatrimestre del 2020. Se analizará las competencias de los colaboradores técnicos del ICAP.

3.1.3 MARCO (Mega, Macro, Micro)

“Se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, pag.27)

3.1.3.1 MARCO MEGA

Según González et al. (2018)

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de las condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (pág. 27)

3.1.3.2 MACRO

Se refiere al estudio que se realizará en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo. (González et al., 2018, pág. 27).

3.1.3.3 MICRO

“Se refiere al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar.” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, pag.27)

Este trabajo de investigación se desarrolla en un ambiente micro, debido a que el trabajo de campo se realiza en el Instituto Centroamericano De Administración Pública, con los trabajadores técnicos, quienes representan una población inferior a cincuenta colaboradores.

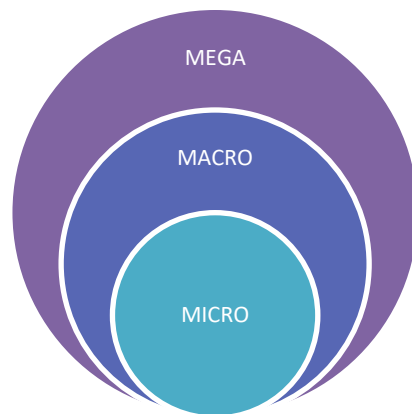


Ilustración 1 marco de investigación
Fuente: Elaboración Propia

3.1.4 Naturaleza

Sampieri R. (2014) “Para iniciar una investigación, siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea, entienda que la investigación es un proceso compuesto, a su vez, por otros procesos sumamente interrelacionados”.

3.1.4.1 Cuantitativa

Hernández et al. (2014) en el libro Metodología de la investigación afirman que la investigación cuantitativa “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la numeración numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4)

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque recaba datos, cifras, valores numéricos, que respalda la prueba de hipótesis. Que se han obtenido de las encuestas aplicadas y de las preguntas cerradas de las mismas.

3.1.4.2 Cualitativa

Con respecto a este enfoque, Hernández et al. (2014) en el libro Metodología de la investigación afirman que la investigación cualitativa “Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7)

El trabajo de investigación es cualitativo porque recaba opiniones, conductas, aptitudes y juicios de valor sobre el tema estudiado.

3.1.5 Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

3.1.5.1 Descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente

pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren... su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (Hernández et al., 2014, pag.92).

3.1.5.2 Correlacional

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p.93).

3.1.5.3 Explicativo

Los estudios explicativos “se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2014, pa.95).

3.1.5.4 Exploratoria

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández et al., 2014, pag.91).

Esta investigación es exploratoria ya que no existen antecedentes de que se haya realizado algún estudio de investigación sobre competencias

requeridas en el personal técnico del Instituto Centroamericano De Administración Pública de cara a la revolución 4.0

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Ilustración 2 Propósito de la investigación

Fuente: Sampiere (2014) en su libro metodología de la investigación. (p.98)

La investigación es descriptiva porque presenta en forma detallada el fenómeno que está ocurriendo, para que sea comprendido por los lectores, también es correlacional porque relaciona dos o más características que se presentan en El Instituto Centroamericano de Administración Pública

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos

Los sujetos de estudio son todas las personas físicas o corporativas que nos brindarán información y a las cuales se miden las variables de interés en la investigación.

Los sujetos de estudio para esta investigación serán todos los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública.

3.2.2 Primera mano

(Muñoz,2015, p. 374) señala:

La investigación que utiliza información de primera mano se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (p.374)

En esta investigación las fuentes de primera mano serán los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, a quienes se le aplicará un cuestionario para obtener la información necesaria para su respectivo análisis.

3.2.3 Segunda mano

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza

información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica. (Muñoz,2015, p. 374).

En la presente investigación se ha utilizados, libros, revistas e información interna de la institución algunas por medio de la página web y otra de la intranet corporativa.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 Probabilística

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Hernández et all., 2014, p. 175).

3.3.2 No probabilística

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o propósitos del investigador” (Hernández et all., 2014, p.176).

Para efectos de la presente investigación no se aplicó muestra porque se trabajó con la totalidad de la población, es decir se aplicó un censo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Pimienta y De la orden (2017), se debe tener en consideración el conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática a estudiar y poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A dicho conjunto compuesto por la totalidad de elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población (p.85)

3.4.1 La población

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández, Fernández & Batista, 2014, p. 174).

Para efectos de esta investigación, el estudio contará con una población de 20 colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

cuadro 4 Distribución del personal Técnico del ICAP

Trabajadores Técnicos	Hombres	Mujeres	Total
Coordinadores	4	0	4
Departamento de comunicación	1	2	3
Gerencia técnica	0	1	1
Encargado de CATIC	1	0	1
Personal del CATIC	1	0	1

Asistente de Investigación	1	0	1
Gestores de proyectos	3	5	7
Gestora de Capacitación	0	1	1
Total	11	9	20

Fuente de elaboración propia 18 febrero 2020

3.4.2 La muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Hernández, Fernández & Batista, 2014, p. 174).

Para efectos de la presente investigación no se aplicó muestra porque se trabajó con la totalidad de la población, es decir se aplicó un censo.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

“Los instrumentos son herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación, su utilización permite alcanzar los resultados esperados”. (Muñoz,2015, p. 371).

Los instrumentos ayudan para medir las variables y son la base para realizar los análisis estadísticos de la información recolectada.

3.5.1 Cuestionario

Para efectos de la presente investigación se utilizará el cuestionario para hacer la recolección de la información, Muñoz (2015) indica que:

el cuestionario se define como una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados (p. 375)

Posterior al aplicar un cuestionario, se procede al análisis de la información y poder hacer una interpretación o diagnósticos del tema investigado. Es importante destacar que un cuestionario lleva dos tipos de pregunta: Abiertas y cerradas

3.5.2 Preguntas abiertas

Son aquellas en las que el encuestado es libre de emitir un juicio o una opinión de acuerdo con su criterio acerca de lo que se le interroga; de esta forma, no existe

ninguna limitación para la expresión de las ideas y opiniones, ni en profundidad ni en temáticas. (Muñoz, 2015, p.375)

3.5.3 Preguntas cerradas

Son las interrogantes donde el encuestado tiene la oportunidad de elegir, entre las opciones presentadas, aquella respuesta que esté de acuerdo con su opinión. (Muñoz, 2015, p.375)

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es el proceso de llevar una variable del nivel abstracto a un plano concreto. La operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

3.6.1. Definición conceptual

“Paso de una variable teórica a indicadores de empíricos verificable y medibles e ítems o equivalentes, la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable” (Sampiere 2014) (pag.11)

3.6.2. Definición Operativa

“Es la que describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (Barrantes, 2012, p.138).

3.6.3. Instrumental

“Cuando investigamos acerca de cuanto está a nuestro alrededor en nuestra vida cotidiana, lo que intentamos es comprender, explicar, y describir los cambios o variaciones que suceden en torno a los que investigamos. Los elementos responsables de dichos cambios o variaciones sobre los cuales deseamos construir una explicación son conocidos como variables. (Prieto, 2018) (pag.82)

Según el libro Camino al conocimiento del escritor Rodrigo Barrantes Echavarría, variables se define como: “cualquier hecho, característica o fenómeno que varía que toma diferentes valores” (Echavarría 2012) (p92)

cuadro 5 Operacionalización de Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES MACRO	INDICADORES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DEFINICION INSTRUMENTAL
Determinar si el ICAP está gestinando cambios en los perfiles de los técnicos contratados, de cara a la automatización de los procesos.	Gestión de cambio	1. Perfil de puesto 2. Fijación de objetivos 3. Supervisión del personal 4. Evaluación del desempeño 5. Motivación	La gestión del cambio es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores técnicos del ICAP. De la pregunta #5 a la #19
Describir el aporte que realiza el ICAP a la sociedad por medio de las funciones del personal técnico, en materia de formación y capacitación.	Formación y Capacitación	1. Programas de formación que brinda el ICAP 2. Programas de capacitación que brinda el ICAP 3. Proyectos a instituciones públicas realizados por el ICAP	•Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo. •Es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores técnicos del ICAP. De la pregunta #20 a la #28
Determinar cuales son las competencias que demanda la economía 4.0 de cara a la labor que realiza el personal técnico del ICAP	Competencias	•Necesidades de capacitación •Necesidades de reforzamiento de las competencias existentes •Economía 4.0 •Clasificación de las competencias según OIT	Conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo".	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores técnicos del ICAP. De la pregunta #29 a la #40
Elaborar una propuesta que contribuya a mejorar competencias, que debe tener el personal técnico del ICAP para hacer frente a los requerimientos que plantea la Revolución 4.0					

Fuente: Elaboración Propia 30 Setiembre 2019

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4.1. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.1. Descripción de los datos

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información, como el cuestionario aplicado al personal técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública, con el propósito de conocer las competencias necesarias en sus colaboradores de cara a las necesidades de la revolución 4.0.

La información obtenida como resultado de la aplicación del cuestionario serán representados mediante tablas y gráficos con la finalidad de analizar los datos y poder obtener información relevante que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones de esta investigación. En total se recopiló la información de 20 colaboradores técnicos.

4.1.2. Interpretación y explicación de los gráficos

La interpretación o explicación de gráficos se realiza con el objeto de representar la información obtenida de forma más ordenada y de fácil comprensión. Cada pregunta del cuestionario tendrá una tabla con la información clave y su respectivo gráfico para una mejor visualización de la información obtenida, de esta forma es más sencillo interpretar y analizar la información.

1. DATOS GENERALES

Tabla 1 Sexo registral

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Sexo registral	Masculino	11	55%
	Femenino	9	45%
	Prefiero no decirlo	0	0%
	Otro	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

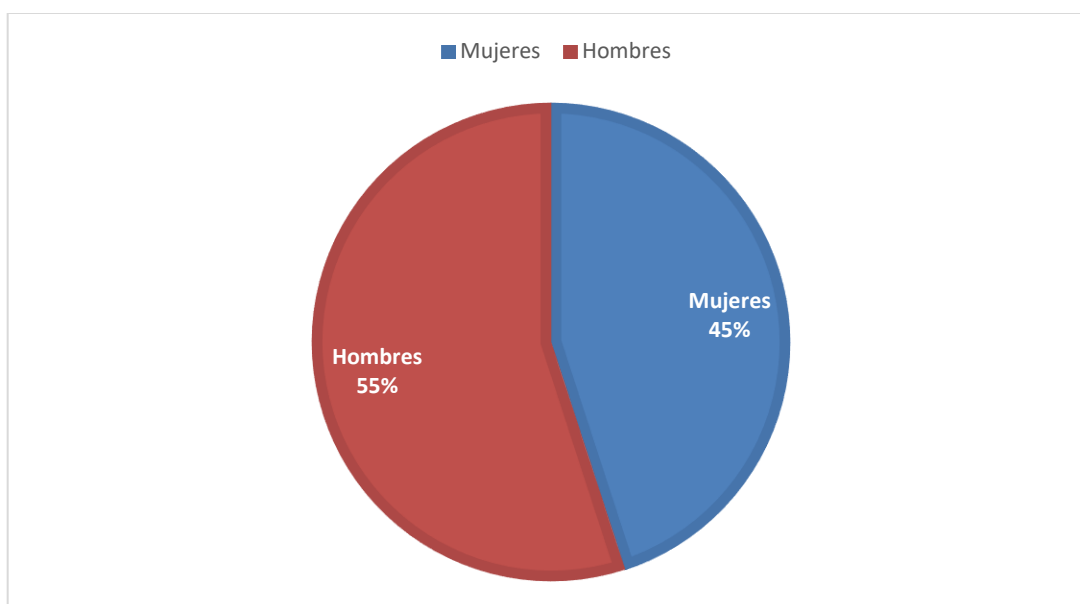


Gráfico 1 Sexo Registral

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos en la pregunta uno con relación al género, los resultados son los siguientes:

- El 55% de las personas encuestadas son hombres
- El 45% de las personas encuestadas son mujeres.

Tabla 2 Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Edad	18 a 30 años	10	50%
	31 a 45 años	7	35%
	Mayor a 45 años	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

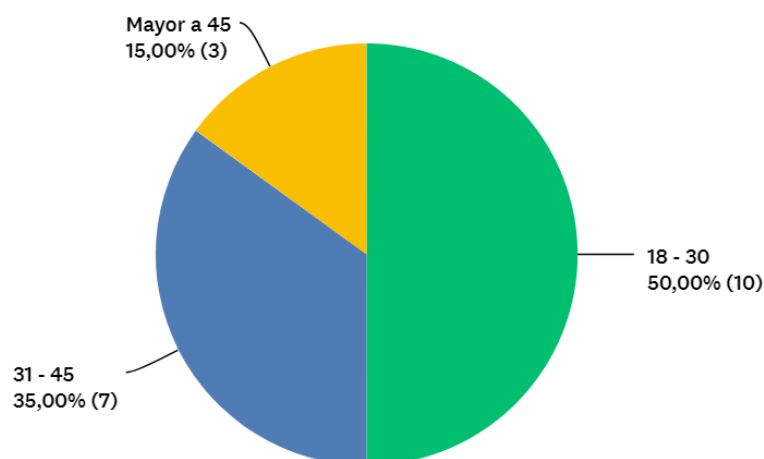


Gráfico 2 Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta dos correspondiente a la edad de los colaboradores, son los siguientes:

- 50% de las personas oscilan entre los 18 y 30 años.
- 35% de las personas oscilan entre los 31 y 45 años.
- 15% de las personas mayor a 45 años.

Tabla 3 ¿Qué puesto desempeña?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Puesto	Gerencia	1	5%
	Coordinador	4	20%
	Gestor de proyectos	3	15%
	Gestor de Proyectos	5	25%
	Comunicación	3	15%
	Encargado de CATIC	1	5%
	Asistente de investigación	2	10%
	Técnico informático	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

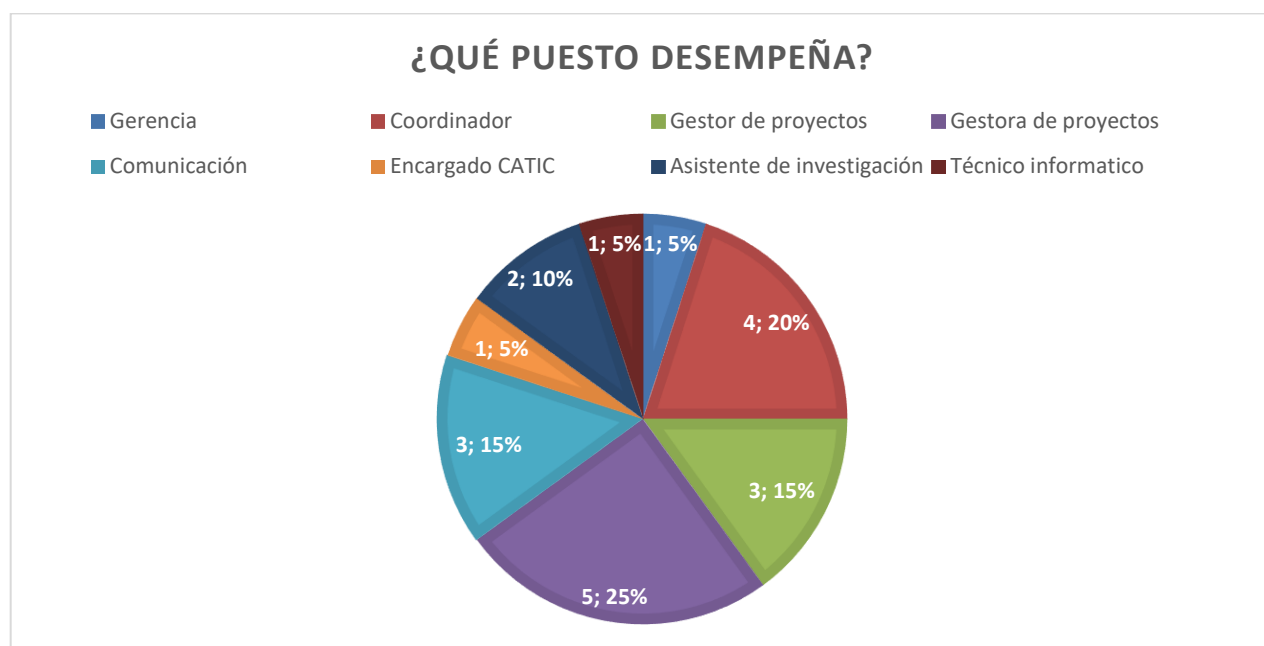


Gráfico 3 ¿Qué puesto desempeña?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta tres correspondiente al cargo que ocupa en la institución, son los siguientes:

- La Gerencia representan un 5% de la población.
- Los Coordinadores representan un 20% de la población.
- Los y las Gestores (as) de proyectos representan un 40% de la población.
- El departamento de Comunicación representa un 15% de la población.
- El Encargado de CATIC representa un 5% de la población.
- El Técnico informático representa un 5% de la población.
- Los Asistentes de investigación representan un 10% de la población.

Tabla 4 ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el ICAP?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuánto tiempo tiene laborando en el ICAP?	De 1 a 3 años	11	55%
	De 4 a 7 años	5	25%
	De 8 a 10 años	0	0%
	Más de 10 años	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

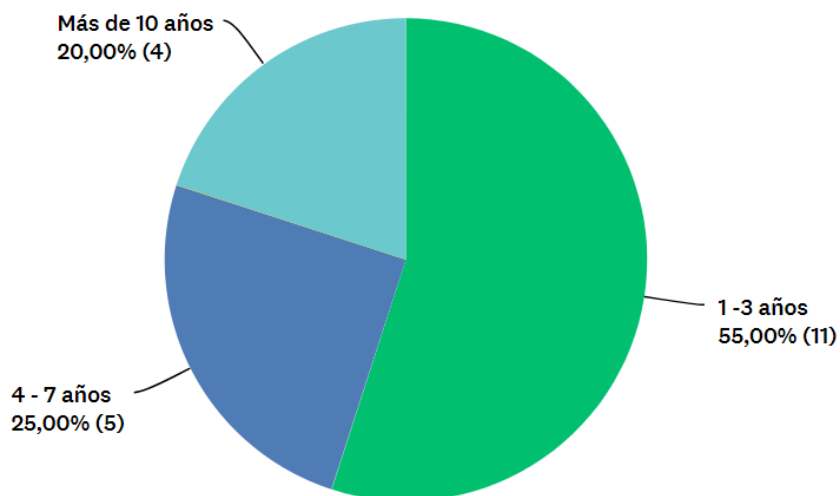


Gráfico 4 ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el ICAP?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta cuatro correspondiente al tiempo laborado en la institución, son los siguientes:

- Las personas que tienen de 1 a 3 años de laborar en la institución representan un 55% de la población.
- Las personas que tienen de 4 a 7 años de laborar en la institución representan un 25% de la población.
- Las personas que se mantienen laborando en la institución por más de 10 años representan 20%.

II. VARIABLE 1: GESTION DE CAMBIO

INDICADOR 1. PERFIL DE PUESTO

Tabla 5 ¿Conoce usted el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Conoce usted el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto?	SÍ	10	50%
	NO	10	50%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de Administración Pública, abril 2020.



Gráfico 5 ¿Conoce usted el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta cinco correspondiente a el conocimiento por parte de cada colaborador sobre el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto, son los siguientes:

- 50% de la población respondió que sí conocen el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto.
- 50% de la población respondió que no conocen el perfil diseñado por el ICAP para realizar las funciones de su puesto.

1

Tabla 6 ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?	Competencias de logro y acción	13	21%
	Competencias gerenciales	11	17%
	Competencias personales	14	22%
	Competencias de ayuda y servicio	13	20%
	Competencias cognoscitivas	13	20%
Total		64	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

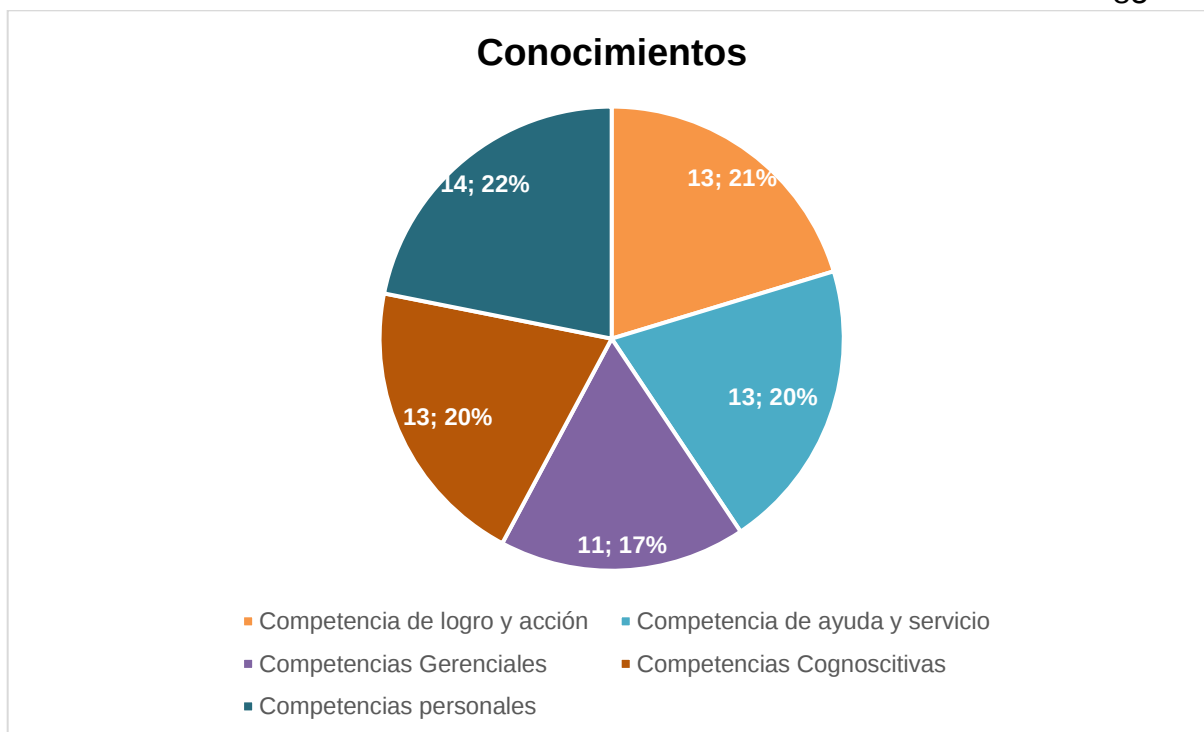


Gráfico 6 ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta seis correspondiente a los conocimientos que debe poseer los colaboradores técnicos para desarrollar apropiadamente sus funciones son los siguientes:

- Trece personas respondieron que se debe tener Competencias de logro y acción para un 21% de la población.
- Once personas respondieron que se debe tener Competencias gerenciales para un 17% de la población.
- Catorce personas respondieron que se debe tener Competencias personales para un 22% de la población.

- Trece personas respondieron que se debe tener Competencias cognoscitivas para un 20% de la población.
- Trece personas respondieron que se debe tener Competencias de ayuda y servicio para un 20% de la población.

Indicador 2. Fijación de objetivos

Tabla 7 ¿Tiene claro cuáles son los objetivos que debe cumplir en el desempeño de su cargo o puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene claro cuáles son los objetivos que debe cumplir en el desempeño de su cargo o puesto?	SÍ	17	85%
	NO	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

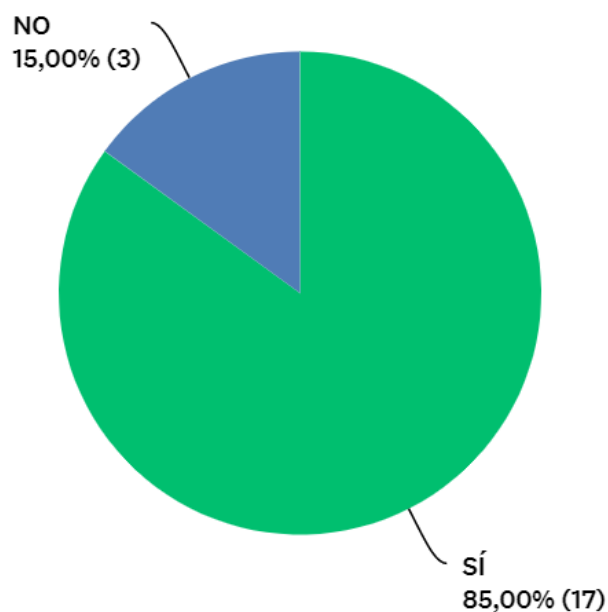


Gráfico 7 ¿Tiene claro cuáles son los objetivos que debe cumplir en el desempeño de su cargo o puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta siete donde se pregunta a los colaboradores si tiene claro cuáles son los objetivos que debe cumplir en el desempeño de su cargo, son los siguientes:

- Diecisiete personas respondieron que sí para un 85% de la población.
- Tres personas respondieron que no para un 15% de la población.

De las personas que respondieron no se dan las siguientes opiniones:

- El no saber de qué manera continuar, al finalizar una tarea.
- Confusión en el desarrollo del trabajo.
- La principal implicación es que en algunas ocasiones no existe un ligamen entre los objetivos del puesto y las indicaciones.

Tabla 8 ¿Realiza su jefe una reunión de carácter mensual, trimestral o semestral para fijar los objetivos del equipo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Realiza su jefe una reunión de carácter mensual, trimestral o semestral para fijar los objetivos del equipo?	SÍ	17	85%
	NO	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

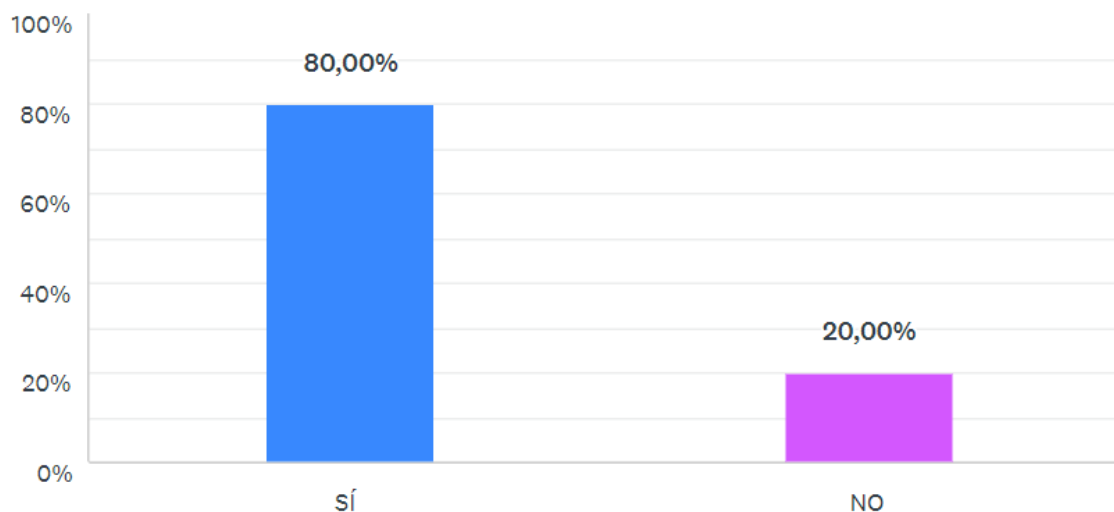


Gráfico 8 ¿Realiza su jefe una reunión de carácter mensual, trimestral o semestral para fijar los objetivos del equipo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos Del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta ocho correspondiente a la reunión que realiza el jefe inmediato para fijar los objetivos del equipo, son los siguientes:

- Dieciséis personas respondieron que sí para un 80% de la población.
- Cuatro personas respondieron que no para un 20% de la población.

De las personas que respondieron sí, se muestran las siguientes opiniones:

- Con asignaciones puntuales de acuerdo con cada proyecto
- Los objetivos de las reuniones corresponden a procesos de coordinación y seguimiento de actividades
- Mediante asignaciones puntuales a cada miembro del equipo
- En relación con los proyectos de cooperación estratégica que se visualicen mensual, semestral.

- Reuniones periódicas, usualmente semanales
- Cuando es necesario
- De acuerdo con el plan anual institucional
- Reuniones semanales para revisión y fijación de tareas
- según el plan estratégico y según las actividades estratégicas que determina el ICAP
- Se hacen reuniones semanales donde se le brinda la retroalimentación acerca de los proyectos en ejecución, elaboración o nuevos, a fin de definir cuáles se priorizan
- De acuerdo con las necesidades de la dirección (plazos, productos, etc.)
- Depende de la Agenda de actividades de la institución llevadas por el área
- De acuerdo con las áreas estratégicas

Indicador 3. Supervisión del personal

Tabla 9 ¿Recibe usted supervisión por parte de su superior jerárquico en la realización de sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Recibe usted supervisión por parte de su superior jerárquico en la realización de sus funciones?	SÍ	19	95%
	NO	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos Del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.



Gráfico 9 ¿Recibe usted supervisión por parte de su superior jerárquico en la realización de sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta nueve correspondiente a la supervisión por parte del superior jerárquico, son los siguientes:

- Diecinueve personas respondieron que sí para un 95% de la población.
- Una persona respondió que no para un 5% de la población.

Tabla 10 ¿Considera usted necesario para el buen cumplimiento de las funciones del personal técnico del ICAP, que exista supervisión sobre las tareas que realiza?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted necesario para el buen cumplimiento de las funciones del personal técnico del ICAP, que exista supervisión sobre las tareas que realiza?	SÍ	18	90%
	NO	2	10%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

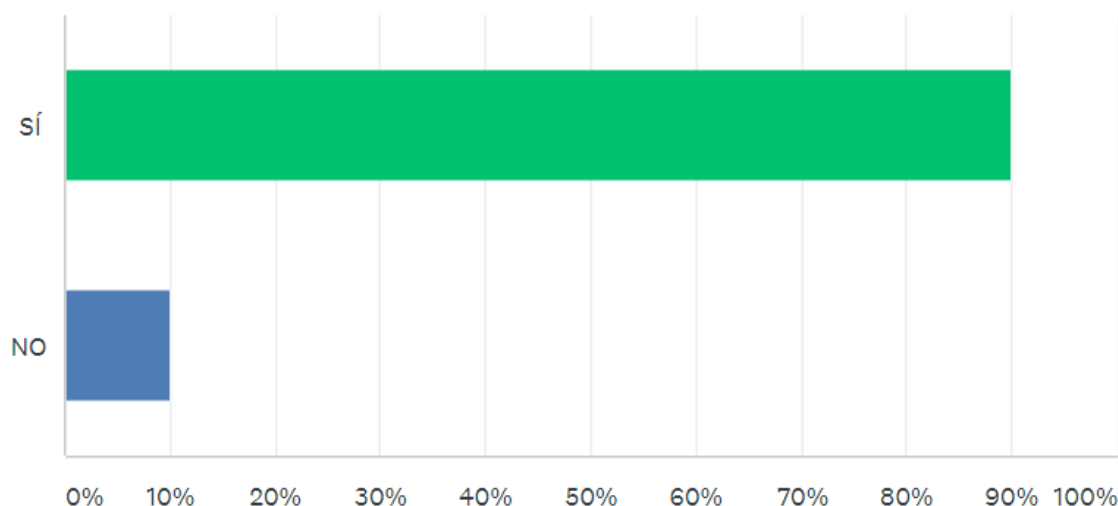


Gráfico 10 ¿Considera usted necesario para el buen cumplimiento de las funciones del personal técnico del ICAP, que exista supervisión sobre las tareas que realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta diez correspondiente a la supervisión sobre las tareas que se realizan, son los siguientes:

- Dieciocho personas respondieron que sí para un 90% de la población.
- Dos personas respondieron que no para un 10% de la población.

Tabla 11 ¿Quién considera usted que debería ser la persona encargada de realizar la supervisión del personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Quién considera usted que debería ser la persona encargada de realizar la supervisión del personal?	Recursos Humanos	7	35%
	Dirección	1	5%
	Gerencia	2	10%
	Gerencia y Dirección	2	10%
	Jefe Inmediato	5	5%
	Coordinador	2	10%
	Coordinadores y Gerencia	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

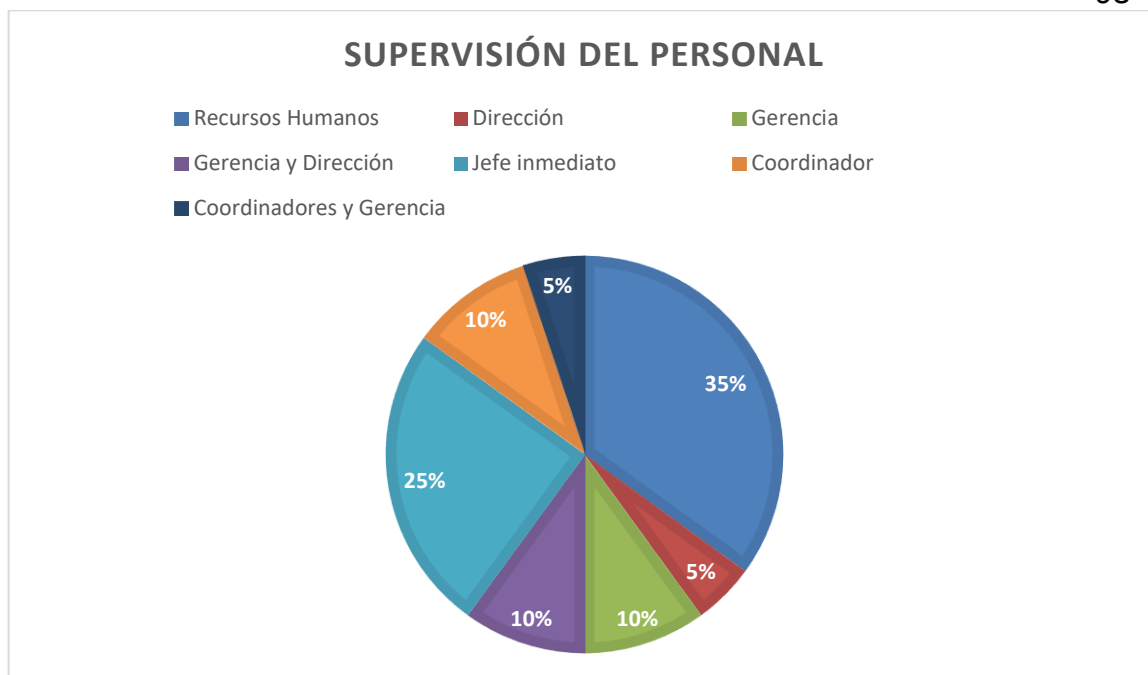


Gráfico 11 ¿Quién considera usted que debería ser la persona encargada de realizar la supervisión del personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 11 sobre quien debería ser la persona responsable de la supervisión de los colaboradores, son los siguientes:

- Siete personas respondieron que el departamento de recursos humanos para un 35% de la población.
- Una persona respondió que debía ser el director para un 5% de la población.
- Dos personas respondieron que la Gerencia para un 10% de la población.
- Dos personas respondieron que la Gerencia y dirección para un 10% de la población.

- Cinco personas respondieron que el jefe inmediato para un 25% de la población.
- Dos personas respondieron que los coordinadores para un 10% de la población.
- Una persona respondió que los Coordinadores y gerencia para un 5% de la población.

Indicador 4. Evaluación del desempeño

Tabla 12 ¿Realiza el ICAP, procesos de evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Realiza el ICAP, procesos de evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones??	Sí	3	15%
	No	17	85%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

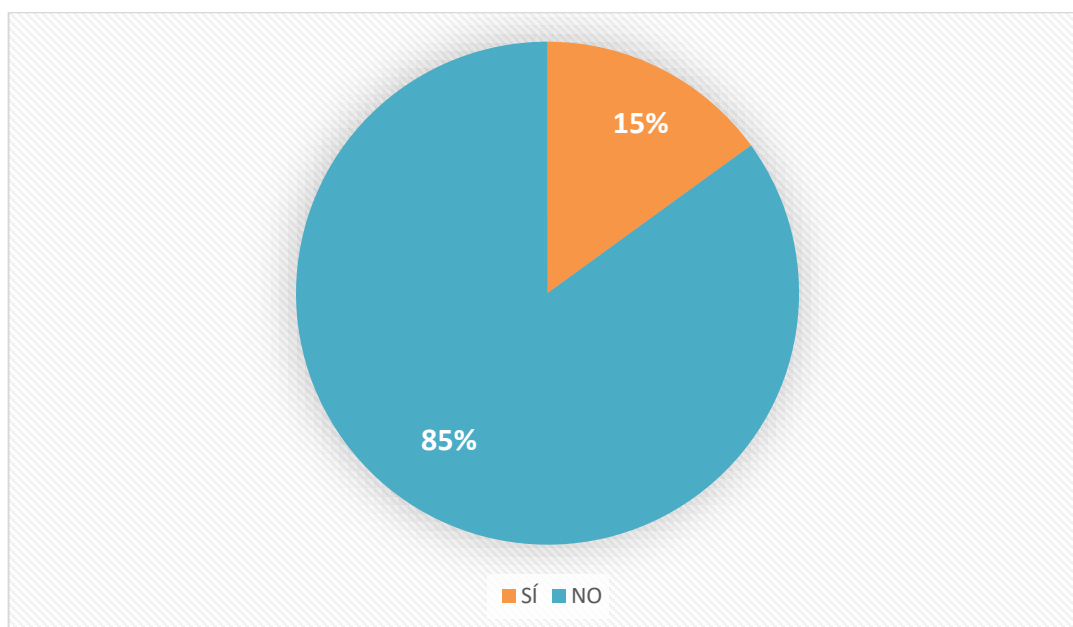


Gráfico 12 ¿Realiza el ICAP, procesos de evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 12 sobre procesos de evaluación del desempeño, son los siguientes:

- El 15% de la población considera que sí.
- El 85% de la población considera que no.

Tabla 13 ¿Cuál o cuáles de los métodos existentes para la evaluación del desempeño, utiliza el ICAP?

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿Realiza el ICAP, procesos de evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones??	Método de la escala gráfica de calificaciones	3	75%
	Método de clasificación alterna	0	0%
	Método de comparación por pares	0	0%

	Método de distribución forzada	0	0%
	Método del incidente crítico	0	0%
	Evaluación en 360 grados	2	25%
Total		5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

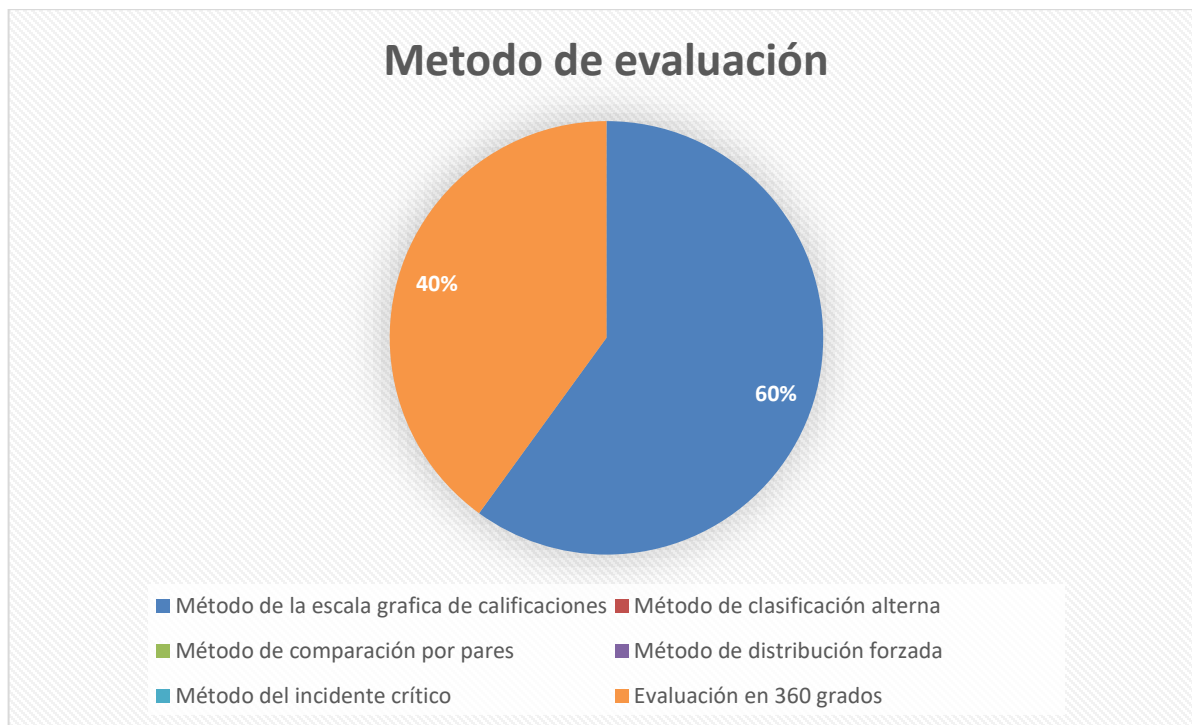


Gráfico 13 ¿Cuál o cuáles de los métodos existentes para la evaluación del desempeño, utiliza el ICAP?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 13 sobre los métodos de evaluación del desempeño utilizados por el ICAP, son los siguientes:

- Tres personas consideran que se utiliza el método de la escala gráfica de calificaciones para un 60% de la población.

- Dos personas consideran que se utiliza el método 360 grados para un 40% de la población.
- Los demás métodos resultaron con una selección de 0.

Tabla 14 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño que realiza el ICAP?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño que realiza el ICAP?	Muy Malo	0	0%
	Malo	0	0%
	Regular	2	40%
	Bueno	3	60%
	Muy bueno	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

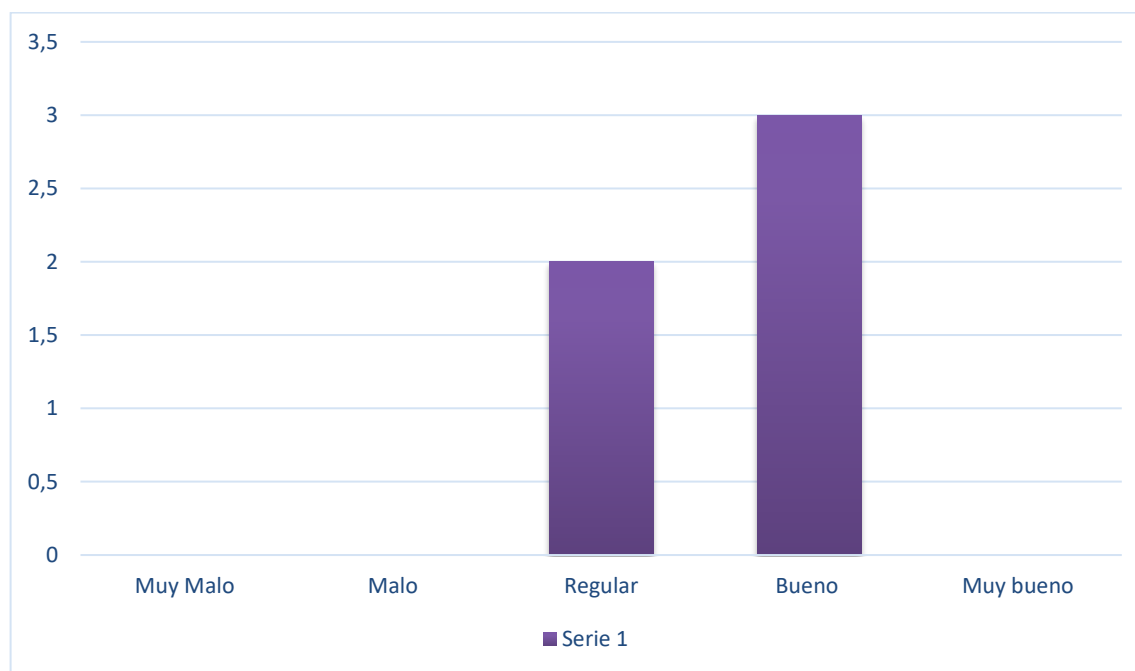


Gráfico 14 ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño que realiza el ICAP?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos Del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 14 cómo califican los colaboradores los métodos de evaluación del desempeño utilizados por el ICAP, son los siguientes:

- Tres personas consideran que es regular para un 60% con relación a las personas que respondieron.
- Dos personas consideran que es bueno para un 40% con relación a las personas que respondieron.
- Las demás opciones tuvieron una selección de 0.

Tabla 15 ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	Sí	14	70%
	No	6	30%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

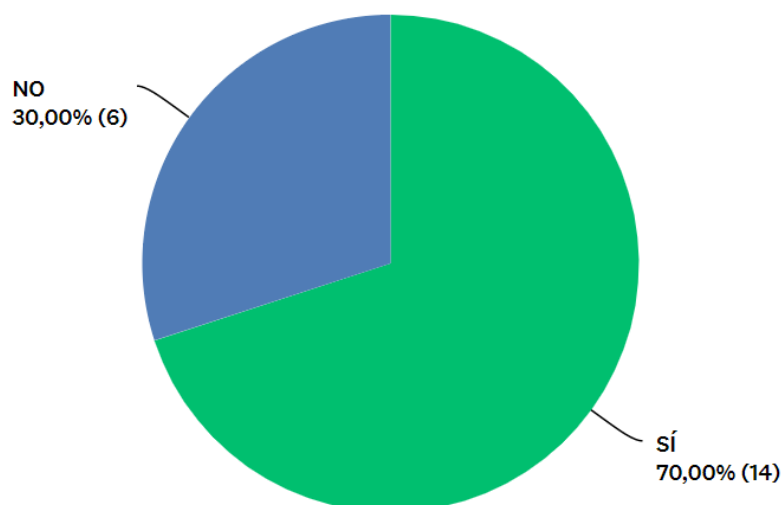


Gráfico 15 ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 15 si es propicio el ambiente de trabajo para desarrollar las tareas, son los siguientes:

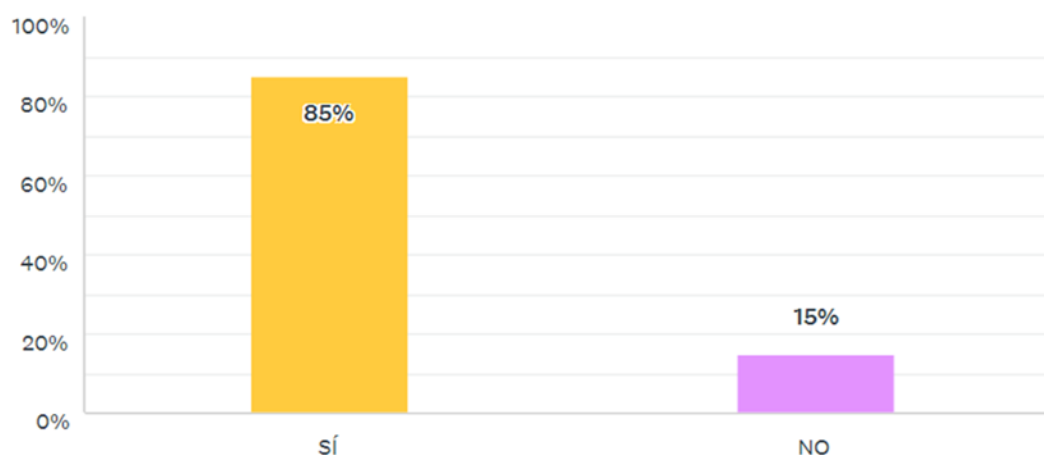
- El 70% de la población considera que sí.
- El 30% de la población considera que no.

Tabla 16 ¿Cree que brindando su máximo esfuerzo en las funciones que realiza, tiene posibilidad de progresar en la Institución?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree que brindando su máximo esfuerzo en las funciones que realiza, tiene posibilidad de progresar en la Institución?	Sí	17	85%
	No	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Gráfico 16 ¿Cree que brindando su máximo esfuerzo en las funciones que realiza, tiene posibilidad de progresar en la Institución?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 16 donde se mide las posibilidades de crecimiento cuando se da el máximo esfuerzo, son los siguientes:

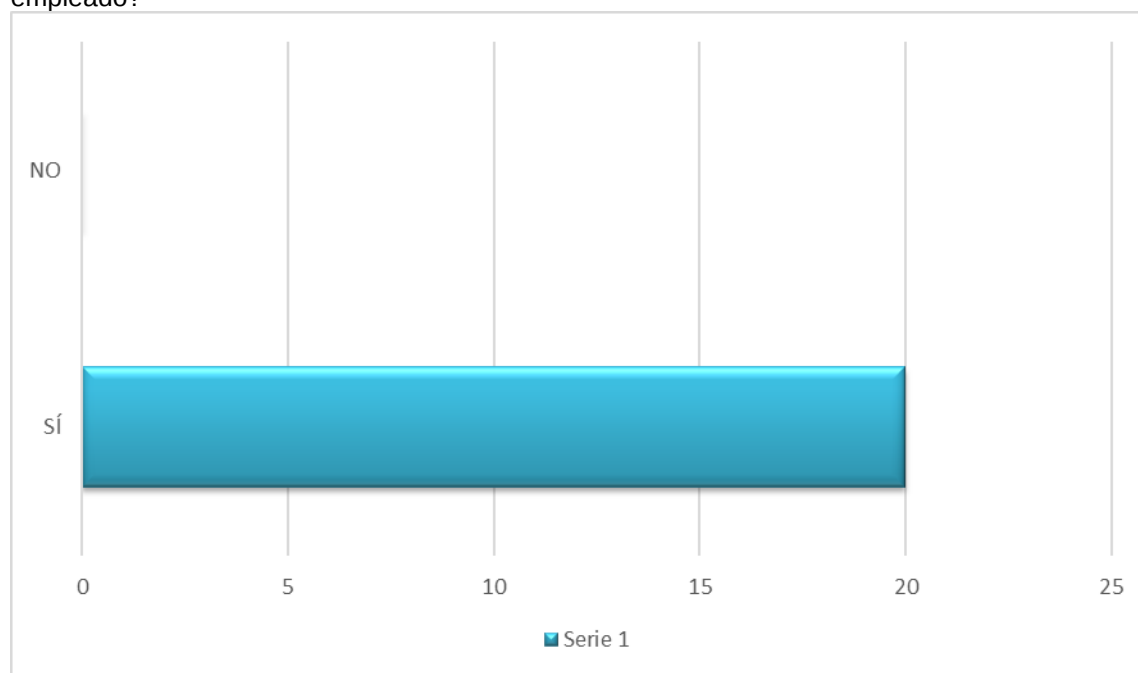
- El 85% de la población considera que sí.
- El 15% de la población considera que no.

Tabla 17 ¿Considera usted que la institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que la institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?	Sí	20	100%
	No	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Gráfico 17 ¿Considera usted que la institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 17 donde se consulta a los colaboradores si consideran que sus opiniones y sugerencias son consideradas en la institución, son los siguientes:

- El 100% de la población considera que sí.

Tabla 18 Sí su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿tienen éstas algún nivel de incidencia en la toma de decisiones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Sí su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿tienen éstas algún nivel de incidencia en la toma de decisiones?	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

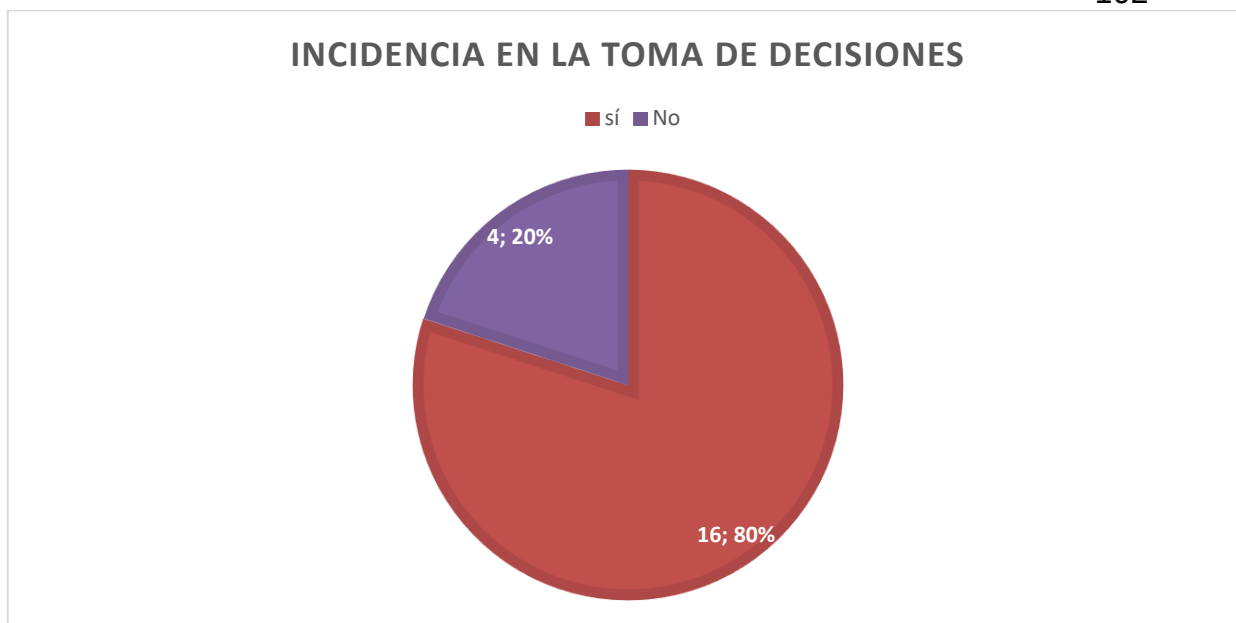


Gráfico 18 Sí su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿tienen éstas algún nivel de incidencia en la toma de decisiones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 18 donde se les consulta a los colaboradores si consideran que sus opiniones tienen algún nivel de incidencia en la toma de decisiones de la institución, son los siguientes:

- El 80% de la población considera que sí.
- El 20% de la población considera que no.

Tabla 19 De una escala de uno a cinco, que tan motivado se siente con el trabajo que realiza. (donde 1 es muy desmotivado, 2 desmotivado, 3 ni motivado ni desmotivado, 4 motivado y 5 muy motivado).

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tan motivado se siente con el trabajo que realiza?	Muy Desmotivado	0	0%
	Desmotivado	0	0%
	Ni motivado ni desmotivado	2	10%
	Motivado	11	55%
	Muy motivado	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

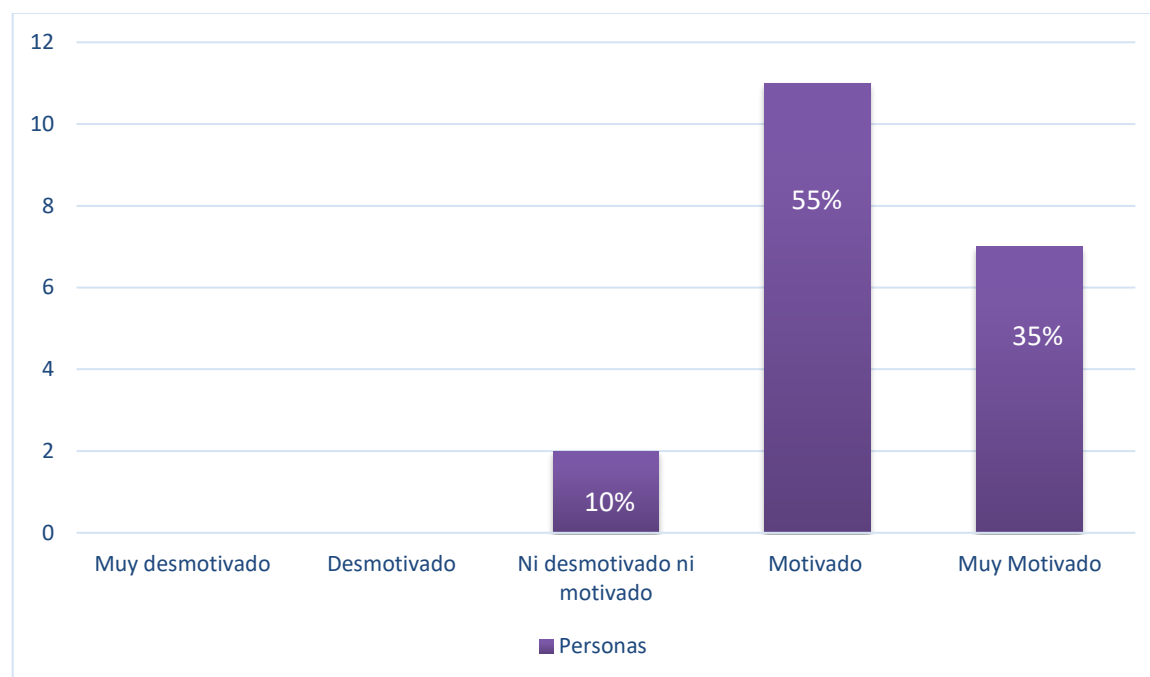


Gráfico 19 De una escala de uno a cinco, que tan motivado se siente con el trabajo que realiza. (donde 1 es muy desmotivado, 2 desmotivado, 3 ni motivado ni desmotivado, 4 motivado y 5 muy motivado).

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 19 donde se les consulta a los colaboradores que tan motivado se siente con el trabajo que realiza, son los siguientes:

- El 35% de la población se siente muy motivada.
- El 55% de la población se siente motivada.
- El 10% de la población no se siente ni motivado ni desmotivado.

III. VARIABLE 2: FORMACION Y CAPACITACION

Indicador 1. Programas de formación que brinda el ICAP

Tabla 20 ¿Cuáles programas de formación se desarrollan en el ICAP para la ciudadanía, desde la coordinación que integra?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuáles programas de formación se desarrollan en el ICAP para la ciudadanía, desde la coordinación que integra?	Programas de formación continua	8	40%
	Doctorado y MGCPP	2	10%
	Diplomados	1	5%
	programas de maestría	1	5%
	Comunicación	1	5%
	Todos los programas con los que cuenta el ICAP	1	5%
	No cuenta con la información	1	5%
	Ninguno	3	15%
	No se comprendió la pregunta	2	10%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

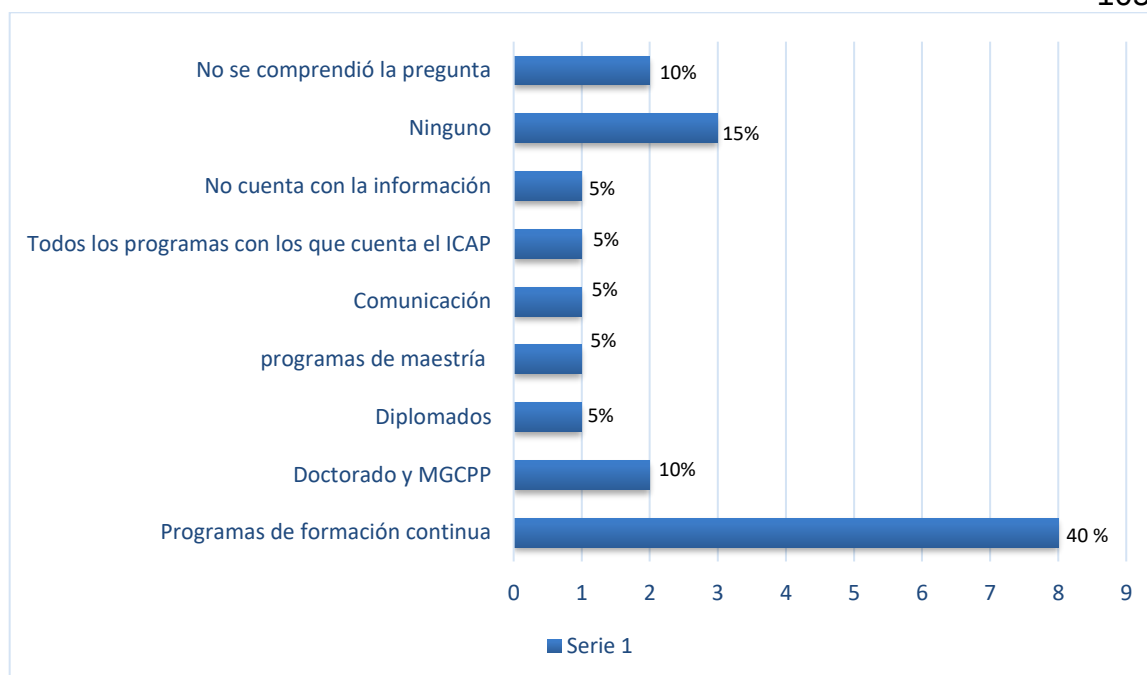


Gráfico 20 ¿Cuáles programas de formación se desarrollan en el ICAP para la ciudadanía, desde la coordinación que integra?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 20 donde se les consulta a los colaboradores cuales son los programas de formación se desarrollan en el ICAP para la ciudadanía, desde la coordinación que integra, son los siguientes:

- El 40% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan programas de formación continua.
- El 10% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan programas de Doctorado y MGCPP
- El 5% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan programas Diplomados.
- El 5% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan programas de maestría

- El 5% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan programas Comunicación.
- El 5% de la población indica que desde su coordinación se desarrollan todos los programas con los que cuenta el ICAP
- El 5% de la población indica que no cuenta con la información
- El 15% de la población indica que desde su coordinación no se desarrollan ninguno programa de formación.
- El 10% de la población indica que no se comprendió la pregunta

Tabla 21 ¿Considera usted que los programas de formación que imparte el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la sociedad?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que los programas de formación que imparte el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la sociedad?	Sí	20	100%
	No	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

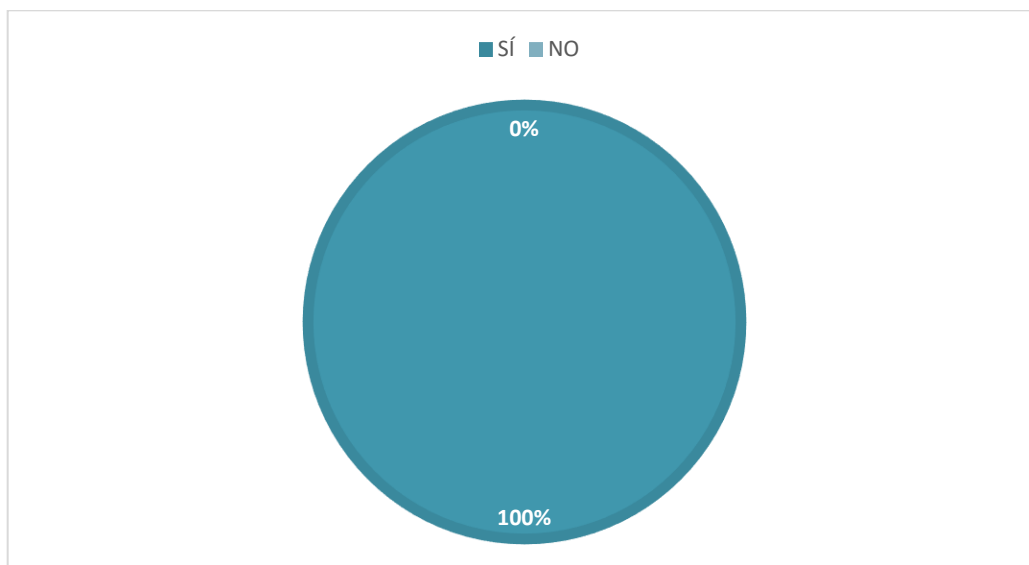


Gráfico 21 ¿Considera usted que los programas de formación que imparte el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la sociedad?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados obtenidos de la pregunta 21 donde se les consulta a los colaboradores si los programas de formación que imparte el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la sociedad, son los siguientes:

- El 100% de los encuestados considera que sí se ajustan

Indicador 2. Programas de capacitación que brinda el ICAP

Tabla 22 Desde su perspectiva y en función del cumplimiento de sus funciones, ¿cuál es su principal aporte a la sociedad?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Desde su perspectiva y en función del cumplimiento de sus funciones, ¿cuál es su principal aporte a la sociedad?	Ayudar a la formación de los servidores públicos	1	5%
	Actualización y formación de los servidores públicos de la región	1	5%
	Apoyo a la modernización y fortalecimiento institucional	2	10%
	La construcción de un sentimiento integracionista desde los diferentes proyectos y programas que se desarrollan dentro de la Coordinación	1	5%
	La resolución de problemas	1	5%
	Desarrollo profesional, adquisición de nuevas herramientas para cumplir con la realización del trabajo	1	5%
	Contribuir con la formación y sensibilización de un grupo de profesionales de la región centroamericana	1	5%
	Aportar valor, información válida y veraz	1	5%
	Formar líderes regionales capaces de tomar decisiones	1	5%
	Apoyar la institucionalidad pública centroamericana, como mecanismo para fortalecer las democracias de la región	1	5%

	Hacer posible la continuidad del negocio y la enseñanza virtual en el ICAP	1	5%
	Colaborar con la actualización y formación en las personas de la región	1	5%
	el crecimiento personal de los estudiantes que participan en los programas y el mejoramiento a las instituciones públicas	1	5%
	mejora continua en los procesos y proyectos que ejecutan las instituciones públicas y descentralizadas	1	5%
	Buscar alianzas que permitan el mejoramiento del sector público	1	5%
	Generar, difundir y disseminar conocimiento relevante para mejorar el funcionamiento del Estado y otros actores.	1	5%
	Mi principal aporte es apoyar en el crecimiento y la gestión de una institución que educa y asesora a personas y organismos para lograr un desarrollo integral de sus procesos laborales y profesionales	1	5%
	Comunicación	1	5%
	Desarrolla procesos de investigación que brinden soluciones a las necesidades de desarrollo de la región y del país.	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

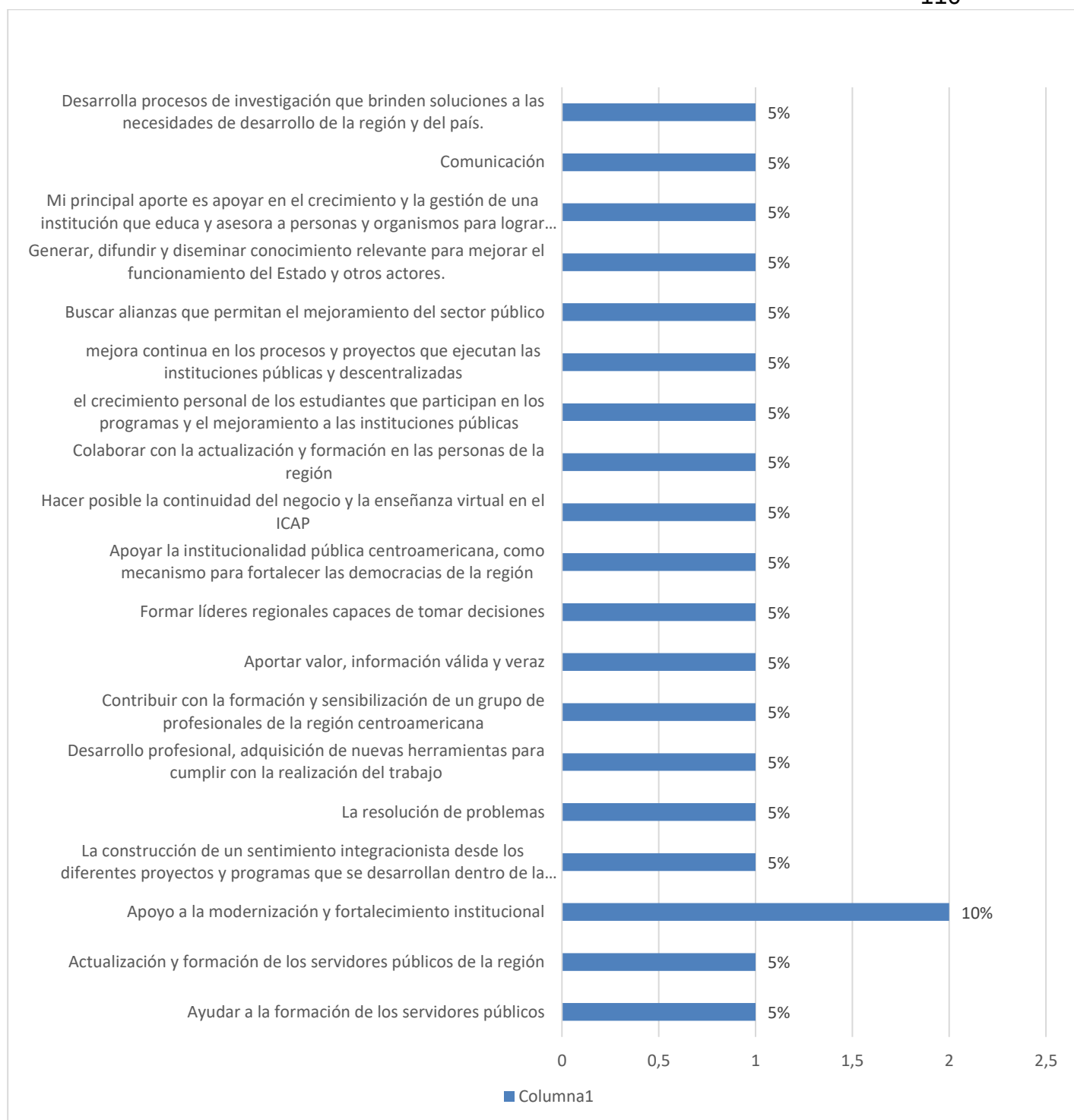


Gráfico 22 Desde su perspectiva y en función del cumplimiento de sus funciones, ¿cuál es su principal aporte a la sociedad?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Como resultado de la pregunta 22 donde se les consulta a los colaboradores cual es el principal aporte que da a la sociedad desde el cumplimiento de sus funciones, cada uno respondió lo siguiente.

- 5%, Ayudar a la formación de los servidores públicos
- 5%, Actualización y formación de los servidores públicos de la región
- 5%, Apoyo a la modernización y fortalecimiento institucional
- 5%, La construcción de un sentimiento integracionista desde los diferentes proyectos y programas que se desarrollan dentro de la Coordinación
- 5%, La construcción de un sentimiento integracionista desde los diferentes proyectos y programas que se desarrollan dentro de la Coordinación
- 5%, La resolución de problemas
- Desarrollo profesional, adquisición de nuevas herramientas para cumplir con la realización del trabajo
- 5%, Contribuir con la formación y sensibilización de un grupo de profesionales de la región centroamericana
- 5%, Aportar valor, información válida y veraz
- 5%, Formar líderes regionales capaces de tomar decisiones
- 5%, Apoyar la institucionalidad pública centroamericana, como mecanismo para fortalecer las democracias de la región
- 5%, Hacer posible la continuidad del negocio y la enseñanza virtual en el ICAP
- 5%, Colaborar con la actualización y formación en las personas de la región

- 5%, El crecimiento personal de los estudiantes que participan en los programas y el mejoramiento a las instituciones públicas
- 5%, mejora continua en los procesos y proyectos que ejecutan las instituciones públicas y descentralizadas
- 5%, Buscar alianzas que permitan el mejoramiento del sector público
- 5%, Generar, difundir y diseminar conocimiento relevante para mejorar el funcionamiento del Estado y otros actores.
- 5%, Mi principal aporte es apoyar en el crecimiento y la gestión de una institución que educa y asesora a personas y organismos para lograr un desarrollo integral de sus procesos laborales y profesionales
- 5%, Comunicación
- 5%, Desarrolla procesos de investigación que brinden soluciones a las necesidades de desarrollo de la región y del país.
- Prestar atención a esto ya que es un 5% para casi todo...o sea todas las personas seleccionaron ítems diferentes

Tabla 23 Para usted, ¿cuál es el principal aporte que realizan los programas de capacitación que ejecuta el ICAP?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿cuál es el principal aporte que realizan los programas de capacitación que ejecuta el ICAP?	Adquisición de nuevas herramientas y conocimientos para el buen desarrollo de los trabajos a realizar	1	5%

	Formación de profesionales y actualización en innovación	1	5%
	Fortalecimiento de capacidades	2	10%
	Actualización profesional	1	5%
	Fortalecimiento de capacidades institucionales	1	5%
	Fortalecimiento de capacidades y creación de conocimiento disruptivo	1	5%
	Articulan lo académico-teórico con la puesta en práctica de ese conocimiento	1	5%
	Educar a la institucionalidad pública en temas relevantes e innovadores	1	5%
	Formar liderazgos regionales	1	5%
	Generar conocimientos y forjar competencias y habilidades de servidores públicos	1	5%
	Crear una cultura capacitada cada área que capacita	1	5%
	Formar profesionales más preparados y actualizados	1	5%

	Mejoramiento integral de las instituciones en temáticas que normalmente no se trabajan	1	5%
	IDEM	1	5%
	Crear conciencia sobre la importancia de trabajar eficientemente en el sector público	1	5%
	Preparar a los profesionales para los cambios que requieren la sociedad.	1	5%
	Proveer conocimientos y habilidades que permitan gestionar eficiente y eficazmente las problemáticas presentes en los ámbitos de trabajo de las personas capacitadas	1	5%
	Educación y crecimiento personal	1	5%
	Brindan un canal de movilización social para colaboradores del sector público.	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

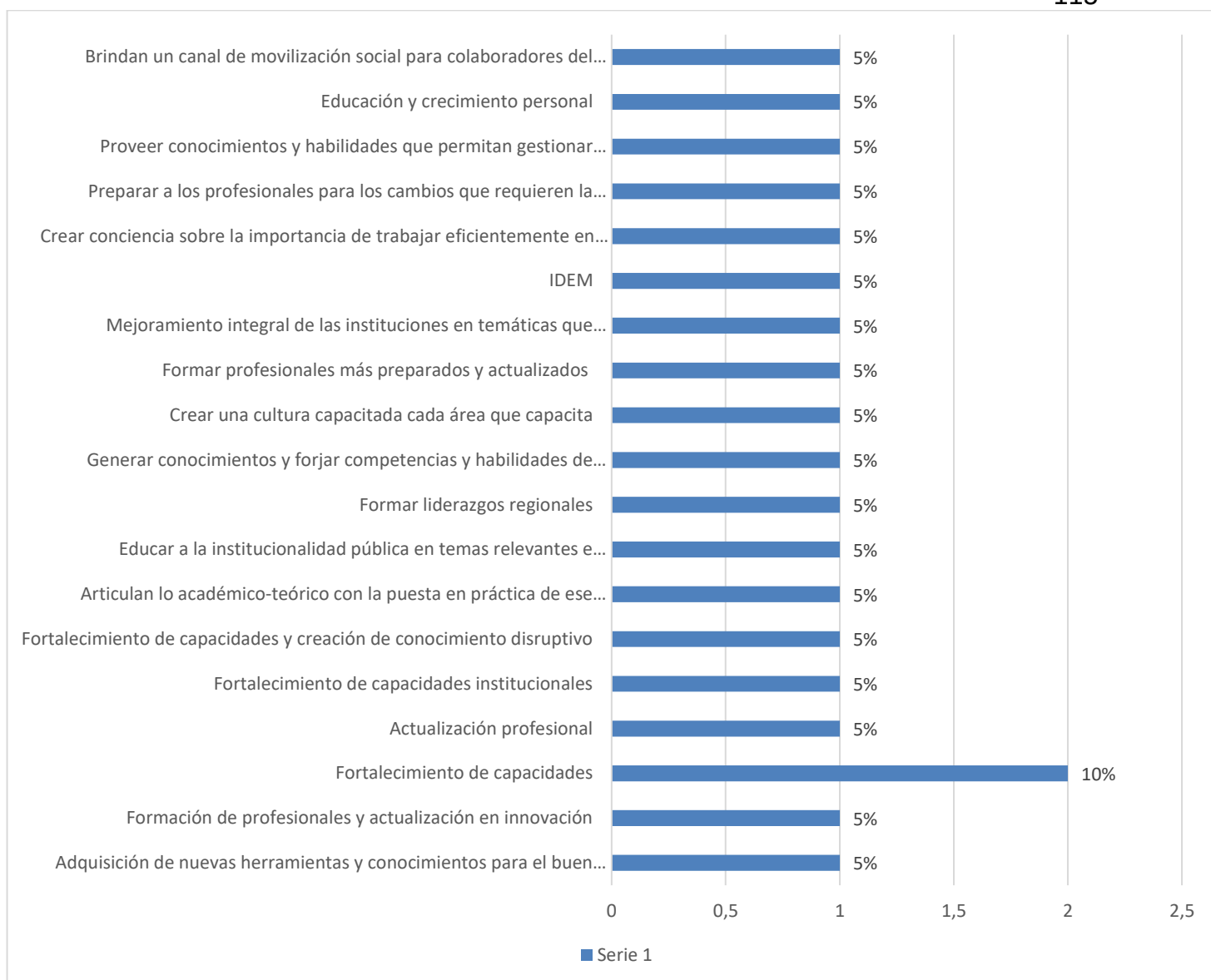


Gráfico 23 ¿cuál es el principal aporte que realizan los programas de capacitación que ejecuta el ICAP

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Como resultado de la pregunta 23 donde se les consulta a los colaboradores cual es el principal aporte que da a la sociedad programas de capacitación que ejecuta el ICAP, cada uno respondió lo siguiente.

- El 5% indica que es la adquisición de nuevas herramientas y conocimientos para el buen desarrollo de los trabajos a realizar

- El 5% indica que es la formación de profesionales y actualización en innovación
- El 10% indica que es el fortalecimiento de capacidades
- El 5% indica que es la actualización profesional
- El 5% indica que es el fortalecimiento de capacidades institucionales
- El 5% indica que es el fortalecimiento de capacidades y creación de conocimiento disruptivo
- El 5% indica que es la articulación de lo académico-teórico con la puesta en práctica de ese conocimiento
- El 5% indica que es educar a la institucionalidad pública en temas relevantes e innovadores
- El 5% indica que es el formar liderazgos regionales
- El 5% indica que es el generar conocimientos y forjar competencias y habilidades de servidores públicos
- El 5% indica que es el crear una cultura capacitada cada área que capacita
- El 5% indica que es el formar profesionales más preparados y actualizados
- El 5% indica que es el mejoramiento integral de las instituciones en temáticas que normalmente no se trabajan
- El 5% indica que es el IDEM
- El 5% indica que es crear conciencia sobre la importancia de trabajar eficientemente en el sector público
- El 5% indica que es preparar a los profesionales para los cambios que requieren la sociedad.

- El 5% indica que es proveer conocimientos y habilidades que permitan gestionar eficiente y eficazmente las problemáticas presentes en los ámbitos de trabajo de las personas capacitadas
- El 5% indica que es la educación y crecimiento personal
- El 5% indica que brindan un canal de movilización social para colaboradores del sector público.
- Es importante valorar estas respuestas ya que al parecer los colaboradores no tienen muy claro los principales aportes que genera el ICAP a través de sus capacitaciones.

Indicador 3. Proyectos a instituciones públicas realizados por el ICAP

Tabla 24 ¿De qué forma contribuye usted al desarrollo de los proyectos que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿De qué forma contribuye usted al desarrollo de los proyectos que brinda el ICAP a las instituciones públicas?	seguimiento y coordinación	1	5%
	En el seguimiento y cumplimiento	1	5%%
	Articulando acciones	1	5%
	Desde un pensamiento crítico y propositivo	1	5%

	Facilitando los procesos	1	5%
	Apoyando de manera participativa en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	1	5%
	Gerenciando los programas, impartiendo cursos, realizando investigaciones, ejecutando procesos de consultorías y realizando cursos de capacitación	1	5%
	Comunicando de manera efectiva la información	1	5%
	Como enlace y comunicación	1	5%
	identificación de oportunidades de negocio, coordinación, organización y operativización de decisiones estratégicas	1	5%
	Formando equipo y articulando acciones	1	5%
	Apoyo en la parte tecnológica	1	5%

	El seguimiento de la parte administrativas de estos proyectos	1	5%
	construcción de propuesta, desarrollo del proyecto y seguimiento.	1	5%
	Propongo cómo se pueden ejecutar nuevos proyectos, determino contenidos temáticos en procesos de capacitación, busco a los mejores especialistas	1	5%
	Cumpliendo mi trabajo de la mejor manera	1	5%
	Apoyo a la dirección en su esfuerzo por implementar los proyectos.	1	5%
	Contribuyo en la preparación de los proyectos y algunas veces en su ejecución	1	5%
	Imagen	1	5%
	Promocionando las competencias institucionales con las contrapartes de la región.	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

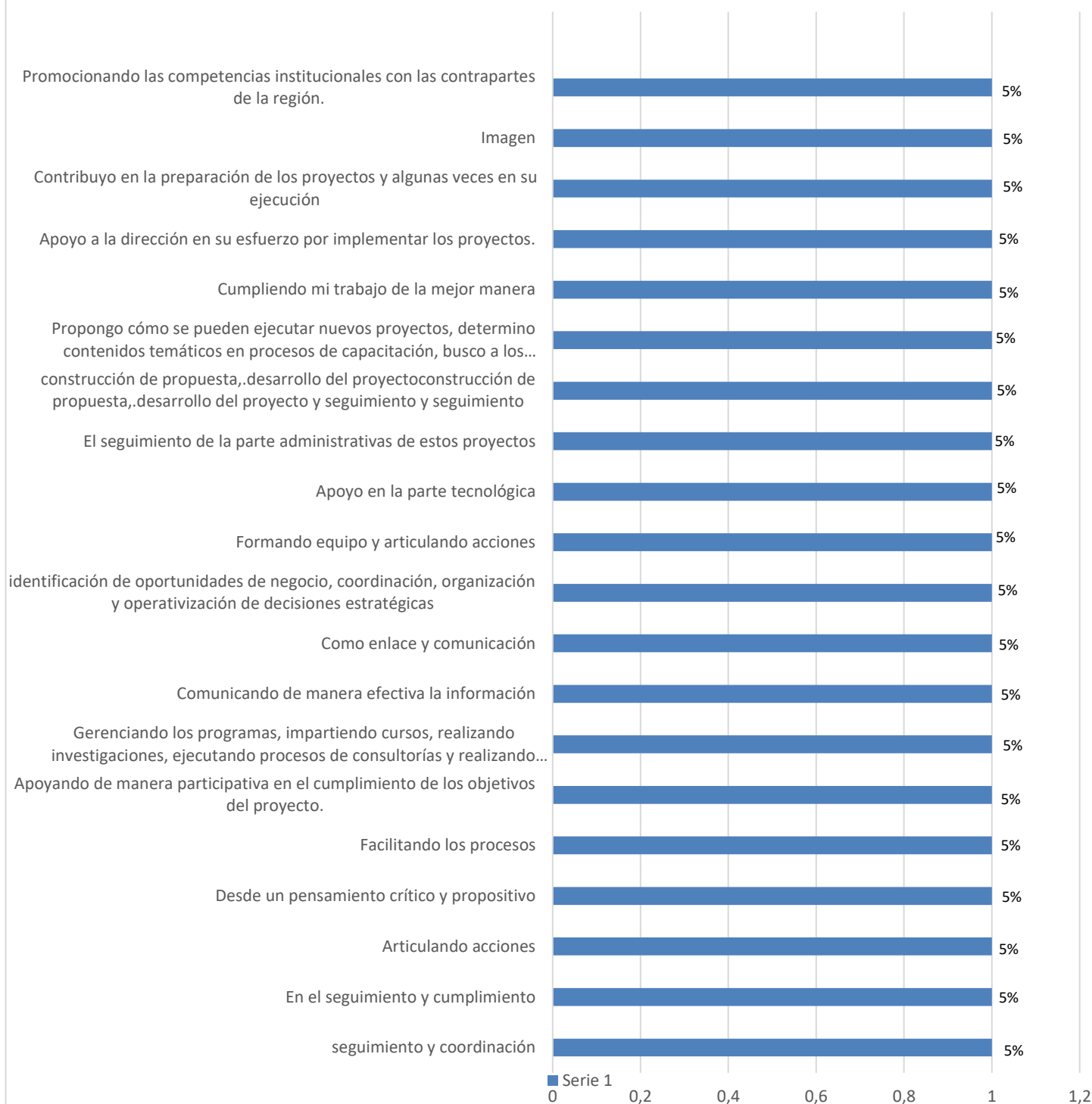


Gráfico 24 De qué forma contribuye usted al desarrollo de los proyectos que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Como resultado de la pregunta 24 donde se les consulta a los colaboradores cual es el principal aporte que da a la sociedad programas de capacitación que ejecuta el ICAP, cada uno respondió lo siguiente.

- seguimiento y coordinación
- En el seguimiento y cumplimiento
- Articulando acciones
- Desde un pensamiento crítico y propositivo
- Facilitando los procesos
- Apoyando de manera participativa en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Gerenciando los programas, impartiendo cursos, realizando investigaciones, ejecutando procesos de consultorías y realizando cursos de capacitación
- Comunicando de manera efectiva la información
- Como enlace y comunicación
- identificación de oportunidades de negocio, coordinación, organización y operativización de decisiones estratégicas
- Formando equipo y articulando acciones
- Apoyo en la parte tecnológica
- El seguimiento de la parte administrativas de estos proyectos
- construcción de propuesta, Desarrollo del proyecto construcción de propuesta, desarrollo del proyecto y seguimiento y seguimiento

- Propongo cómo se pueden ejecutar nuevos proyectos, determino contenidos temáticos en procesos de capacitación, busco a los mejores especialistas
- Cumpliendo mi trabajo de la mejor manera
- Apoyo a la dirección en su esfuerzo por implementar los proyectos.
- Contribuyo en la preparación de los proyectos y algunas veces en su ejecución
- Imagen
- Promocionando las competencias institucionales con las contrapartes de la región.

Tabla 25 ¿Para usted, ¿cuál sería el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Para usted, ¿cuál sería el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas?	Reforma y modernización institucional	8	40%
	Innovación de la función pública	6	30%
	Mejora de las competencias de los funcionarios	5	25%
	Fortalecimiento de la gerencia interna, por medio de proyectos	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

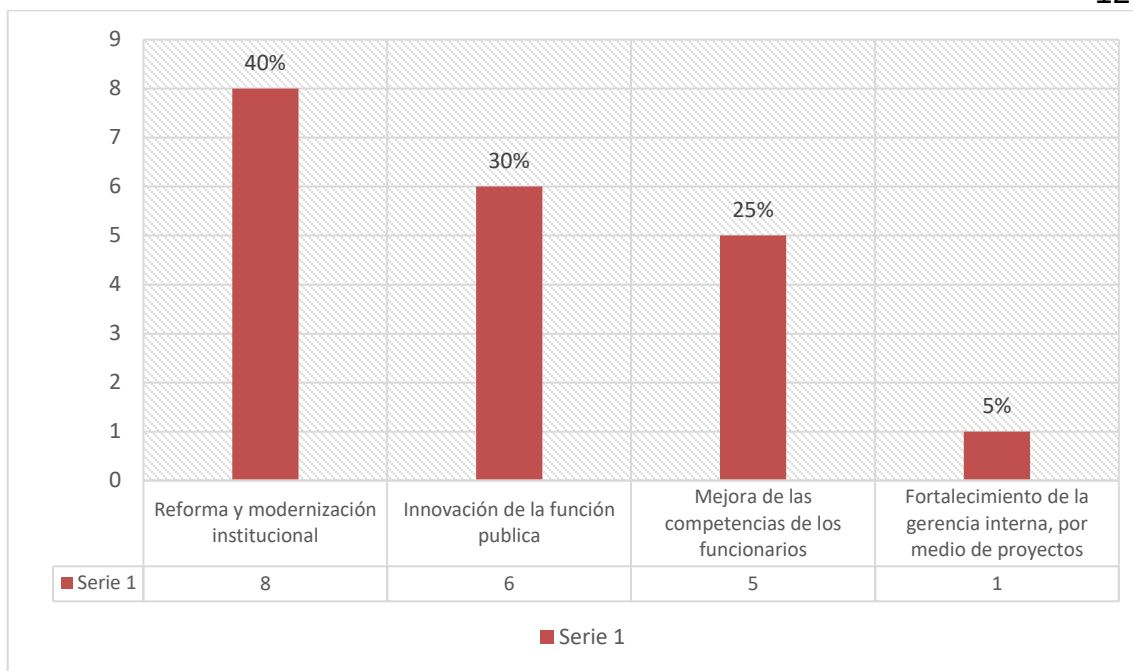


Gráfico 25 ¿Para usted, ¿cuál sería el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 25 donde se les consulta a los colaboradores el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas, son los siguientes:

- El 40% de la población considera que es la reforma y modernización institucional.
- El 30% de la población considera que es Innovación de la función pública.
- El 25% de la población considera que es Mejora de las competencias de los funcionarios.
- El 5% de la población considera que es Fortalecimiento de la gerencia interna, por medio de proyectos.

IV. VARIABLE 3: COMPETENCIAS

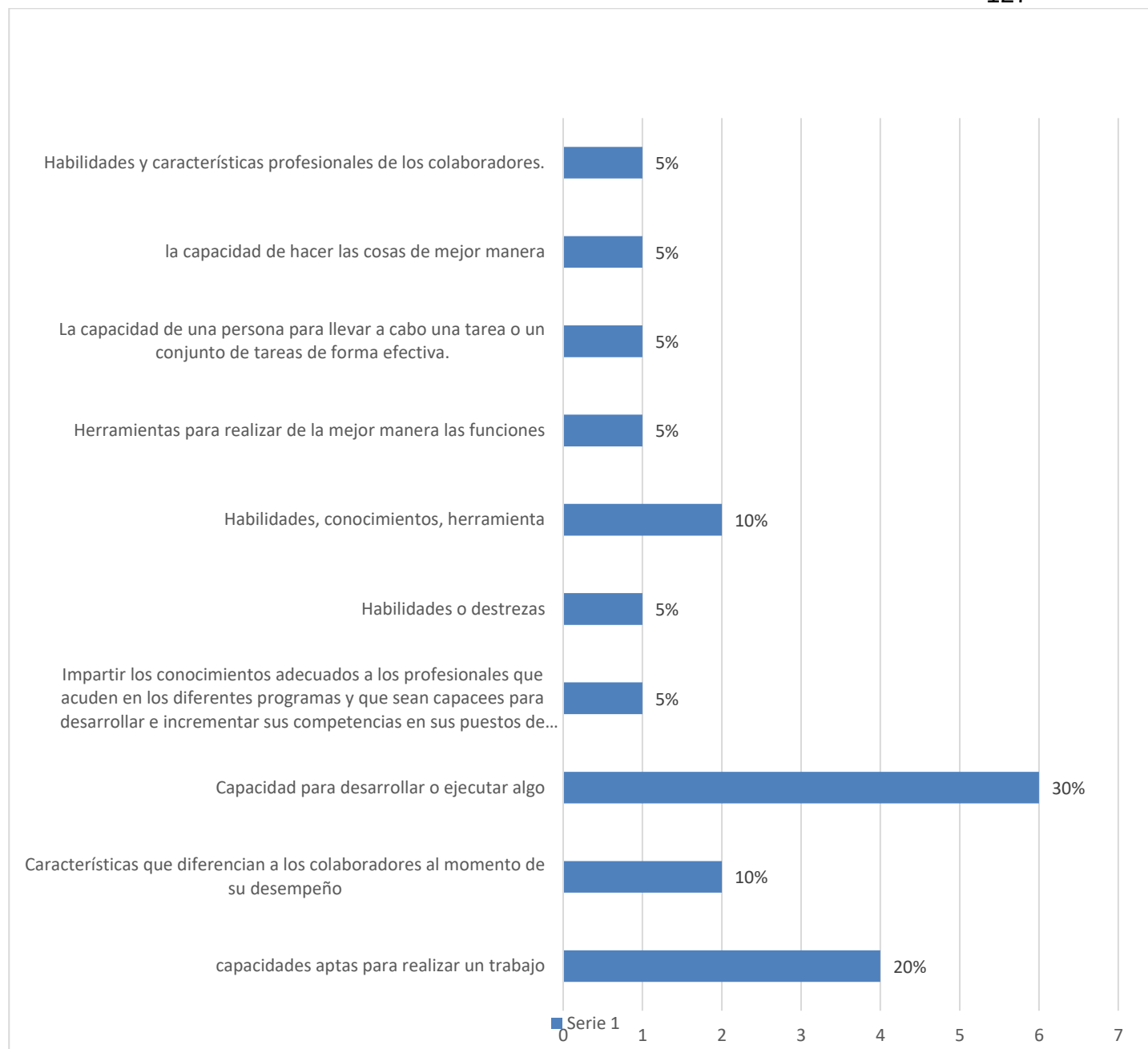
Indicador 1. Necesidades de capacitación

Tabla 26 ¿Qué entiende por competencia?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué entiende por competencia?	Capacidades aptas para realizar un trabajo	4	20%
	Características que diferencian a los colaboradores al momento de su desempeño	2	10%
	Capacidad para desarrollar o ejecutar algo	6	30%
	Impartir los conocimientos adecuados a los profesionales que acuden en los diferentes programas y que sean capaces para desarrollar e incrementar sus competencias en sus puestos de trabajo	1	5%
	Habilidades o destrezas	1	5%
	Habilidades, conocimientos, herramienta	2	10%
	Herramientas para realizar de la mejor manera las funciones	1	5%
	La capacidad de una persona para llevar a cabo una tarea o un conjunto de tareas de forma efectiva.	1	5%

	La capacidad de hacer las cosas de la mejor manera	1	5%
	Habilidades y características profesionales de los colaboradores.	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Gráfico 26 ¿Qué entiende por competencia?

Los resultados de la pregunta 25 donde se les consulta a los colaboradores ¿Qué entiende por competencia?, son los siguientes:

- Un 20% entiende que son capacidades aptas para realizar un trabajo

- Un 10% entiende que son características que diferencian a los colaboradores al momento de su desempeño
- Un 30% entiende que es la capacidad para desarrollar o ejecutar algo
- Un 5% entiende que es impartir los conocimientos adecuados a los profesionales que acuden en los diferentes programas y que sean capaces para desarrollar e incrementar sus competencias en sus puestos de trabajo
- Un 5% entiende que son habilidades o destrezas
- Un 10% entiende que son habilidades, conocimientos, herramienta
- Un 5% entiende que son herramientas para realizar de la mejor manera las funciones
- Un 5% entiende que es la capacidad de una persona para llevar a cabo una tarea o un conjunto de tareas de forma efectiva.
- Un 5% entiende que es la capacidad de hacer las cosas de mejor manera
- Un 5% entiende que son habilidades y características profesionales de los colaboradores.

Tabla 27 Seleccione las competencias que usted considera que posee

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
Seleccione las competencias que usted considera que posee	Dirección de personas	7	4,4%
	Trabajo en equipo	17	10,7%
	Liderazgo	13	8,4%
	Pensamiento analítico	16	10,1%
	Experiencia técnica	16	10,1%
	Razonamiento conceptual	14	8,8%
	Autocontrol	8	5%
	Orientación al logro	14	8,8%
	Iniciativa	17	10,7%
	Influencia e impacto	6	3,7%
	Construcción de relaciones	16	10,1%
	Conciencia organizacional	14	8,8%
Total		158	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

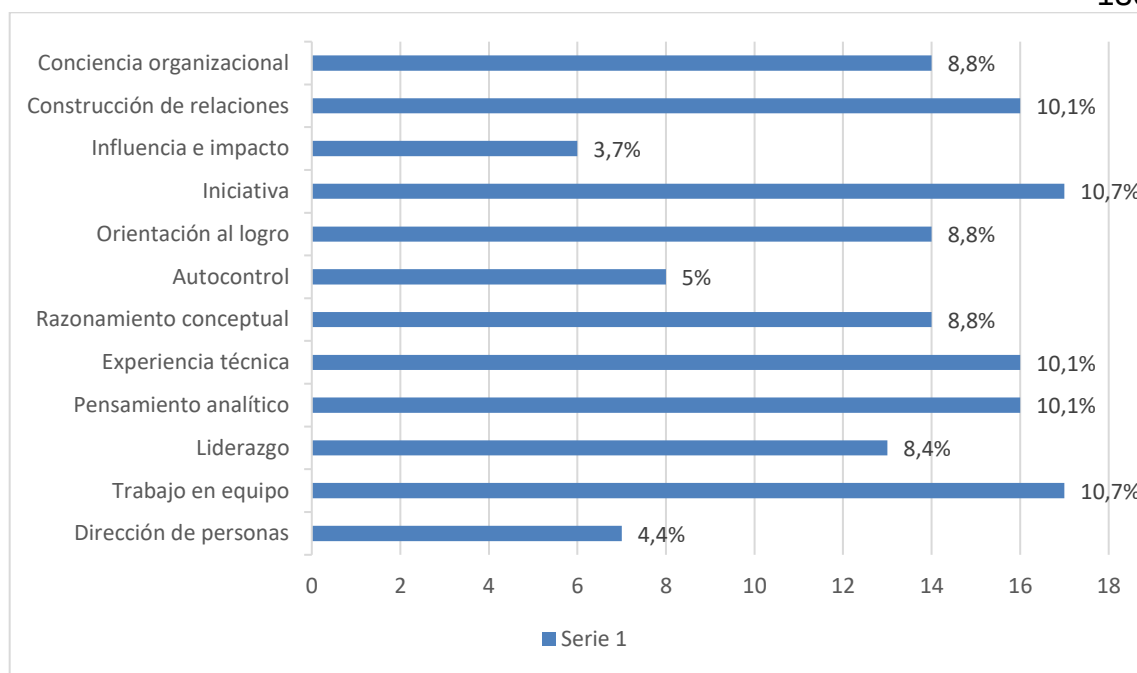


Gráfico 27 Seleccione las competencias que usted considera que posee

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 27 donde se les solicita a los colaboradores que seleccionen las competencias que consideran que poseen, son los siguientes:

- El 4,4%, de la población considera que posee dirección de personas
- El 10,7%, de la población considera que posee Trabajo en equipo
- El 8,2%, de la población considera que posee Liderazgo
- El 10,1%, de la población considera que posee Pensamiento analítico
- El 10,1%, de la población considera que posee Experiencia técnica
- El 8,8%, de la población considera que posee Razonamiento conceptual
- El 5%, de la población considera que posee Autocontrol
- El 8,8%, de la población considera que posee Orientación al logro
- El 10,7%, de la población considera que posee Iniciativa
- El 3,7%, de la población considera que posee Influencia e impacto

- El 10,1%, de la población considera que posee Construcción de relaciones
- El 8,8%, de la población considera que posee Conciencia organizacional

Tabla 28 Durante su trayectoria como trabajador técnico del ICAP, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Durante su trayectoria como trabajador técnico del ICAP, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?	Sí	19	95%
	No	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

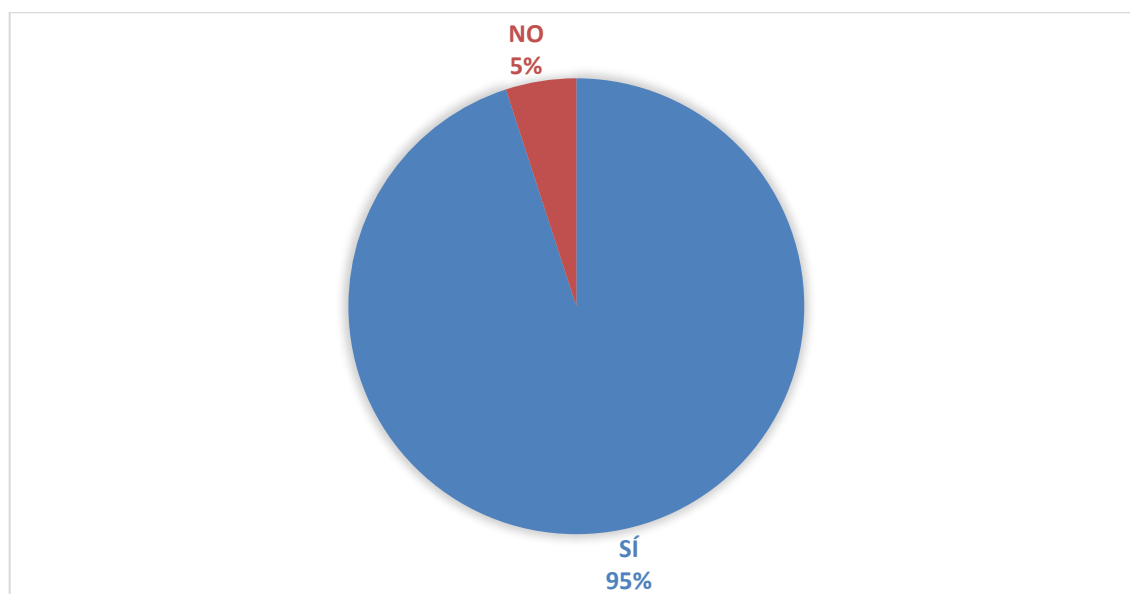


Gráfico 28 ¿Durante su trayectoria como trabajador técnico del ICAP, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 28 donde se consulta a los colaboradores si han recibido algún tipo de capacitación, son los siguientes:

- El 95% de la población respondió que sí ha recibido capacitación.
- Mientras que un 5% señaló que no ha recibido capacitación.

Tabla 29 ¿Considera usted que necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo? (especifique al menos 3 áreas o coloca la palabra no en cualquiera de ellas.)

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo? (especifique al menos 3 áreas o coloca la palabra no en cualquiera de ellas.)	Sí	19	100%
	No	1	0%
Total		20	100%

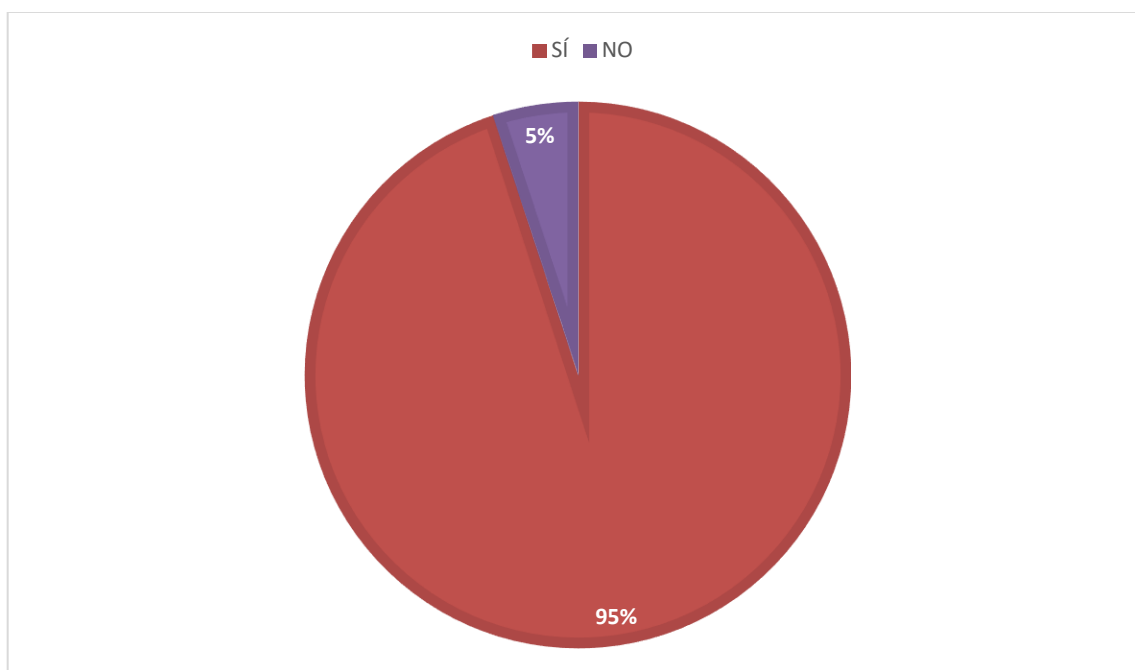
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Áreas de necesidad de capacitación		
Prospectiva estratégica	análisis prospectivo	Datos inteligentes
Manejo de Excel	Comunicación asertiva	Seguridad informática
videografía	Idiomas	Economía digital

Redes	Técnicas de negociación	TIC's
Tecnologías de la información	Perspectiva	Google analytics
Trabajo en equipo	Community manager	Inteligencia emocional
Manejo de tecnología	Como construir redes (networking)	Procesos de comunicación y marketing
Facebook Blueprint	conceptualización	Divulgación científica
Investigación cuantitativa	MICMAC	Virtualización
Gestión de proyectos	diseño gráfico	Capacitación en ofimática

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública, abril 2020.

Gráfico 29 ¿Considera usted que necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo? (especifique al menos 3 áreas o coloca la palabra no en cualquiera de ellas.)



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 29 donde se consulta a los colaboradores si han considera que necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo, son los siguientes:

- El 95% de la población respondió que sí necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.
- Mientras que un 5% señaló que no necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.

Los encuestados que consideran que necesitan capacitación señalaron las siguientes áreas de importancia:

Prospectiva estratégica	TIC's	Facebook Blueprint
análisis prospectivo	Tecnologías de la información	conceptualización
Datos inteligentes	Perspectiva	Divulgación científica
Manejo de Excel	Google analytics	Investigación cuantitativa
Comunicación asertiva	Trabajo en equipo	MICMAC
Seguridad informática	Community manager	Virtualización
Videografía	Inteligencia emocional	Gestión de proyectos
Idiomas	Manejo de tecnología	diseño gráfico
Economía digital	Como construir redes (networking)	Capacitación en ofimática
Redes Técnicas de negociación	Procesos de comunicación y marketing	

Indicador 2. Necesidades de reforzamiento de las competencias existentes**Tabla 30 De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted que debe reforzar? (puede seleccionar una o varias)**

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas	Porcentaje
¿De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted que debe reforzar? (puede seleccionar una o varias)	Competencias Prácticas (traducir la información y los conocimientos en acciones operativas)	12	34%
	Competencias Sociales (trabajo en equipo, o capacidad para relacionarse)	3	9%
	Competencias del conocimiento (conjugación de información con saber)	9	26%
	Competencias Teóricas (conectar saberes adquiridos durante la formación con información)	11	31%
Total		35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.



Gráfico 30 ¿De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted que debe reforzar? (puede seleccionar una o varias)

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 30 donde se consulta a los colaboradores, ¿Cuáles competencias considera que debe reforzar?, son los siguientes:

- 12 personas respondieron que necesitan reforzar las competencias prácticas para un 34% de la población.
- 3 personas respondieron que necesitan reforzar las competencias prácticas para un 9% de la población.
- 9 personas respondieron que necesitan reforzar las competencias prácticas para un 26% de la población.
- 11 personas respondieron que necesitan reforzar las competencias prácticas para un 31% de la población.

Tabla 31 En el último año ha recibido capacitación por parte de ICAP en alguna de las siguientes áreas

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas SÍ	Porcentaje
En el último año ha recibido capacitación por parte de ICAP en alguna de las siguientes áreas	Análisis y pensamiento crítico	10	43%
	Datos inteligentes	3	13%
	Automatización de procesos	1	4,5%
	Análisis prospectivo	8	35%
	Big Data	1	4,5%
Total		23	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Distribución	Cantidad de respuestas NO	Porcentaje
En el último año ha recibido capacitación por parte de ICAP en alguna de las siguientes áreas	Análisis y pensamiento crítico	10	13%
	Datos inteligentes	17	22%
	Automatización de procesos	19	25%
	Análisis prospectivo	12	15%

	Big Data	19	25%
Total		77	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos Del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

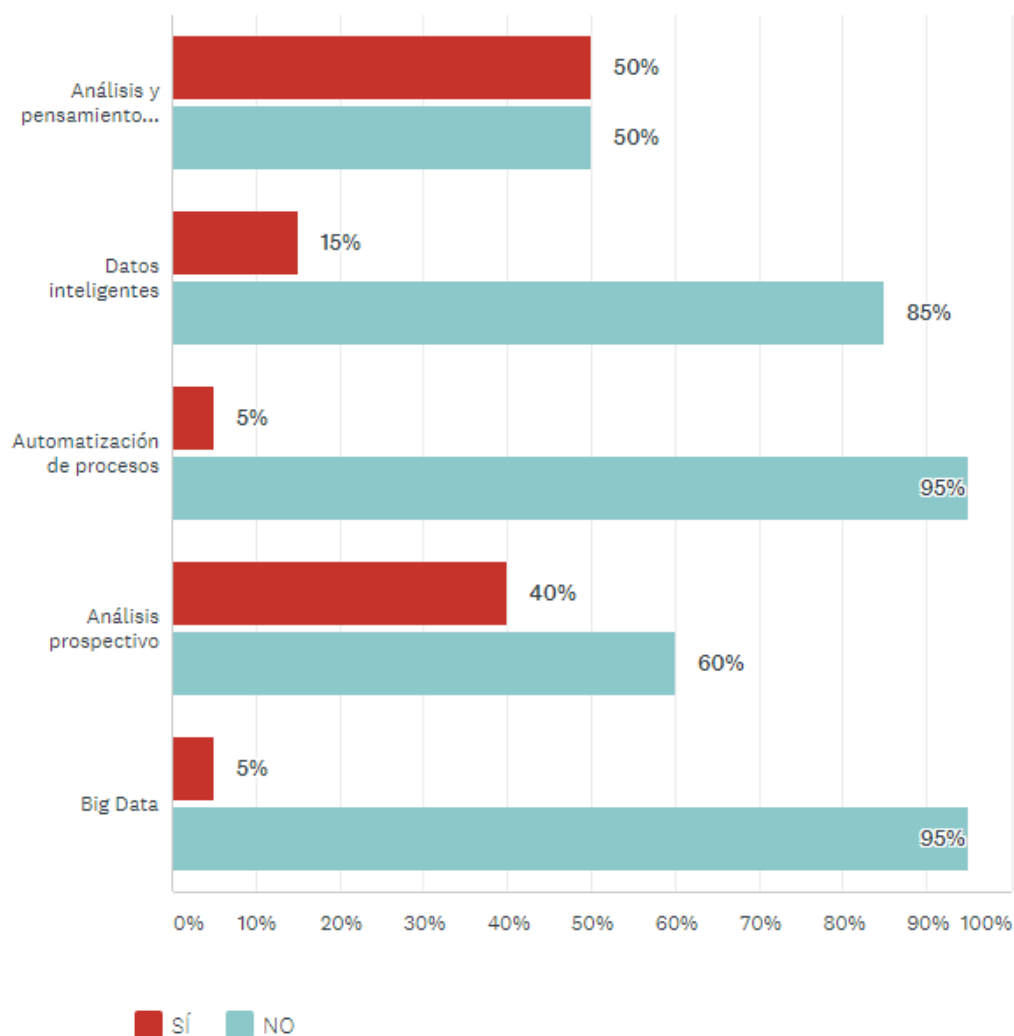


Gráfico 31 En el último año ha recibido capacitación por parte de ICAP en alguna de las siguientes áreas

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 31 donde se consulta a los colaboradores si han recibido capacitación en el último año en las áreas señaladas, son los siguientes:

- El 50% de los encuestados respondió que sí ha recibido capacitación en análisis y pensamiento crítico, mientras que el otro 50% señala que no ha recibido capacitación en esta área.
- El 15% de los encuestados respondió que sí ha recibido capacitación en Datos inteligentes, mientras que el otro 85% señala que no ha recibido capacitación en esta área.
- El 5% de los encuestados respondió que sí ha recibido capacitación en automatización de procesos, mientras que el otro 95% señala que no ha recibido capacitación en esta área.
- El 40% de los encuestados respondió que sí ha recibido capacitación en análisis prospectivo, mientras que el otro 60% señala que no ha recibido capacitación en esta área.
- El 5% de los encuestados respondió que sí ha recibido capacitación en big data, mientras que el otro 95% señala que no ha recibido capacitación en esta área.

Tabla 32 ¿Cómo le han ayudado las capacitaciones recibidas por ICAP, para el cumplimiento de sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo le han ayudado las capacitaciones recibidas por ICAP,	Reforzar conocimiento	1	5%
	Tener más instrumentos para la formulación de proyectos	1	5%

para el cumplimiento de sus funciones?	En mi caso, no ha sido tan fundamental, por la naturaleza de la capacitación	1	5%
	En la actualización de conocimientos	1	5%
	Actualización de conocimientos y adquisición de nuevas habilidades	1	5%
	En las que he recibido durante estos años, bastante, ya que siempre las aplico para mejorar a nivel laboral y dar ese extra que se requiere	1	5%
	Han permitido que entienda mejor la misión del ICAP en las temáticas trabajadas especialmente en el área de prospectiva	1	5%
	las capacitaciones han abordado más temas interpersonales, por lo que para ejecutar mis tareas no han sido tan necesarias, solamente inglés considero que tuvo un impacto directo	1	5%
	Bastante	1	5%
	Por un lado, para analizar mejor los datos y por otro, generar propuestas	1	5%
	Recuerdo el taller de creatividad, me ayudó a mirar de diferentes formas un mismo problema, para poder pensar soluciones diferentes	1	5%
	pensar diferente	1	5%

	Potenciaron mis competencias interpersonales.	1	5%
	Omisión de la pregunta	7	35%
Total		20	100%%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

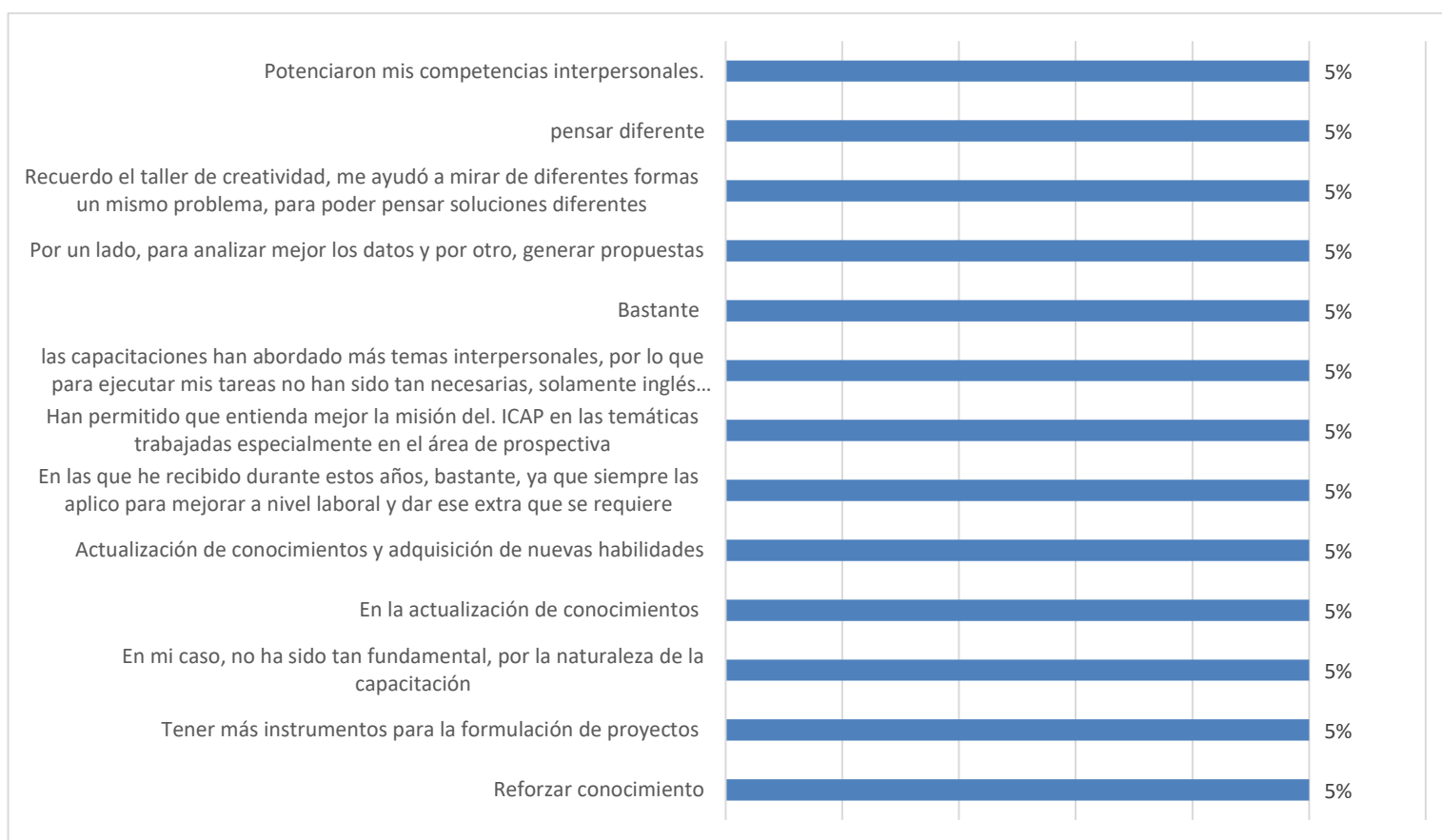


Gráfico 32 ¿Cómo le han ayudado las capacitaciones recibidas por ICAP, para el cumplimiento de sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 32 donde se consulta a los colaboradores ¿Cómo le han ayudado las capacitaciones recibidas por ICAP, para el cumplimiento de

sus funciones?, muestran que solo el 65% respondió, el otro 35% omitió la pregunta, se exponen las opiniones registradas:

- El 5% de la población indica que le ayudó a reforzar conocimiento.
- El 5% de la población indica que le ayudó a tener más instrumentos para la formulación de proyectos.
- El 5% de la población indica que no ha sido tan fundamental, por la naturaleza de la capacitación
- El 5% de la población indica que le ayudó a la actualización de conocimientos
- El 5% de la población indica que le ayudó a actualización de conocimientos y adquisición de nuevas habilidades
- El 5% de la población indica que le ayudó bastante, ya que siempre las aplica para mejorar a nivel laboral y dar ese extra que se requiere
- El 5% de la población indica que le han permitido que entienda mejor la misión del ICAP en las temáticas trabajadas especialmente en el área de prospectiva
- El 5% de la población indica que las capacitaciones han abordado más temas interpersonales, por lo que para ejecutar mis tareas no han sido tan necesarias, solamente inglés considero que tuvo un impacto directo
- El 5% de la población indica que le ayudó bastante
- El 5% de la población indica que le ayudó a analizar mejor los datos y por otro, generar propuestas
- El 5% de la población indica que le ayudó a mirar de diferentes formas un mismo problema, para poder pensar soluciones diferentes

- El 5% de la población indica que le ayudó a pensar diferente
- El 5% de la población indica que le ayudó a potenciaron mis competencias interpersonales.

Tabla 33 ¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?

Descripción	Concepto	Distribución	Cantidad de personas	porcentaje
¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?	Relación con los compañeros	SÍ	18	90%
		NO	2	10%
Total				

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Concepto	Distribución	Cantidad de personas	porcentaje
¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?	Relación con los usuarios	SÍ	20	100%
		NO	0	0%
Total			20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Concepto	Distribución	Cantidad de personas	porcentaje
-------------	----------	--------------	----------------------	------------

¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?	Relación con mis superiores	SÍ	19	95%
		NO	1	5%
Total			20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Concepto	Distribución	Cantidad de personas	porcentaje
¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?	Relación con el personal a cargo	SÍ	13	87%
		NO	2	13%
Total			15	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano De Administración Pública, abril 2020.

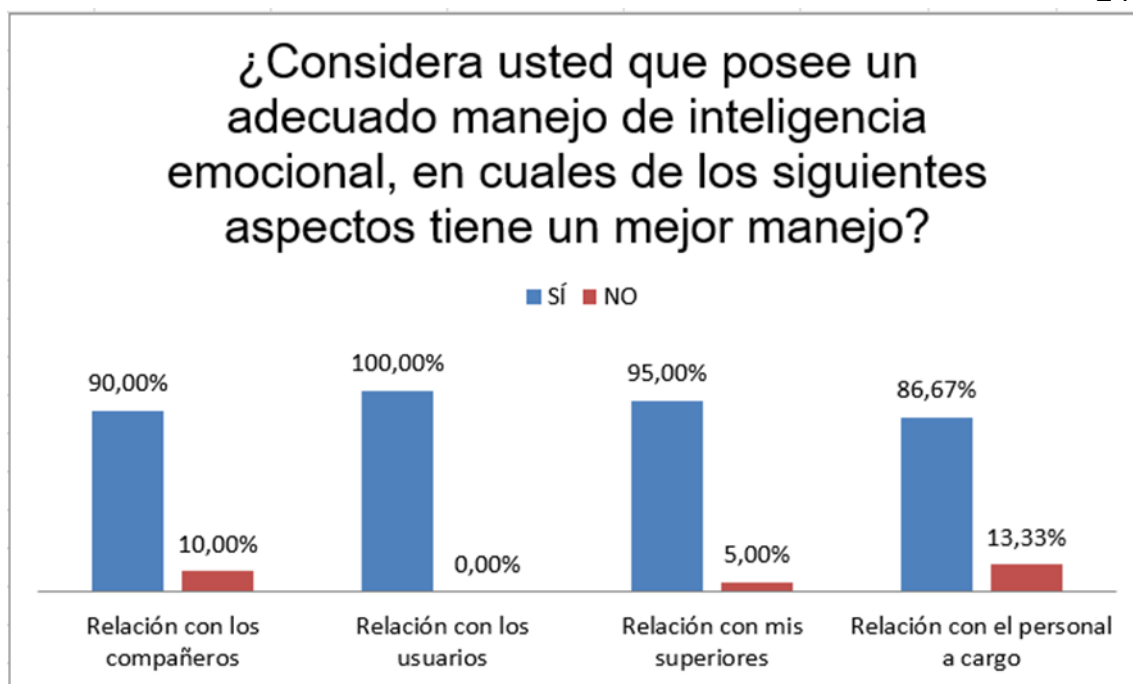


Gráfico 33 ¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 33 donde se consulta a los colaboradores si Considera que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional en las siguientes áreas, son los siguientes:

- 18 personas respondieron que poseen adecuado manejo de inteligencia emocional en la relación con los compañeros para un 90% de la población, mientras que 2 personas respondieron de manera negativa a este aspecto para un 10% de la población.
- El 100% de la población considera que poseen adecuado manejo de inteligencia emocional en la relación con los usuarios.
- Un 95% de la población consideran que poseen adecuado manejo de inteligencia emocional en la relación con los superiores.

- El 86,67% de la población considera que poseen adecuado manejo de inteligencia emocional en la relación con el personal a cargo, mientras que un 13,33% de la población considera que no.

Indicador 3. Economía 4.0

Tabla 34 ¿Conoce usted que es la economía 4.0.? sí su respuesta es no, pasar a la presunta 39.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Conoce usted que es la economía 4.0.? sí su respuesta es no, pasar a la presunta 39.	Sí	19	95%
	No	1	5%%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

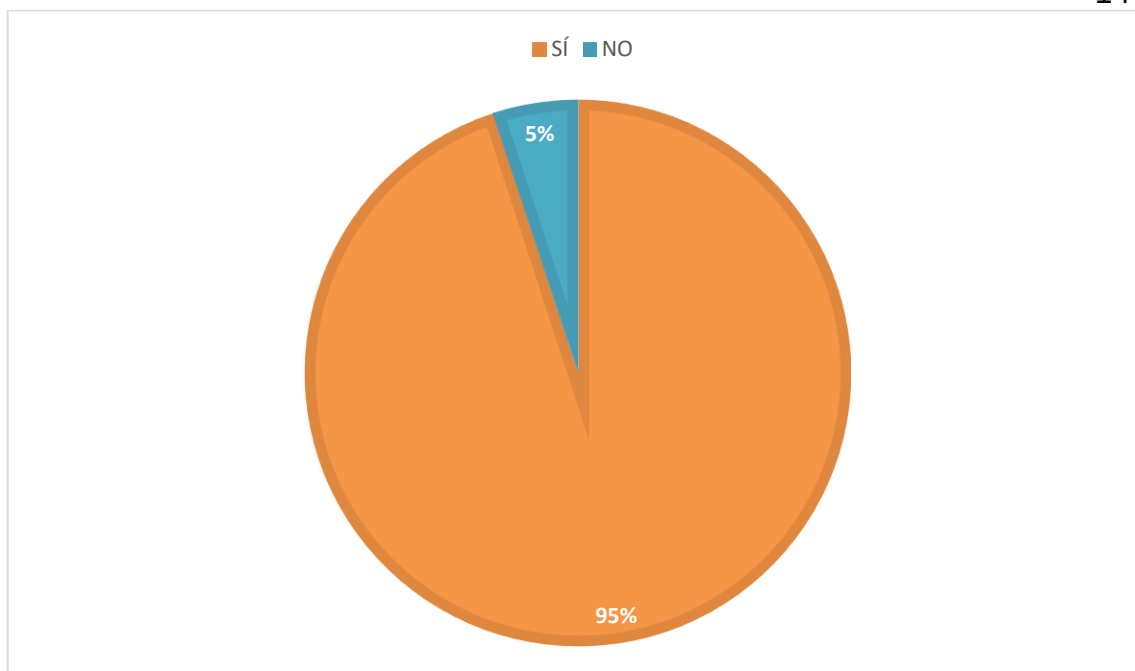


Gráfico 34 ¿Conoce usted que es la economía 4.0.? sí su respuesta es no, pasar a la presunta 39.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 34 donde se consulta a los colaboradores si Conoce que es la economía 4.0., son los siguientes:

- El 95% de la población respondió que sí conoce que es la economía 4.0.
- Solo el 5% indicó que no conoce que es la economía 4.0.

Tabla 35 En una escala de uno a cinco, en qué medida considera usted que las demandas de la economía 4.0, afecta la realización de sus funciones? (siendo 1 nada, 2 muy poco, 3 poco, 4 medianamente y 5 mucho)

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
En una escala de uno a cinco, en qué medida considera usted que las demandas de la economía 4.0, afecta la realización de sus funciones? (siendo 1 nada, 2 muy poco, 3 poco, 4 medianamente y 5 mucho)	1- Nada	0	0%
	2- Muy poco	1	5%
	3- Poco	5	25%
	4- Medianamente	3	15%
	5- Mucho	11	55%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

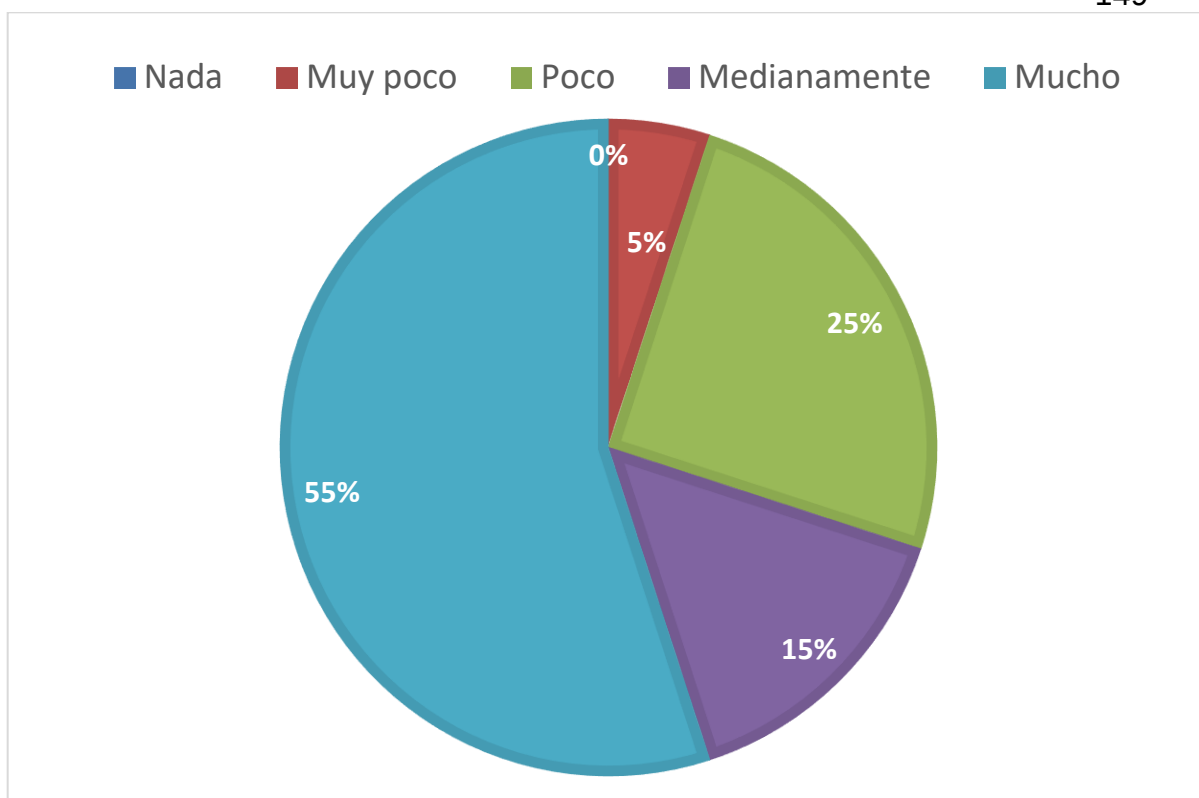


Gráfico 35 En una escala de uno a cinco, en qué medida considera usted que las demandas de la economía 4.0, afecta la realización de sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 35 donde se consulta a los colaboradores, ¿en qué medida considera que las demandas de la economía 4.0, afectan la realización de sus funciones?, son los siguientes:

- Uno de los colaboradores considera que le afectaría muy poco para un 5% de la población.
- Cinco de los colaboradores considera que le afectaría poco para un 25% de la población.
- Tres de los colaboradores considera que le afectaría medianamente para un 15% de la población.

- Once de los colaboradores considera que le afectaría mucho para un 55% de la población.

Tabla 36 ¿Cómo evalúa usted la revolución 4.0. de cara al desarrollo de sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo evalúa usted la revolución 4.0. de cara al desarrollo de sus funciones?	Amenaza	0	0%
	Oportunidad de crecimiento	20	100%
	Desafío	0	0%
	Otro	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

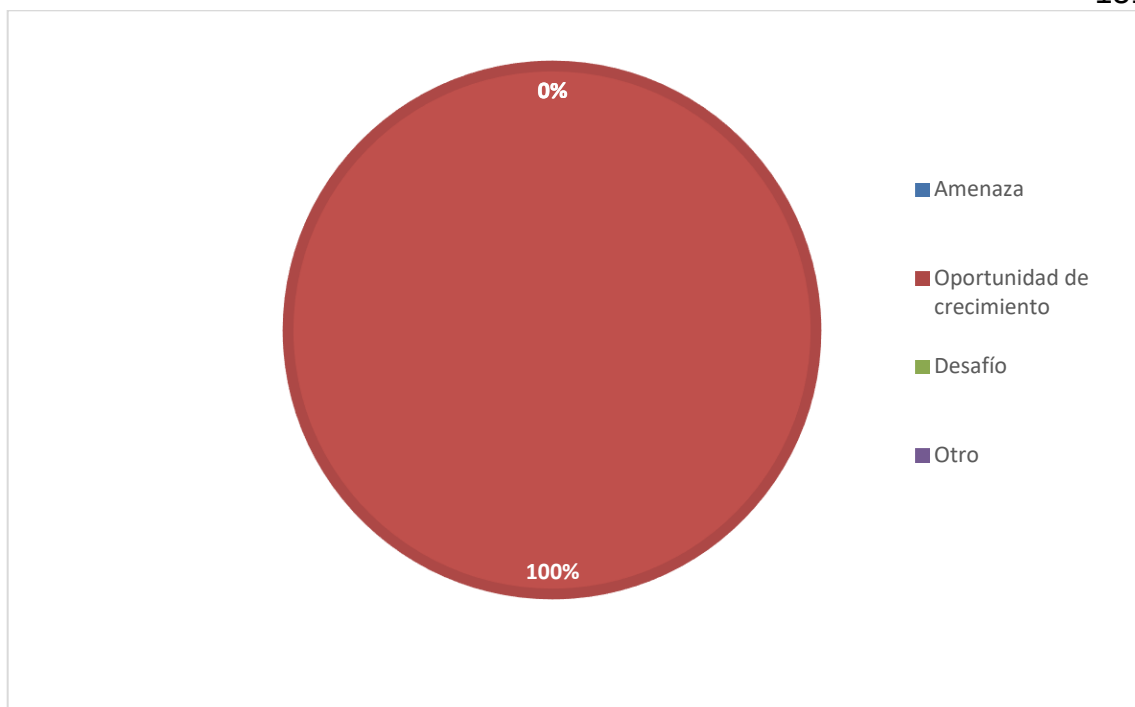


Gráfico 36 ¿Cómo evalúa usted la revolución 4.0. de cara al desarrollo de sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 36 donde se consulta a los colaboradores, Cómo evalúan la revolución 4.0. de cara al desarrollo de las funciones que realizan, son los siguientes:

- El 100% de la población considera la revolución 4.0 como una oportunidad de crecimiento.

Tabla 37 ¿Cuáles considera usted serían los retos más grandes que enfrentará en su trabajo debido a la revolución 4.0? (seleccione una o varias)

Descripción	Distribución	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
¿Cuáles considera usted serían los retos más grandes que enfrentará en su trabajo debido a la revolución 4.0? (seleccione una o varias)	Pensamiento analítico	8	13%
	Nuevas maneras de hacer las cosas	15	24%
	Uso de las tecnologías	14	22%
	Recolección de datos	9	14%
	Alianzas estratégicas	7	11%
	Nuevos hábitos y normas	9	14%
	Otro (especifique) Manejo de big data	1	2%
Total		63	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

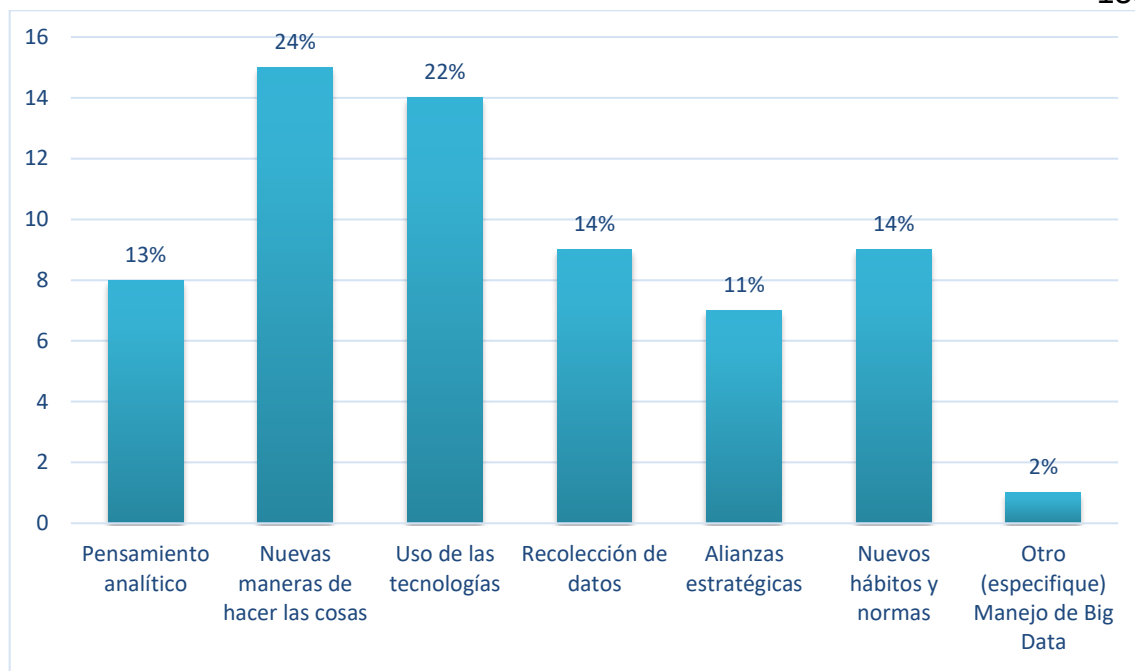


Gráfico 37 ¿Cuáles serían los retos más grandes que enfrentará en su trabajo debido a la revolución 4.0.?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 37 donde se consulta a los colaboradores Cuáles consideran serían los retos más grandes que enfrentarán en sus trabajos debido a la revolución 4.0.?, son los siguientes:

- Ocho de las personas encuestadas consideran que el pensamiento analítico, lo que representa un 13% de las respuestas obtenidas.
- Quince de las personas encuestadas consideran que las nuevas maneras de hacer las cosas, lo que representa un 24% de las respuestas obtenidas.
- Catorce de las personas encuestadas consideran que el uso de las tecnologías, lo que representa un 22% de las respuestas obtenidas.
- Nueve de las personas encuestadas consideran que la recolección de datos, lo que representa un 14% de las respuestas obtenidas.

- Siete de las personas encuestadas consideran que las alianzas estratégicas, lo que representa un 11% de las respuestas obtenidas.
- Nueve de las personas encuestadas consideran que los nuevos hábitos y normas, lo que representa un 14% de las respuestas obtenidas.
- Una de las personas encuestadas considera que otro de los retos más grandes que enfrentaría en su trabajo, es el manejo de big-data, lo que representa un 2% de las respuestas obtenidas.

Tabla 38 De acuerdo con la información existente sobre la revolución 4.0.

¿siente que su trabajo se encuentra en riesgo? ¿por qué?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
De acuerdo con la información existente sobre la revolución 4.0. ¿siente que su trabajo se encuentra en riesgo?	Sí	1	5%
	No	19	95%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

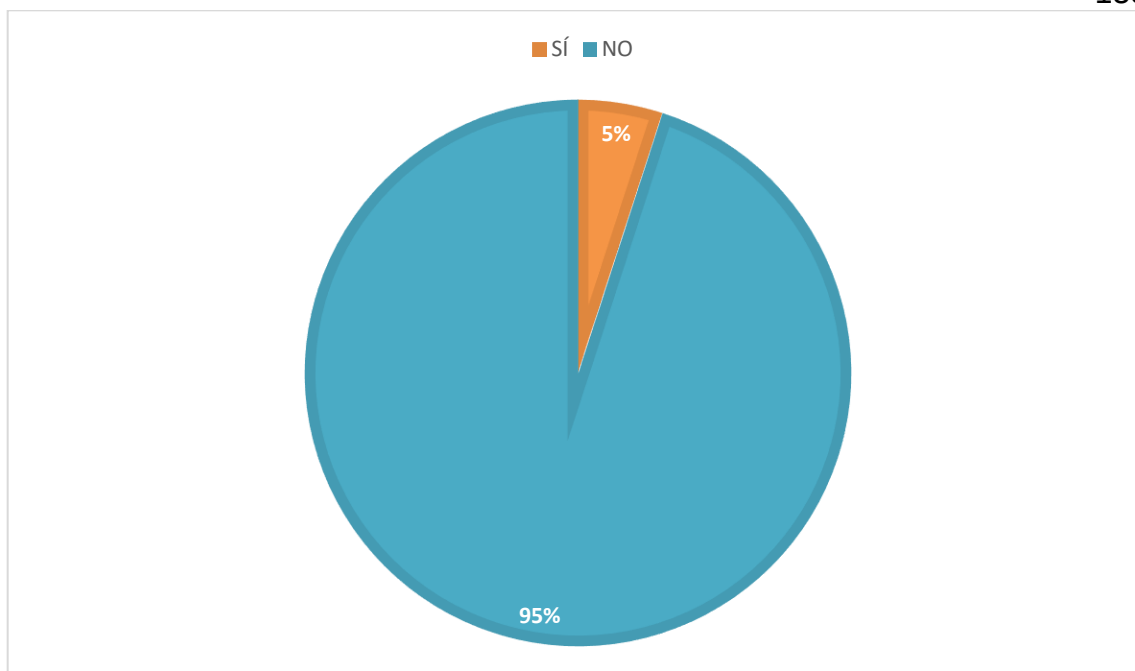


Gráfico 38 De acuerdo con la información existente sobre la revolución 4.0. ¿siente que su trabajo se encuentra en riesgo? ¿por qué?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 38 donde se consulta a los colaboradores si siente que su trabajo se encuentra en riesgo debido a la revolución 4.0., son los siguientes:

El 95% de los encuestados consideran que su trabajo no se encuentra en riesgo ante la revolución 4.0.

Solo el 5% de los encuestados considera que sí se encuentra en riesgo ante la revolución 4.0.

Al responder el porqué de su decisión, argumentaron lo siguiente:

- Porque todos los procesos se pueden evaluar y reformular
- debido a la capacidad de adaptación
- Por las posibilidades de adaptación al cambio

- Porque me desempeño en la parte informática
- Debido a que se generan nuevos paradigmas, nuevos campos de acción
- Por la capacidad de adaptación al cambio
- porque permite el crecimiento y adquisición de nuevos conocimientos para poner en práctica
- No, porque de una u otra manera en el trabajo que realizo hay inmersos elementos de la revolución 4.0
- Creo que trae oportunidad para aprender sobre nuevas tecnologías
- No
- Es una oportunidad para ser creativos e innovar, con el objetivo de adaptarnos y gestionar el cambio
- Aspectos estratégicos
- Porque es una oportunidad
- Creo que se debe de avanzar junto con la tecnología y todo lo que esto implica, por lo tanto, siempre existe una oportunidad para crecer junto con los cambios, y salir de la zona de confort
- puesto que es un proceso normal en el que nos encontramos, donde la administración pública tal y como sucedió en el siglo pasado, se deberá actualizar, por ende, las instituciones académicas como el ICAP.
- Porque confío en mis capacidades y competencias
- La investigación y manejo de proyectos se benefician de la revolución, no las reemplazan
- Porque creo que hay cosas que realizo que no puede realizar una máquina o la inteligencia artificial, por lo menos por los próximos 5 años

Tabla 39 Siendo 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena y 5 muy buena, describa su capacidad de adaptación a los cambios en su entorno laboral.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Siendo 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena y 5 muy buena, describa su capacidad de adaptación a los cambios en su entorno laboral.	Muy Mala	0	0%
	Mala	0	0%
	Regular	1	5%
	Buena	9	45%
	Muy Buena	10	50%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

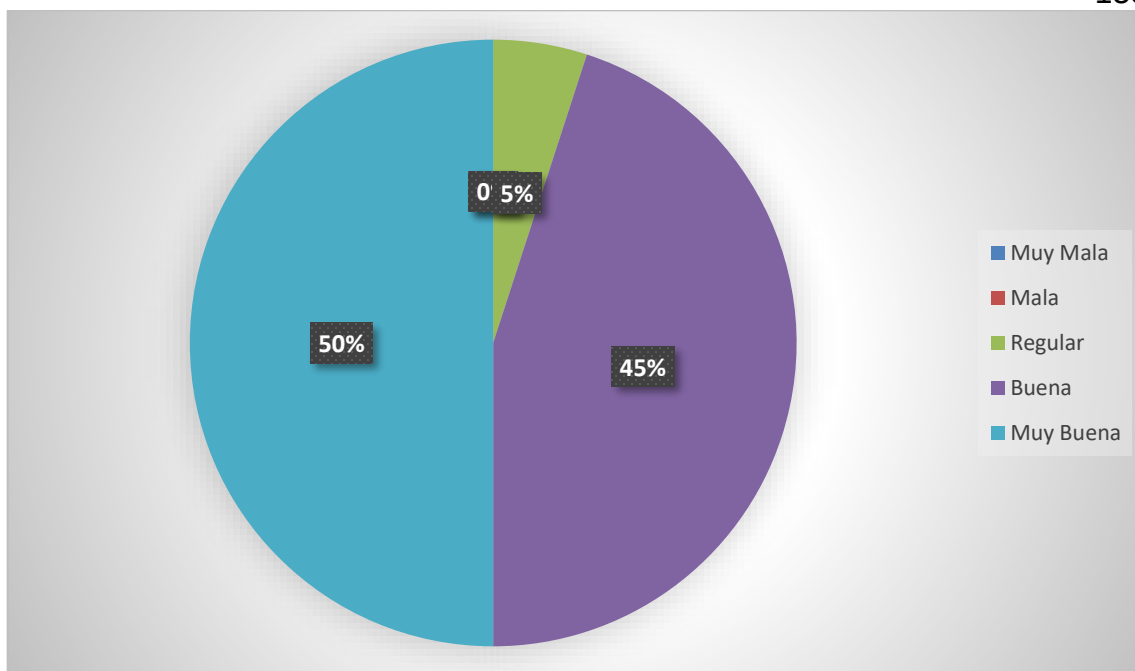


Gráfico 39 Siendo 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena y 5 muy buena, describa su capacidad de adaptación a los cambios en su entorno laboral.

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 39 donde se consulta a los colaboradores que describa su capacidad de adaptación a los cambios en su entorno laboral., son los siguientes:

- El 50% de la población respondió que su adaptación a los cambios es muy buena.
- El 45% de la población respondió que su adaptación a los cambios es buena.
- Solo el 5% de la población respondió que su adaptación a los cambios es regular.

Indicador 4. Clasificación de las competencias según OIT

Tabla 40 Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones.

Descripción	Distribución	Clasificación según los colaboradores	Porcentaje
		Posición 1	
Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones	Pensamiento analítico	6	30%
	Aprendizaje activo y estratégico	2	10%
	Creatividad, originalidad e iniciativa	3	15%
	Diseño tecnológico y programación	1	5%
	Pensamiento y análisis crítico	8	40%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Distribución	Clasificación según los colaboradores	Porcentaje
		Posición 2	
Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones	Pensamiento analítico	4	20%
	Aprendizaje activo y estratégico	6	30%
	Creatividad, originalidad e iniciativa	3	15%
	Diseño tecnológico y programación	3	15%
	Pensamiento y análisis crítico	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Distribución	Clasificación según los colaboradores	Porcentaje
		Posición 3	
Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones	Pensamiento analítico	2	10%
	Aprendizaje activo y estratégico	6	30%
	Creatividad, originalidad e iniciativa	6	30%
	Diseño tecnológico y programación	5	25%

	Pensamiento y análisis critico	1	5%
Total		20	100%

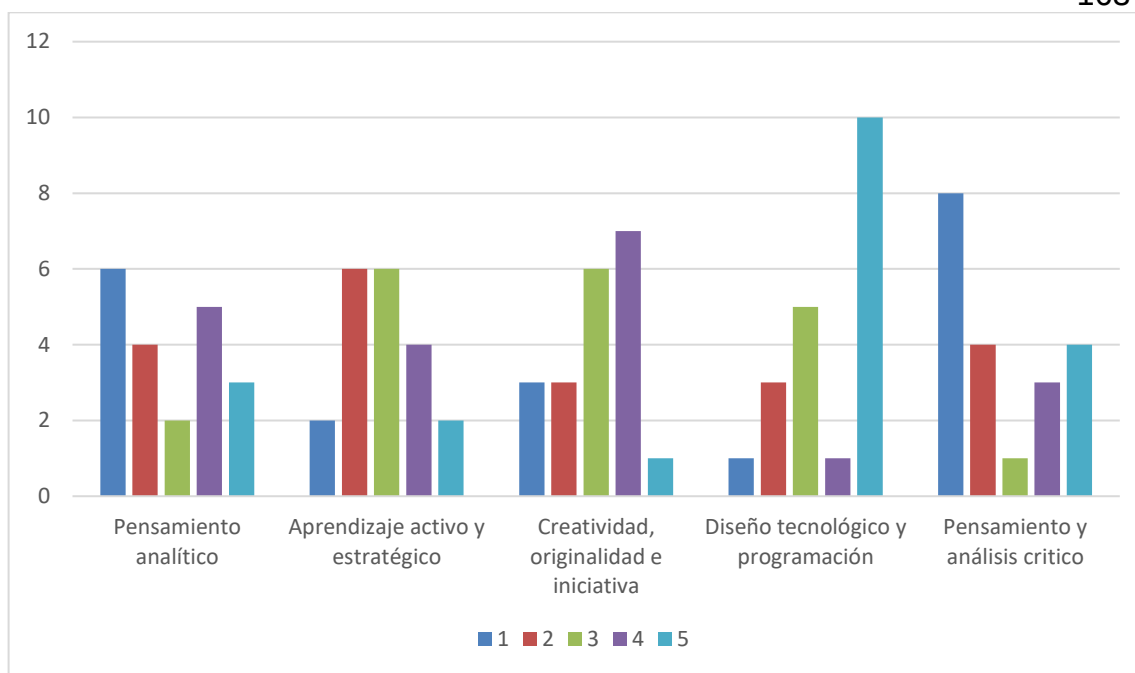
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Distribución	Clasificación según los colaboradores	Porcentaje
		Posición 4	
Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones	Pensamiento analítico	5	25%
	Aprendizaje activo y estratégico	4	20%
	Creatividad, originalidad e iniciativa	7	35%
	Diseño tecnológico y programación	1	5%
	Pensamiento y análisis critico	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Descripción	Distribución	Clasificación según los colaboradores	Porcentaje
		Posición 5	
Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones	Pensamiento analítico	3	15%
	Aprendizaje activo y estratégico	2	10%
	Creatividad, originalidad e iniciativa	1	5%
	Diseño tecnológico y programación	10	50%
	Pensamiento y análisis crítico	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del Instituto Centroamericano de Administración Pública, abril 2020.

Los resultados de la pregunta 40 donde se les solicita a los colaboradores que clasifiquen las competencias dadas según la relevancia para el cumplimiento de sus funciones, son los siguientes:

Según los máximos de opiniones de los encuestados a cada una de las competencias,

- En primer lugar, está pensamiento y análisis crítico, con un total de ocho respuestas de los encuestados para un 40% de la población.
- En segundo lugar, está aprendizaje activo y estratégico con seis respuestas de los encuestados para un 30% de la población.
- En tercer lugar, está aprendizaje activo y estratégico igualando a creatividad, originalidad e iniciativa con seis respuestas de los encuestados para un 30% de la población.

- En cuarto lugar, está creatividad, originalidad e iniciativa con siete respuestas de los encuestados para un 35% de la población.
- En quinto lugar, está diseño tecnológico y programación con diez respuestas de los encuestados para un 50% de la población.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado para recolectar la información requerida de los colaboradores técnicos del instituto centroamericano de administración pública.

Datos Generales de la encuesta

- La mayoría de los colaboradores del instituto centroamericano de administración pública son de género masculino.
- La mitad de los colaboradores encuestados se encuentra en un rango de edad de 18 a 30, siendo la población menor los colaboradores mayores de 45 años.
- La mayoría de los colaboradores encuestados tienen entre 1 a 3 años de laborar para la institución.
- La mayoría de los colaboradores encuestados ocupa el puesto de gestor de proyectos.

Al analizar los datos generales del cuestionario se logró determinar lo siguiente:

cuadro 6 Conclusiones y recomendaciones objetivo 1

Objetivo nº1	
Determinar si el ICAP está gestionando cambios en los perfiles de los técnicos contratados, de cara a la automatización de los procesos.	
Conclusiones	Recomendaciones
Indicador 1: Perfil de puesto La mitad de los colaboradores dicen conocer el perfil diseñado por el ICAP para la realización de las funciones de su puesto, sin embargo, el restante indica que no conoce el perfil diseñado por el ICAP para la realización de las funciones de su puesto.	Indicador 1: Perfil de puesto Se recomienda a la dirección y gerencia técnica del ICAP, realizar un manual de perfiles de puesto el cual esté al alcance de todos los funcionarios de la institución, al mismo tiempo, se recomienda que, al momento de realizar una nueva contratación, se le brinde al nuevo colaborador por medio de un proceso de inducción la información del perfil de puesto que va a desempeñar.

- La mayoría de los colaboradores encuestados consideran que las competencias personales son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones, seguidas por la de acción y logro, dejando en última opción las gerenciales.

Indicador 2. Fijación de objetivos

- La mayoría de los encuestados tienen claro cuáles son los objetivos por cumplir en la realización de sus funciones, sin embargo, no es el cien por ciento de la población.

- Se aconseja generar un taller de capacitación que fomente las competencias personales como la creatividad, el pensamiento crítico, resolución de conflictos, inteligencia emocional, entre otros, de manera que se refuercen estas áreas, máxime que el ICAP, es una institución dedicada al servicio del ciudadano en temas de formación, capacitación, y acompañamiento de proyectos.

Indicador 2. Fijación de objetivos

- Se sugiere que se implemente un mecanismo de comunicación directa entre los jefes inmediatos y el personal a cargo, guiado por el Plan Estratégico de manera que permita mejorar la

• La mayoría de los colaboradores indica que su jefe inmediato sí realiza reuniones periódicas para la asignación de objetivos.	comunicación estratégica, y en consecuencia se transmita de manera efectiva los objetivos organizacionales y departamentales a fin de que cada miembro de la institución tenga claridad de cuáles son los objetivos que debe cumplir dentro de sus funciones laborales. • En consonancia con lo anterior se sugiere que las reuniones de coordinación como las existentes tengan un enfoque estratégico y operativo al mismo tiempo con un abordaje guiado por el Plan Estratégico y el Plan Operativo anual. Igualmente, las reuniones deben servir para la necesaria evaluación de los análisis de coyuntura que
---	---

Indicador 3. Supervisión del personal • Casi la totalidad de los colaboradores señalan que sí reciben supervisión por parte de su superior. • La mayoría de los colaboradores consideran necesario que exista supervisión sobre las tareas que realiza, para el buen cumplimiento de las funciones.	permitan respuestas rápidas frente a nuevas situaciones no previstas. Indicador 3. Supervisión del personal • Se recomienda a la dirección optimizar este procedimiento a través de mecanismos de evaluación del desempeño, y así poder utilizar los resultados de estas evaluaciones para fortalecer la necesaria supervisión. • Se aconseja a la dirección establecer una acción de evaluación del desempeño efectiva, mediante la cual permita que los colaboradores tengan una visión del cómo están haciendo las cosas y una retroalimentación de lo que pueden hacer para mejorar y
--	---

• La mayoría de los encuestados consideran que la persona idónea para la supervisión del cumplimiento de las tareas del personal técnico del ICAP, sería del departamento de recursos humanos.	crecer profesionalmente, esto se puede hacer de manera simple por medio de herramientas tecnológicas al final de un periodo establecido no mayor a 3 meses. • Se recomienda a la dirección del ICAP valorar para el proceso de evaluación del desempeño, el utilizar herramientas tecnológicas que permita efectuar el proceso de manera sencilla, rápida y con menor costo, a través del método que mejor se ajuste a las condiciones de la institución.
--	--

Indicador 4. Evaluación del desempeño	Indicador 4. Evaluación del desempeño
• La mayoría de los colaboradores indican que no se realiza evaluación del desempeño en la institución. • La minoría de los encuestados consideran que se utiliza un método de evaluación del desempeño, unos dicen que se utiliza el método de escala gráfica y otros opinan que el método 360, por lo que se muestra que no hay claridad	• Se aconseja a la dirección del ICAP, revisar y evaluar la metodología que está siendo utilizada para medir el desempeño de los funcionarios, en aras bien sea de establecer la evaluación del desempeño o algún otro mecanismo que permita mejorar la labor desarrollada en la institución. de corregir y mejorar los resultados de las funciones de los colaboradores de la institución. • Se aconseja a la dirección del ICAP, desarrollar un taller sobre evaluación del desempeño, donde se le pueda explicar a los colaboradores en que consiste, cuáles son los métodos que existen, como se

de una valida evaluación del desempeño. • Solamente cinco encuestados consideran que los métodos utilizados por el ICAP en la evaluación del desempeño son buenos, y esto obedece que la gran mayoría de los colaboradores considera que no existe una evaluación del desempeño. • Mas de la mitad de los colaboradores consideran que	lleva a cabo y de qué medida beneficia al colaborador y la institución, creando una comunicación asertiva entre todos los colaboradores. • En primera instancia se recomienda a la dirección del ICAP, hacer un boletín informativo de difusión rápida donde explique en que consiste cada uno de los métodos de evaluación del desempeño y principalmente cual es el que más se adapta para utilizar en la institución ya que actualmente el ICAP no cuenta con un programa o sistema de evaluación del desempeño.
--	--

el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas. • La gran mayoría de los encuestados consideran que brindando su máximo esfuerzo en las funciones que realiza, tiene posibilidad de progresar en la Institución. • La totalidad de los colaboradores consideran que sus opiniones si son tomadas en cuenta en la institución.	• Se sugiere a la dirección realizar una encuesta de clima y ambiente laboral entre todos sus colaboradores de manera anónima, para valorar las posibles mejoras que se deben realizar en este tema, debido que no todo el personal considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas. • Se aconseja a la dirección del ICAP, fomentar y hacer ver el valor e importancia de apoyar el esfuerzo y crecimiento de los profesionales de su institución.
---	---

• La mayoría de los encuestados consideran que las opiniones que han sido tomadas en cuenta por parte de la dirección, gerencia o jefatura, sí tienen un nivel de incidencia en la toma de decisiones de la institución.	• Se recomienda a la dirección y gerencia del ICAP, fortalecer esa confianza que mantienen los colaboradores, ya que es importante que los trabajadores se sientan parte del crecimiento y el éxito de la institución, esto permite que brinden su mayor y mejor esfuerzo en todo lo que realicen. • Se recomienda a la dirección y gerencia del ICAP, implementar un sistema que permita recibir las sugerencias y opiniones de todos los colaboradores en cuanto a las actividades que se llevan a cabo en la institución, dando la oportunidad de contar con múltiples posibilidades de acción, esto se puede realizar
--	---

• Un poco más de la mitad de los encuestados se sienten motivados con el trabajo que realizan.	de manera sencilla mediante un instrumento tecnológico, donde exista una ficha técnica que deba ser llenada de manera que las opiniones tengan sentido lógico y de pertenencia al tema en cuestión. • Se aconseja a la dirección y gerencia, gestionar e implementar métodos de compensación a los trabajadores, de manera que permita aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores y que a su vez fomente la lealtad a la institución. Existen múltiples formas de compensación desde las monetarias hasta las no salariales que a menudo son muy bien valoradas como horarios
--	--

	flexibles, teletrabajo, capacitaciones, etc.
--	---

cuadro 7 Conclusiones y recomendaciones objetivo 2

Objetivo n°2	
Describir el aporte que realiza el ICAP a la sociedad por medio de las funciones del personal técnico, en materia de formación y capacitación.	
Conclusiones	Recomendaciones
La mayoría de los encuestados señalan que desde la coordinación que integra se desarrollan programas de formación continua para la ciudadanía.	Se aconseja a la dirección del ICAP, que, por la naturaleza de la institución, es importante desarrollar un sistema de actualización permanente del conocimiento de manera que se mantengan en constante aprendizaje de las tendencias y necesidades reales de formación para la sociedad, esto contribuiría a que la institución responda de una mejor manera a las demandas ciudadanas.

• El total de los encuestados considera que los programas de formación que brinda el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la ciudadanía.	• Se aconseja seguir la línea de innovación, modernización, y desarrollo prospectivo que permita a la institución mantenerse en constante investigación de las necesidades de la ciudadanía.
Indicador 2. Programas de capacitación que brinda el ICAP • La mayoría de los encuestados concuerdan que los principales aportes que brindan a la sociedad desde el cumplimiento de sus funciones se basan en la formación, modernización y fortalecimiento institucional. • La mayoría de los encuestados concuerdan que los principales aportes que brinda el ICAP a la sociedad mediante los programas	Indicador 2. Programas de capacitación que brinda el ICAP • Se expresa a la dirección del ICAP, el reforzamiento de las competencias de los colaboradores para generar valor agregado tanto en la formación de los estudiantes como en el trabajo que se desarrolla con las instituciones. • Se recomienda al ICAP, crear un programa de capacitación y actualización continua para los colaboradores vinculado sobre todo a las demandas coyunturales y futuras de las

de capacitación son la formación de profesionales y actualización de profesionales, y la actualización de capacidades.	personas e instituciones. En ese sentido, la actualización en el marco de la cuarta revolución industrial es fundamental, ello con el fin de contar con personal altamente calificado y sobre todo con una visión prospectiva que permita enfrentar el futuro de mejor forma, por ello se recomienda el realizar un taller de análisis prospectivo.
Indicador 3. Proyectos a instituciones públicas realizados por el ICAP • Los colaboradores encuestados comentan las distintas maneras en la que cada uno aporta para el desarrollo de los proyectos que realiza el ICAP para las	Indicador 3. Proyectos a instituciones públicas realizados por el ICAP • Siendo un área estratégica la formulación, gestión y evaluación de proyectos, se recomienda fortalecer todos los espacios donde existen colaboradores vinculados a esta dinámica. Lo anterior mediante

instituciones públicas, sin embargo, resaltan: el seguimiento, coordinación y cumplimiento de los procesos, en ocasiones la participación en la ejecución de estos. • Gran parte de los encuestados sostienen que el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas es la reforma y modernización institucional.	la capacitación para el desarrollo de una serie de habilidades en liderazgo, investigación, trabajo en equipo, análisis y pensamiento crítico. • Debido que el ICAP se destaca por brindar proyectos y asesorías en temas de reforma y modernización institucional, se aconseja crear un programa de capacitación de herramientas tecnológicas como por ejemplo las que se usan para la construcción de escenarios, de modo que permitan ir de la mano con los servicios que ofrece a las instituciones públicas, y esto ayude a facilitar la ejecución de los procesos.
---	---

cuadro 8 Conclusiones y recomendaciones objetivo 3

Objetivo n° 3 Determinar cuáles son las competencias que demanda la economía 4.0 de cara a la labor que realiza el personal técnico del ICAP	
Conclusiones	Recomendaciones
Indicador 1. Necesidades de capacitación La mayoría de los encuestados coinciden que competencia es la capacidad para desarrollar o ejecutar una tarea o acción.	Indicador 1. Necesidades de capacitación Debido que los colaboradores no tienen claro el significado de competencia, se aconseja realizar un taller donde se brinde toda la información relevante sobre las competencias, de manera que fortalezca los conocimientos de los colaboradores y les ayude a entender de mejor manera como desarrollas o reforzar estas competencias.

• La mayoría de los encuestados consideran que poseen competencias de trabajo en equipo, iniciativa, experiencia técnica y Pensamiento analítico, lo que deja ver que es necesario capacitar a los colaboradores en las demás áreas importantes en las que se desarrolla el ICAP, como liderazgo, razonamiento conceptual, conciencia organizacional, entre otros. • Casi la totalidad de los encuestados indican que si han recibido capacitación en el periodo que llevan laborando en el ICAP. • Casi la totalidad de los encuestados consideran que	• Se recomienda hacer una evaluación de las competencias fundamentales para el progreso del ICAP, y de esta manera brindar capacitaciones al personal en estas áreas específicas • Proporcionar a todos los colaboradores que lo requieran las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones • La capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de los
---	--

necesitan capacitación para desempeñarse de mejor manera en sus funciones, algunas necesidades de capacitación que señalan son: tecnología, idiomas, y datos inteligentes.	colaboradores ya que mejora el rendimiento y desempeño del recurso humano de la empresa, además permite que el personal se actualice y adapte a las condiciones cambiantes del entorno, por lo que se debe contar con un programa de capacitación continua para alentar el compromiso y el conocimiento de los colaboradores permitiéndoles mejorar la productividad y rentabilidad de la institución, al mismo tiempo es importante considerar las necesidades de capacitación que sugieren los colaboradores como lo son: pensamiento prospectivo, big data, análisis y pensamiento crítico, resolución de conflictos, inteligencia emocional, entre otros.
---	--

Indicador 2. Necesidades de reforzamiento de las competencias existentes • La mayoría de encuestados consideran que necesitan reforzar las Competencias Prácticas y teóricas, las cuales consisten en traducir la información y los conocimientos en acciones operativas y conectar saberes adquiridos durante la formación con información conectar saberes adquiridos durante la formación con información. • La mitad de los encuestados indican que han recibido capacitación en análisis y pensamiento crítico, mientras	Indicador 2. Necesidades de reforzamiento de las competencias existentes • Se recomienda efectuar un plan de identificación de necesidades de capacitación junto con la implementación de capacitaciones en estas áreas identificadas, de manera que se escuche y tome en cuenta la solicitud de los colaboradores proporcionando de manera asertiva las herramientas y conocimientos más idóneos para la mejora y actualización de sus funciones. • Es necesario identificar aquellos colaboradores que todavía no han recibido capacitación en las áreas de
--	--

que un poco menos de la mitad indican que han recibido capacitación en análisis prospectivo, el restante de los encuestados, expresan que no hay recibido capacitación en estas áreas. • La mayoría de los encuestados consideran que las capacitaciones recibidas en el ICAP les han ayudado a reforzar los conocimientos, adquirir nuevas habilidades y entender mejor los objetivos organizacionales de la institución.	pensamiento crítico y análisis prospectivo con el objetivo de que puedan ser parte del esfuerzo institucional en esta materia. • Siendo las capacitaciones un vehículo importante para el constante aprendizaje de los colaboradores, las mismas se deben no solo mantener, sino reforzar, sobre todo en aquellas áreas que serán de alta demanda en el contexto de la economía 4.0, como son alguna tecnológicas y otros productos del aprendizaje social, como la resolución de problemas complejos. Lo anterior, para que los colaboradores tengan
---	--

• El total de los encuestados consideran que tienen un buen manejo de inteligencia emocional en la relación con los usuarios de la institución, por otra parte, casi la totalidad de los encuestados consideran que poseen buen manejo de inteligencia emocional en la relación con los compañeros y superiores, muy pocos tienen personal a cargo pero estos también consideran tener un buen manejo de inteligencia emocional.	habilidades que le permitan enfrentarse ante un entorno que se muestra altamente cambiante. • La inteligencia emocional juega un papel muy importante tanto en las relaciones laborales como personales, esta permite mantener un alto índice de buena cultura organizacional y excelentes resultados en la consecución de proyectos para la institución. Se aconseja reforzar mediante un taller de inteligencia emocional que permita entre otras cosas a los colaboradores por adaptarse a situaciones complejos y cambiantes, ser más creativos y crear estados de ánimo
--	---

Indicador 3. Economía 4.0 • Casi la totalidad de los encuestados conocen que es la economía 4.0. • Más de la mitad considera que la revolución 4.0 afectará mucho el desarrollo de sus funciones	positivo para beneficio de todos y de la institución Indicador 3. Economía 4.0 • Se recomienda a la dirección y gerencia del ICAP, generar un espacio (ejemplo cápsulas informativas) que permita profundizar los alcances y retos que supone esta revolución en la estructura laboral y sobre todo las posibles implicaciones que tendría sobre una institución como el ICAP. • Se sugiere a la dirección y gerencia del ICAP, tomar medidas inmediatas en temas de capacitación en relación con las competencias requeridas para hacer frente a la revolución 4.0 de manera por medio de la adquisición de nuevas competencias y del reforzamiento
---	--

• La totalidad de los encuestados valoran la revolución 4.0 como una oportunidad de crecimiento. • Gran parte de los encuestados consideran que los retos más grandes que enfrentaran con la revolución 4.0 será en las nuevas maneras de hacer las cosas y el Uso de las tecnologías	de las que ya poseen, genere tranquilidad en los colaboradores y una mejor visión del futuro de sus trabajos. • Se recomienda brindar todo el apoyo posible a los colaboradores, facilitándoles las herramientas y conocimientos necesarios a través de los programas de capacitaciones. • Se exhorta a la dirección del ICAP, a generar toda una política interna que permita ayudar a los colaboradores en esta transformación en la manera de hacer las cosas, ello va desde la alfabetización en nuevos medios, la colaboración virtual y el pensamiento adaptativo entre otros.
--	--

• La mayoría de los encuestados estima que su trabajo no se encuentra en peligro por la revolución 4.0, mayormente debido a la capacidad de adaptación. • Casi la totalidad de los encuestados consideran que su adaptación al cambio se encuentra entre buena y muy buena. Indicador 4. Clasificación de las competencias según OIT	• Se sugiere a la dirección del ICAP, hacer una evaluación de su estructura organizacional, que le permita ver si realmente la capacidad de adaptación esté en el nivel requerido, o si requiere algún proceso de reforzamiento en el contexto de la revolución 4.0. • La dirección del ICAP, debe tomar en cuenta la disposición de los colaboradores de enfrentarse de manera positiva ante los cambios que requerirá la institución, de manera que se les brinde la oportunidad de formar parte de los nuevos retos otorgándoles herramientas que les permita prepararse de manera eficiente. Indicador 4. Clasificación de las competencias según OIT
---	--

• La mayoría de los encuestados clasifican el pensamiento y análisis crítico como la competencia más relevante para el cumplimiento de sus funciones, dejando en último lugar el diseño tecnológico y programación.	• Se exhorta a la dirección del ICAP, tener en cuenta los criterios de apreciación del personal técnico con relación a las competencias relevantes para el cumplimiento de sus funciones, de manera que sean tomadas en cuenta al momento de efectuar e implementar el programa de capacitaciones. Así, siendo el pensamiento crítico la más relevante señalada por los colaboradores, se debe generar un espacio que permita no solo reforzar ese proceso, sino sobre todo implementarlo en sus tareas diarias. Es decir, analizar, entender, sintetizar y evaluar deben ser pasos que se tengan en cuenta en las tareas diarias que se desarrollan.
---	---

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Con base en la investigación realizada y la información recopilada del cuestionario aplicado al personal técnico del ICAP, se logró determinar que los colaboradores tienen la necesidad de contar con un plan de capacitación que les permita adquirir, adaptar y desarrollar competencias necesarias para un mejor y eficiente desempeño productivo en sus puestos de trabajo de cara a los cambios que demanda la revolución 4.0.

Por esta razón se presentarán varias propuestas que ayuden a crear un plan de capacitación mediante talleres donde se puedan desarrollar competencias como: análisis prospectivo, pensamiento crítico, inteligencia emocional y creatividad, las cuales se identificaron como las más relevantes para iniciar un plan de capacitación, con el fin de brindar oportunidad de crecimiento a los colaboradores.

Además, se creará una campaña informativa que contenga información de la revolución 4.0. de manera que tengan mayor claridad de la naturaleza de este proceso y de sus implicaciones.

En términos del cumplimiento de los objetivos desarrollo sostenible, las propuestas que se brindarán, estarán orientadas a apoyar la iniciativa de “cero papeles”, en sentido del ahorro y no desperdicio de papel. Consecuentemente, el material que se brinde a los colaboradores será de forma digital y en su defecto si se llega a necesitar papel, se brindarán hojas de reciclaje.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La revolución 4.0. trae consigo un replanteamiento de la estructura laboral ante un entorno digital y automatizado, donde el internet de las cosas, big data, la analítica, las tecnologías nube, entre otras, implica ajustar las capacidades de los colaboradores en las organizaciones, aprender de los datos en tiempo real, el análisis de estos y la efectiva comprensión creando escenarios futuros, así como, saber utilizarlos en beneficio de la organización.

Las competencias que normalmente eran las suficientes para cumplir los diferentes roles laborales, deben adaptarse a un sistema globalizado y diferente del que se estaba acostumbrado, es por esta razón, que se da la necesidad de crear la campaña informativa y el plan de capacitación en el Instituto Centroamericano de Administración Pública.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta que faculte a los colaboradores del ICAP, con las competencias para enfrentar los desafíos de la revolución 4.0.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar una campaña que provea de información y orientación, por medio de cápsulas y afiches de manera que permita sensibilizar y crear una cultura en los colaboradores sobre qué es la cuarta revolución industrial, y qué son competencias.

- Elaborar un plan de capacitación basado en competencias sistemáticas y orientadas hacia la innovación y la tecnología, dentro del contexto de la cuarta revolución, con talleres en análisis prospectivo, pensamiento crítico, inteligencia emocional y creatividad.
- Gestionar las convocatorias a los diferentes talleres.
- Preparar un presupuesto en relación con las propuestas planteadas.
- Desarrollar un diagrama de Gantt en donde se muestre agendadas las actividades que se van a realizar en la propuesta.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- Generar para la organización una propuesta de un plan de capacitación que permita adquirir adaptar y desarrollar, las competencias necesarias para un desempeño productivo y eficiente de los colaboradores de cara a las demandas de la revolución 4.0.

6.4.2 Limitaciones

- El tema de presupuesto es la limitante más importante, ya que los procesos de capacitación representan una inversión considerable.

6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta la interpretación de las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado a los colaboradores técnicos del ICAP, se logra determinar las propuestas que se consideran de importancia para el personal del instituto.

Esta propuesta permite generar mejoras ante las posibles brechas existentes en los colaboradores ante las demandas de la revolución 4.0, dado que si se desarrolla un proceso centrado en mejorar las competencias personales, ello puede significar un impacto positivo en los resultados de la gestión y el desempeño institución.

6.5.1 Diseño de campaña informativa

Se pretende desarrollar e implementar una campaña educativa, por medio de cápsulas y afiches donde se brinde información precisa sobre temas como: la revolución 4.0 y las competencias, con el propósito de sensibilizar a los colaboradores con información de relevancia para la institución.

Esta campaña de información se desarrollará en cinco fases, por un periodo de 8 meses iniciando en el mes de enero 2021, dado que el presupuesto para el año 2020 ya fue aprobado y no contempla el rubro de este proceso, se hará de manera estratégicamente tratando de abarcar de la mejor forma los temas seleccionados.

Fase 1

Esta etapa estará dividida en tres partes:

- Cápsula introductoria.
- Cápsulas informativas sobre Revolución 4.0.
- Cápsulas informativas sobre competencias.

Se iniciará comunicando a los colaboradores con una cápsula introductoria de las actividades que se estarán realizando.

Se pretende iniciar con el envío de esta cápsula el lunes 04 de enero del 2021.

Cápsula introductoria

Ilustración 3 Cápsula introductoria.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

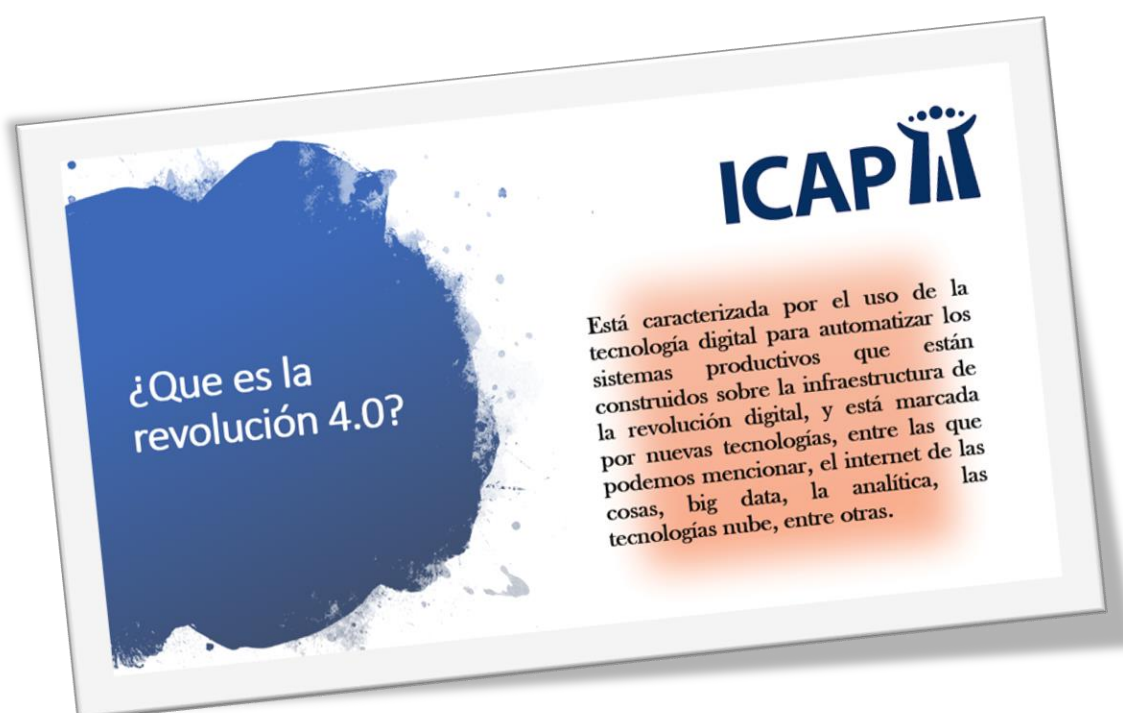
Se continuará con el envío de cápsulas y afiches explicativos sobre la revolución 4.0, a partir del 14 de enero, en consecuencia, la siguiente sería el 28 de enero de 2021, se pretende programar el envío de estas cápsulas dos veces al mes los días jueves, sobre revolución 4.0.

Los días miércoles sobre los talleres a realizar, esto se hará de manera intercalada, a razón de que una semana se envíe cápsula informativa de la Revolución 4.0., y la semana siguiente los días miércoles se envíe cápsula de información del taller que se llevara a cabo, y así sucesivamente con cada taller correspondiente en los meses siguientes, creando una cultura de mantenerse

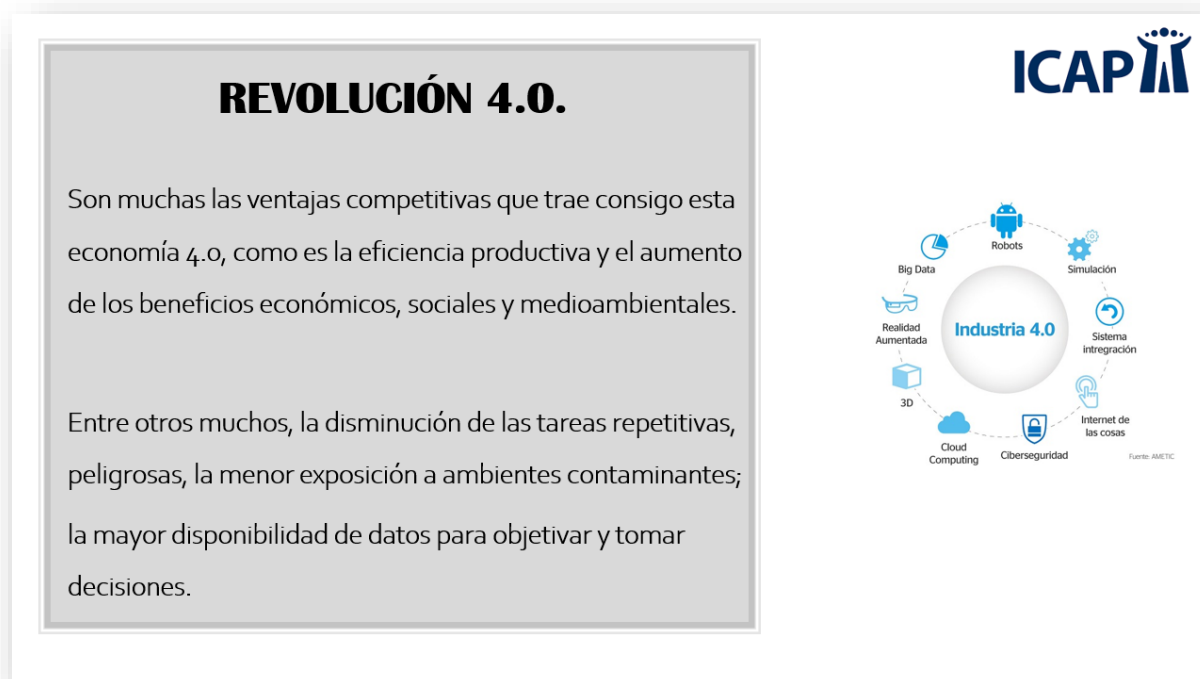
informado de la actualidad y de los cambios que suceden en la institución, para el mes de enero la cápsula informativa que se enviará será sobre competencias, iniciando el 13 de enero y finalizando el 27 de enero 2021.

Cápsula informativa Revolución 4.0.

Ilustración 4 Cápsula informativa 1 ¿Qué es la revolución industrial?



Fuente de elaboración propia, abril 2020.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Cápsula informativas competencias

Ilustración 6 Cápsula informativa 1 ¿Qué son competencias?



Fuente de elaboración propia, abril 2020

Ilustración 7 Cápsula informativa 2 competencias que tienen mayor demanda en las organizaciones.

- Resolución de problemas
- Análisis y Pensamiento crítico
- Creatividad
- Gestión de personas
- Coordinación
- Inteligencia emocional
- Análisis prospectivo
- Servicios de orientación
- Capacidad de negociación
- Flexibilidad cognitiva

Las 10 competencias que tienen mayor demanda en las organizaciones



Fuente de elaboración propia, abril 2020

Etapas 2

- Cápsulas informativas sobre Revolución 4.0.
- Cápsulas informativas sobre Análisis prospectivo.

Se enviarán las cápsulas informativas en las siguientes fechas respectivamente.

Para el mes de febrero los días jueves 04 y jueves 18 de febrero de 2021 sobre Revolución 4.0.

Seguidamente se tendrá el envío de las cápsulas informativas de análisis prospectivo, 2 veces al mes, los días miércoles, iniciando el 10 de febrero y finalizando el 24 de febrero 2021.

Cápsula informativa de la Revolución 4.0.

Ilustración 8 Cápsula informativa 3 revolución 4.0. Aportes.

APORTES

- Una capacidad de adaptación constante a la demanda
- Servir al cliente de una forma más personalizada
- Aportar un servicio post venta uno a uno con el cliente
- Diseñar, producir y vender productos en menos tiempo
- Añadir servicios a los productos físicos
- Crear series de producción más cortas y rentables
- Aprovechar la información para su análisis desde múltiples canales, en tiempo real.



Revolución 4.0.

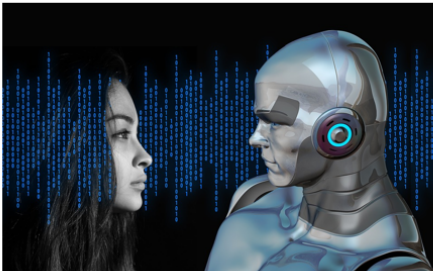


Fuente de elaboración propia, abril 2020

Ilustración 9 Cápsula Informativa 4 Revolución 4.0



REVOLUCION 4.0.



Retos y oportunidades

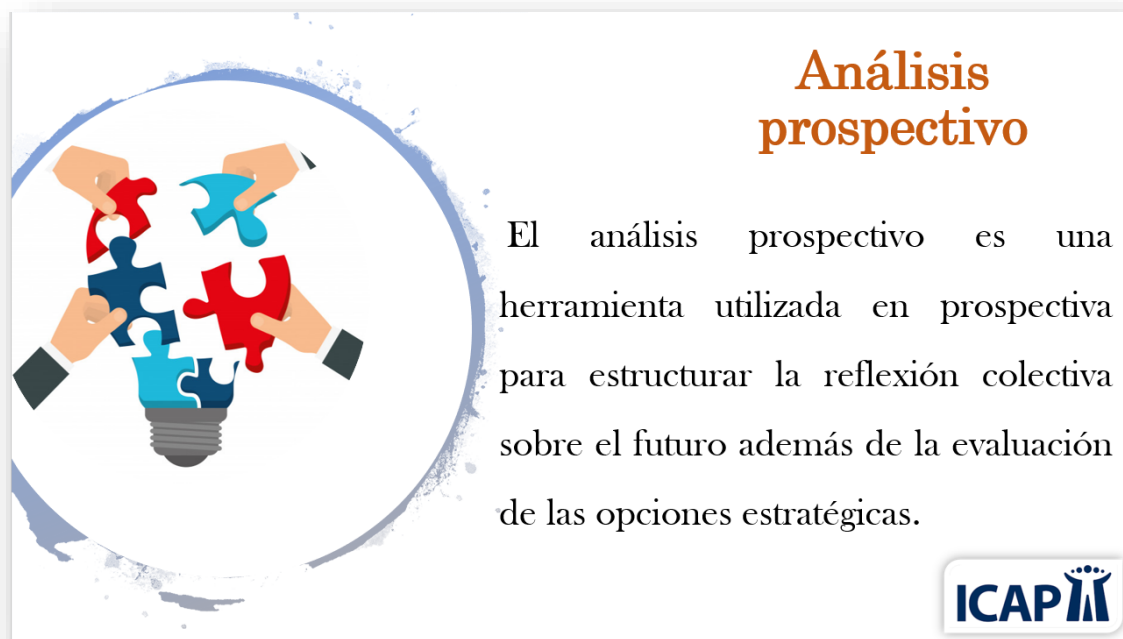
Al igual que las revoluciones que la precedieron, la Cuarta Revolución Industrial tiene el potencial de elevar los niveles de ingresos globales y mejorar la calidad de vida de las poblaciones de todo el mundo.

La tecnología ha hecho posibles nuevos productos y servicios que aumentan la eficiencia y el placer de nuestras vidas personales. Solicitar un taxi, reservar un vuelo, comprar un producto, realizar un pago, escuchar música, ver una película o jugar un juego, todo esto ahora se puede hacer de forma remota.

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Cápsula informativa de Análisis prospectivo

Ilustración 10 Cápsula informativa 1 Análisis prospectivo



Fuente de elaboración propia, abril 2020

Ilustración 11 Cápsula informativa 2 de Análisis prospectivo

ICAP

1. Comunicación entre diferentes actores.
2. Concentración en el largo plazo, mientras se está atendiendo a las tareas de la prospectiva.
3. Coordinación de acciones y políticas conjuntas.
4. Consenso sobre prioridades y visión compartida del futuro.
5. Compromiso con los resultados obtenidos y los objetivos a alcanzar

La base de la cultura de la Prospectiva está definida por las reglas



Fuente de elaboración propia, abril 2020

Etapa 3

- Cápsulas informativas sobre Revolución 4.0.
- Cápsulas informativas sobre pensamiento crítico.

Se iniciará con el envío de las cápsulas informativas sobre Pensamiento Crítico, los miércoles 3 y 17 de marzo de 2021, el miércoles 31 de marzo no se enviarán cápsulas.

En continuidad con el envío de las cápsulas informativas, se enviarán las de Revolución 4.0., los jueves 11 y 25 de marzo 2021.

Cápsula informativa de la revolución 4.0

Ilustración 12 Cápsula informativa 5 Revolución 4.0

¿Qué sabemos de la industria 4.0 o también llamada cuarta revolución industrial y por qué y para qué nos tenemos que preparar?

Revolución 4.0.



La cuarta revolución industrial 4.0, o la Industria conectada 4.0, es una nueva era que da un salto cuantitativo y cualitativo en la organización y gestión de cadenas de valor. Esta nueva etapa de la industria apuesta por una mayor automatización, conectividad y globalización.



Fuente: <https://www.cic.es/industria-40-revolucion-industrial/>

Fuente de elaboración propia, abril 2020.



¿Cuáles serán los impactos?

Uno de los mayores impactos a ser observados es el cambio del mercado como un todo, con la creación de nuevos modelos de negocios.

Por otro lado, las tareas de desarrollo e investigación proporcionarán nuevas oportunidades a los profesionales que tengan capacitación multidisciplinar, es decir, que logren comprender la variedad tecnológica de la fábrica inteligente.

Revolución 4.0.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Cápsula informativa de Pensamiento crítico

Ilustración 14 Cápsula informativa 1 Pensamiento crítico



Hoy día la cantidad de información es infinita, y el reto está en saber discriminarla

Pensamiento crítico



El pensamiento crítico no es más que la capacidad de analizar la información que se tiene sobre un tema, evaluando los detalles y finalmente creando un propio criterio sin que aspectos externos intervengan en la decisión final.

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS



- **Interpretación** : La capacidad para categorizar y clasificar los conceptos.

- **Análisis** : Capacidad de examinar, detectar y finalmente, analizar las ideas.

- **Evaluación** : Buscar la veracidad de la información y evaluar los argumentos.

- **Inferencia**: Identificar los elementos de esa información, consultar las pruebas y luego, crear sus propias conclusiones.

- **Explicación**: Explicar de manera coherente los resultados.

- **Auto-Regulación**: Autoevaluarse y corregirse.

Pensamiento crítico



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Etapas

- Cápsulas informativas sobre Revolución 4.0.
- Cápsulas informativas sobre Inteligencia emocional.

En esta fase se realizará el envío de las cápsulas informativas sobre Inteligencia Emocional, los días miércoles 7 y 21 de abril de 2021.

En continuación con el envío de las cápsulas informativas de Revolución 4.0, estas se enviarán, los jueves 15 y 29 de abril 2021.

Cápsula informativa de la revolución 4.0

Ilustración 16 Cápsula informativa 7 Revolución 4.0. ¿Cómo preparar a la fuerza laboral

Revolución 4.0.



Son pocas las instituciones que comprenden cómo sus colaboradores pueden adaptarse a este nuevo tipo de trabajo.

¿Cómo preparar a la fuerza laboral para el cambiante panorama empresarial?

La planificación de la automatización necesitará líderes que sean adaptables al rápido desarrollo de nuevas tecnologías.

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Ilustración 17 Cápsula informativa 8 Revolución 4.0. Desafío para RR.HH.

Revolución 4.0.

Para los líderes de recursos humanos los desafíos son:



- Reconocer las nuevas habilidades y capacidades que se requerirán en el futuro.
- Identificar a los empleados que desean y pueden ser calificados y capacitados.
- Atraer, retener e integrar los nuevos talentos .
- Desarrollar y formalizar nuevas formas de trabajo.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Cápsula informativa de Inteligencia emocional

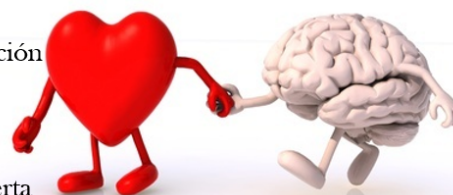
Ilustración 18 Cápsula informativa 1 Inteligencia Emocional

En cada uno de nosotros se solapan dos mentes distintas:

una que piensa y otra que siente, reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales diferentes aunque interrelacionados.

El intelecto no puede funcionar sin el concurso de la inteligencia emocional, y la adecuada complementación entre el sistema límbico y el neocórtex exige la participación armónica de ambas.

Algunas veces, la carga emocional de un estímulo despierta nuestras pasiones, activando a nivel neuronal un sistema de reacción de emergencia, capaz de secuestrar a la mente racional y llevarnos a comportamientos desproporcionados e indeseables.



Inteligencia emocional

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Ilustración 19 Cápsula informativa 2 Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Etapas 5

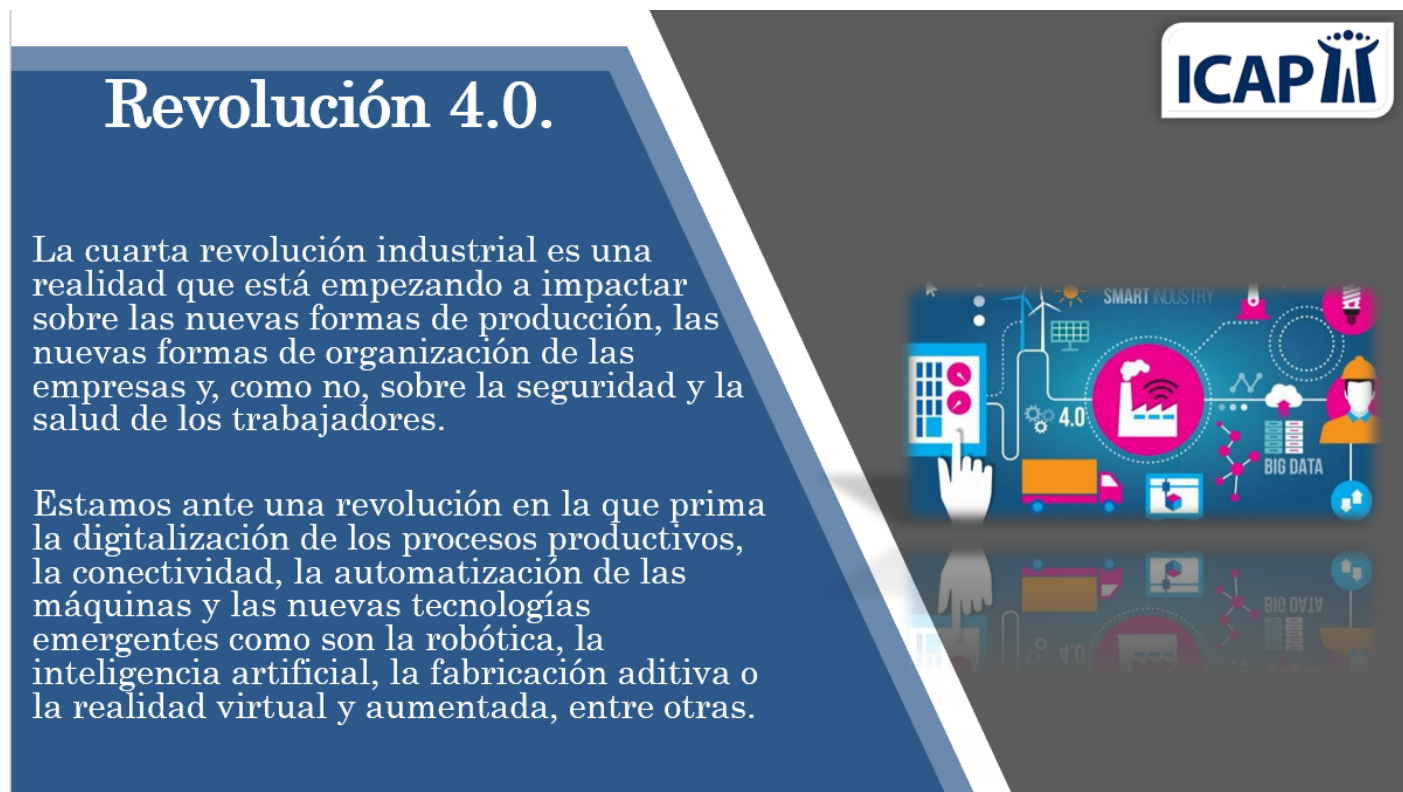
- Cápsulas informativas sobre Revolución 4.0.
- Cápsulas informativas sobre creatividad.

En esta fase se realizará el envío de las cápsulas informativas sobre Inteligencia Emocional, los miércoles 5 y 19 de mayo de 2021.

En continuación con el envío de las cápsulas informativas de Revolución 4.0, estas se enviarán, los jueves 13 y 27 de mayo 2021.

Cápsula informativa de la revolución 4.0.

Ilustración 20 Cápsula informativa 9 Revolución 4.0. Nuevas formas de producción



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Revolución 4.0

Esta innovación busca alcanzar una nueva economía, más estable, alcanzando un alto rendimiento laboral con una producción y adaptabilidad mayor y a menor coste.

Este cambio de paradigma traerá enormes oportunidades y será un factor clave para el crecimiento económico en el progreso técnico.

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Cápsula informativa de Creatividad

Ilustración 22 Cápsula informativa 1 Creatividad

Creatividad

Trata de una capacidad existente en todos los seres humanos, utilizada para la solución de problemas y que precisa de realidades ya existentes.

Con base en algunas investigaciones podría definirse la creatividad como:

“El conjunto de aptitudes vinculadas a la personalidad del ser humano que le permiten, a partir de una información previa, y mediante una serie de procesos internos (cognitivos), en los cuales se transforma dicha información, la solución de problemas con originalidad y eficacia”

Fuente de elaboración propia, abril 2020.



¿Cómo funciona la creatividad?

La creatividad parte de nuestro cerebro.

Se trata de establecer conexiones entre las células nerviosas que permiten generar productos nuevos.

Existen varios procesos cognitivos implicados, especialmente la atención, la imaginación y la resolución de problemas.

La creatividad nos permite atender a la realidad, imaginar cómo nos gustaría que fuera o podría ser, y poner en marcha procesos para transformarla.



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

6.5.2 Plan de capacitación:

Con base en la investigación realizada y la información recopilada del cuestionario aplicado al personal técnico del ICAP, se logró determinar que los colaboradores tienen la necesidad de contar con un plan de capacitación que les permita desarrollar, adaptar y adquirir competencias necesarias para un desempeño productivo y eficiente en sus puestos de trabajo de cara a los cambios que demanda la revolución 4.0.

El plan de capacitación está basado en competencias orientadas hacia la innovación y la tecnología (análisis prospectivo, pensamiento crítico, creatividad e inteligencia emocional) consiste en el desarrollo de diversos talleres que serán dirigidos a todos los colaboradores técnicos del ICAP, con el propósito de

brindar las herramientas que sirvan para adaptarse de mejor manera a las demandas de la evolución 4.0.

Este plan está diseñado para ser implementado en el periodo de 8 meses, todas las capacitaciones serán de carácter obligatorio, a continuación, se detallan los talleres:

- Mes de marzo: Taller de análisis prospectivo.
- Mes de mayo: Taller de análisis y pensamiento crítico.
- Mes de Junio: Taller de inteligencia emocional.
- Mes de agosto: Taller de creatividad.

Se planificará una agenda para visualizar el cronograma de actividades, tomando en cuenta las obligaciones y compromisos adquiridos de cada colaborador técnico, con el fin de que todos puedan asistir.

Objetivo General del plan de capacitación por competencias

Dotar a los colaboradores de nuevas competencias, así también como reforzar las que ya poseen, consecuentemente que les permita adaptarse fácilmente a las demandas de la revolución 4.0.

Objetivos específicos del programa de capacitación por competencias

- Fortalecer las competencias de los colaboradores.
- Brindar herramientas que faciliten la adaptación a las competencias que son necesarias para enfrentar las demandas de la revolución 4. 0.

- Proporcionar oportunidades de crecimiento profesional a los colaboradores dentro de la institución.
- Incrementar la productividad de los colaboradores.

Consideraciones para los talleres

- Todo el personal técnico de la institución participará en el plan de capacitaciones.
- Habilitar con tiempo una de las aulas de las que dispone la institución.
- Todo el material que se brindará será de manera digital, para apoyar la iniciativa de cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 20-30, el papel que se utilizará serán hojas recicladas.

Taller análisis prospectivo

El taller se pretende impartir en el aula de salud del edificio de docencia del ICAP, durante los días 11 y 12 de marzo 2021.

cuadro 9 Taller 1 Análisis Prospectivo

Tema 1 Análisis prospectivo

<i>Objetivos</i>	a. Capacitar a los funcionarios técnicos del ICAP en el desarrollo del análisis prospectivo b. Explicar una serie de métodos y herramientas para la construcción de escenarios futuros
-------------------------	---

	c. Analizar los distintos tipos de pensamientos que tienen importancia en el análisis prospectivo d. Explorar los distintos tipos de escenarios para que sean desarrollados de modo práctico por los funcionarios técnicos del ICAP
Descripción	La prospectiva es una forma de pensar, que implica anticiparse y construir escenarios probables que permitan a los tomadores de decisiones estar mejor preparados para los cambios del futuro. Lo anterior en el contexto de la revolución 4.0 se presenta como imperativo dada la alta velocidad y magnitud de los cambios, en donde anticipar el futuro se constituye en una ventaja competitiva, de ahí la importancia de que los colaboradores del ICAP conozcan la prospectiva y dominen el análisis prospectivo.
Persona responsable	Gestora de proyectos de extensión.
Contenido del taller	• Marcos alternativos de pensamiento, se abordarán 3 tipos de pensamiento. • Pensamiento lateral • Pensamiento complejo • Pensamiento disruptivo • Métodos exploratorios.

- Análisis de mega tendencias
 - Método Delphi
 - Análisis de impacto cruzado
- Construcción de escenarios.
- ¿Qué son los escenarios?
- Fases para la construcción de un escenario
- ¿Como identificar los “drivers”?
- Tipos de escenarios.
 - Escenario de negocios como siempre
 - Escenario de rápido desarrollo
 - Escenario de crisis
- Desarrollando las habilidades del pensamiento crítico
 - Poner atención a los detalles
 - Tomar en cuenta los diferentes puntos de vista
 - Desarrollar un entendimiento del tema
 - Analizar si la posición es persuasiva
 - Analizar la evidencia
 - Barreras del pensamiento crítico
 - Pensamiento egocéntrico
 - Mentalidad de drone
 - Condicionamiento social
 - Experiencias sesgadas (biased)
- 4 fases del pensamiento crítico

- Conocimiento
- Comprensión
- Aplicación
- Analizar
- Síntesis

Dinámicas

Dinámica 1 pensamiento lateral

Descripción: se pide a los participantes que unan 9 puntos con unas cuatro líneas rectas.

Objetivo: es un ejercicio de pensamiento lateral que introduce el pensamiento “fuera del marco”.

Materiales: papel reciclable, lapiceros, una pizarra para representar los puntos y un marcador de pizarra para el instructor.

Tamaño del grupo: Ilimitada, todos los participantes del taller.

Duración: 15 minutos

Lugar: Aula de salud, edificio de docencia ICAP.

DESARROLLO

1. Trazar los nueve puntos como se ilustra en la pizarra (el instructor hará los puntos).
2. El instructor solicita a cada participante que trace los puntos y los trate de unir únicamente con cuatro líneas.

3. El instructor, pasados los 15 minutos muestra la solución más evidente, pero también puede ser colocar un marcador sobre los puntos de manera que los toque todos, o doblar la hoja de manera que no quede casi nada de espacio entre los puntos.
4. Revisión: Analizar los alcances de las soluciones.

Dinámica 2 construcción de escenarios

Descripción: leer un artículo el cual se dejará de tarea el primer día para ser leído en casa.

Objetivo: Es que los colaboradores del ICAP, aprendan a construir un escenario futuro probable, más allá del presente.

Materiales: papel reciclable, lapiceros.

Procedimiento:

- Definir el punto de partida del escenario
- Identificar las principales variables (drivers)
- Hacer una proyección a 10 años del comportamiento de esas variables.

Tamaño del grupo: Grupos de 5 o 6 personas.

Duración: 120 minutos

Lugar: Aula de salud, edificio de docencia ICAP.

DESARROLLO

1. Los colaboradores de cada grupo ingresan al siguiente enlace: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2019/10/FUTURO-DEL-TRABAJO-EN-LA-FINAL.pdf>, donde encontrarán un documento el cual deberán leer en sus casas, anotar las principales ideas(drivers) que les pueden ayudar a construir un escenario futuro para la situación que se describe en el documento.
2. Al día siguiente el instructor dará la capacitación de todo lo correspondiente a la construcción de escenarios, de manera que los apuntes realizados de la información que el capacitador brinda, sea de ayuda para el análisis.
3. Luego se dará un espacio de 2 horas para realizar el ejercicio, que constará de crear entre las 5 personas de cada grupo, un escenario futuro para el tema del documento leído.
4. Al final cada grupo expondrá su escenario, y explicará el método utilizado y que tan fácil o difícil fue realizarlo.
5. El instructor por último dará su evaluación y conclusión.

***Tiempo
requerido***

El taller tiene una duración de 16 horas.

<i>Metodología</i>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<i>Recursos</i>	○ Aula de capacitaciones ○ 1 equipo audiovisual ○ 1 computadora ○ Hojas recicladas ○ 3 marcadores ○ 32 lapiceros ○ 32 portafolios ○ Material digital ○ Refrigerio (Café de la tarde)

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Taller Pensamiento crítico

El taller se pretende impartir en el aula de salud del edificio de docencia del ICAP, los días 13 y 14 de mayo 2021, el primer día serán únicamente 4 horas en la mañana y el siguiente día será todo el día.

Una de las competencias que resalta los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores del ICAP, es la necesidad de capacitación en pensamiento

crítico, la misma fue señalada como prioritaria en la clasificación de competencias más relevantes.

Cuadro 10 Tema 2 Pensamiento crítico

Tema 2 Pensamiento crítico

<i>Objetivos</i>	• Entender qué es y que no es pensamiento crítico • Analizar las etapas del pensamiento crítico • Entender las barreras del pensamiento crítico • Evaluar información usando el pensamiento crítico
<i>Descripción</i>	El taller orienta a los participantes a un pensamiento constructo complejo y abstracto que como todo componente de desempeño está constituido por conocimiento, habilidad y actitud, cada uno con su singularidad y a la vez como una totalidad que se integra y moviliza en competencias. La revolución 4.0 nos conduce inevitablemente a una alfabetización digital o informacional a que incluye la capacidad de encontrar y utilizar la información, en ese sentido tanto la alfabetización digital e informacional se fundamentan en el pensamiento crítico El pensamiento crítico dentro de éste marco de revolución 4.0 nos ayuda a juzgar y evaluar situaciones basadas en la comprensión de los datos relacionados, para analizar y tener una más clara comprensión del problema, elegir

	la solución más adecuada, evitando los prejuicios personales, y por tanto considerando las posibilidades razonables.
<i>Persona responsable</i>	Gestora de proyectos de extensión.
<i>Contenido del taller</i>	• ¿Qué es pensamiento crítico y por qué es importante? • Bases del pensamiento crítico • ¿Qué no es pensamiento crítico? • Noticias falsas • Hechos alternativos • Desarrollando las habilidades del pensamiento crítico • Poner atención a los detalles • Tomar en cuenta los diferentes puntos de vista • Desarrollar un entendimiento del tema • Analizar si la posición es persuasiva • Analizar la evidencia • Barreras del pensamiento crítico • Pensamiento egocéntrico • Mentalidad de drone • Condicionamiento social • Experiencias sesgadas (biased) • 4 fases del pensamiento crítico • Conocimiento: Esta primera etapa identifica el argumento o el problema que necesita ser resuelto. Por tanto, el

primer paso es tener un muy buen conocimiento sobre el problema.

- **Comprensión:** Una vez que conocemos que hay un problema, se pasa a la plena comprensión de este, entendiendo las circunstancias y los hechos que lo envuelven.
- **Aplicación:** Aquí se establece una correlación entre la información y recursos, para ellos se puede recurrir al ejercicio de los mapas mentales.
- **Analizar:** Se debe profundizar identificando los puntos fuertes y los puntos débiles de los desafíos enfrentados que nos ayude a la solución del problema. Para ello se establecerán las causas principales y se determina cómo se puede abordar la solución. Un diagrama de efecto puede ayudar para entender esta fase.
- **Síntesis:** Considerar las posibles soluciones y evaluar la más propicia o ventajosa. Una especie de análisis FODA puede ayudar.

Dinámicas

Dinámica 1 Fuego cruzado

Objetivo: los colaboradores discuten y ganan un conocimiento más profundo sobre la complejidad del problema.

Materiales:

- Cuestionario
- Cartulinas (de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo)
- Lapiceros
- Pizarra
- Marcadores

Tamaño del grupo: ilimitado.

Duración: 60 minutos

Lugar: Aula de salud, edificio de docencia ICAP.

DESARROLLO

5. Se entrega un cuestionario de opción múltiple (de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo) sobre una temática controversial.
6. Cuando los estudiantes terminan de responder al cuestionario se colocan carteles con los cuatro tipos de respuestas en 4 esquinas de la sala.
7. Una vez finalizado el cuestionario, se pide a todos los estudiantes que se pongan de pie y se ubiquen en una esquina según sea la respuesta que pusieron en el

cuestionario (de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo).

8. Una vez que todos estén ubicados en las distintas esquinas, se les pide que, en los grupos en los que se encuentran, conversen sobre porque eligieron ese enunciado para que puedan defender su postura frente a los otros grupos.
9. Una vez finalizada la discusión se inicia debate entre grupos.
10. El mismo procedimiento se repite con las demás preguntas.
11. Durante el debate los participantes pueden cambiar de postura y movilizarse demostrando flexibilidad de pensamiento.

Dinámica 2 Dialogo socrático

Objetivo: Orientar a los colaboradores para que cuestionen, indaguen y busquen nuevas ideas o conceptos a partir de una afirmación, premisa o tesis.

La meta con el método socrático es examinar las posibilidades, y eso se hace haciendo preguntas, no dando respuestas.

Sócrates era conocido (y criticado) por hacer preguntas a las cuales él no tenía respuesta.

Tiempo: 2 horas

Material: Hojas recicladas, lapiceros, teléfonos inteligentes (para búsqueda del tema)

Tamaño de grupo: Ilimitado, divididos en subgrupos de 5 y 6 personas.

Lugar: Aula de salud, edificio de docencia ICAP.

DESARROLLO

6. Ubican la declaración que crea todo el argumento.
Pueden emplear el método socrático usando cualquier afirmación declarativa en la cual una persona suene segura, como, por ejemplo: “esta mesa es azul”
7. Examina las implicaciones de tal argumento. Asumen que la declaración es falsa y encuentran un ejemplo donde la declaración sea falsa. ¿para una persona ciega “la mesa sigue siendo azul”? si la persona dice no, procede al siguiente paso.
8. Si la persona dice que sí, pregunta: ¿Qué le hace que sea azul a una persona ciega, y no verde, rosa o morada?

9. Utiliza la declaración inicial para tomar la decepción en cuenta. “así que la meza es azul solo para aquellos que la puedan ver”.
10. Desafían la nueva declaración con otra pregunta. Por ejemplo, ¿“si la mesa está en medio de un cuarto vacío donde nadie puede verla, todavía sigue siendo azul?”.
11. Seguidamente se pueden hacer las siguientes preguntas para profundizar.
12. Explica más y desarrolla tu idea.
13. ¿Por qué sostienen eso?
14. ¿Consideraste...?
15. ¿Tomaste en cuenta...?
16. ¿En qué te basaste para afirmar que...?
17. ¿Qué evidencia nos sugiere lo que dices?
18. ¿hay alguna otra forma de mirar el problema?

También existen preguntas de cuestionamientos escepticismo.

1. ¿Que evidencia nos podrían demostrar que lo que dices es verdadero?
2. ¿De dónde proviene la evidencia?
3. ¿alguien tiene alguna evidencia que contradiga lo que acabamos de escuchar?

	4. ¿Qué consecuencias pueden suceder si es que estamos equivocados? 5. ¿Cómo llegaste a esa conclusión?
<i>Tiempo requerido</i>	El taller tiene una duración de 12 horas.
<i>Metodología</i>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<i>Recursos</i>	○ Sala de capacitaciones ○ Equipo audiovisual ○ Computadora ○ Material digital ○ 20 lapiceros ○ Hojas recicladas ○ Cartulinas ○ Refrigerio

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Taller Inteligencia emocional

El taller se pretende impartir en el aula de salud del edificio de docencia del ICAP, los días 28 y 29 de junio 2021.

Tema 3 Inteligencia emocional

<i>Objetivos</i>	• Desarrollar en los colaboradores todos los conocimientos y ventajas de saber aplicar la inteligencia emocional en el ámbito personal y laboral. • Identificar las diferentes emociones con las que lidiamos día a día, para conocernos mejor y conocer las distintas reacciones a estas. • Establecer mecanismos que coadyuven a manejar mejor las relaciones interpersonales en todos los ámbitos de nuestra vida.
<i>Descripción</i>	El taller se enfoca en desarrollar un constructo que ayude a los colaboradores del ICAP, entender de qué manera puede influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre las emociones como en la interpretación de los estados emocionales de los demás, de manera que adquieran la capacidad de desarrollar de mejor manera sus funciones.
<i>Persona responsable</i>	Gestora de proyectos de extensión.
<i>Contenido del taller</i>	• Concepto de Inteligencia Emocional • Los 5 componentes de la inteligencia Emocional 1. Autocontrol Emocional. 2. Autoconocimiento emocional.

3. Automotivación.
4. Reconocimiento de las emociones de los demás.
5. Relaciones Interpersonales.

- **¿Qué son las emociones?**
- **Las 6 categorías básicas de emociones**
 - a) Miedo
 - b) Sorpresa
 - c) Aversión
 - d) Ira
 - e) Alegría
 - f) Tristeza
- **Conocimiento de nuestras propias emociones**
- **Aprender a manejar las emociones**
- **La Inteligencia Emocional aplicada a uno mismo**
- **Características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:**
- **10 hábitos diarios que mejoran tu equilibrio Emocional**
 - Cuerpo sano para tener una mente sana
 - Conecta con la naturaleza
 - Respira
 - Exprésate
 - Identifica y conserva las relaciones sanas

- Observa tus palabras
- Marca intenciones
- Aprende a focalizar tu atención
- Practica la gratitud y la compasión
- **Inteligencia emocional para el trabajo**
- **Consejos para aplicar la inteligencia emocional en el trabajo**
- **Las habilidades interpersonales en la empresa.**
 - a) Liderazgo.
 - b) Motivación.
 - c) Resolución de problemas.
- **Beneficios y cambios positivos que te aportará entrenar tu Inteligencia Emocional**

Dinámicas

Dinámica 1 Tú vales

Objetivo: Demostrar el efecto Pigmalión, el cual se refiere a la potencial influencia que ejerce la creencia de una persona en el rendimiento de otra.

Tiempo: 30 min

Materiales: monedas y una canasta pequeña.

Tamaño del grupo: limitado, divididos en subgrupos de 5 participantes, participa una persona por grupo.

Lugar: Aula de saludo, edificio docencia ICAP.

DESARROLLO

- Se necesitará una canasta pequeña (u objeto que pueda contener monedas de carácter similar a una canasta) y unas monedas u objetos para arrojarlas dentro.
- Como siempre una sala amplia y un grupo (motivado o en vías de motivación).
- Con esta dinámica se pretende mejorar el concepto sobre uno mismo a través del intercambio de impresiones con los compañeros.
- Para ello se va a elegir primero a 4 personas y van a ser separadas del grupo. Se llevan a un sitio donde no vean ni escuchen lo que se habla con el resto.
- Con los demás, se hacen 4 equipos. Dos de los equipos va a ser encargado de animar a los voluntarios. Los otros dos solo va a desanimar o a ofrecer una actitud neutra.
- Cuando regresan los voluntarios (de 2 en 2) se les da las monedas y se les explica el reto: deben meter el mayor número posible de monedas dentro de la canasta. Primero uno y luego otro.
- La competición puede durar solo un turno por la persona voluntaria.

- Mientras los demás cumplen con su papel de animadores o críticos.
- Una vez que acabas la competición se pasa a la fase de reflexión y dialogo con el grupo. (¿cómo se sintió?, ¿qué se puede hacer en esos casos?, etc.)
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

Dinámica 2 Motivación Personal

Objetivos:

- a) Demostrar como cada persona tiene una serie de motivaciones distinta a los demás.
- b) Aprender a comprender la opinión del resto de los compañeros, aunque no sea igual que la propia e incluso, sea completamente contraria.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado, se pueden hacer 2 subgrupos.

Lugar: aula de salud, centro de docencia ICAP.

Materiales necesarios: ninguno.

Desarrollo

El instructor pide que se presenten de 6 a 7 personas de manera voluntaria para realizar la actividad. Es muy importante que el grupo esté motivado para que sean ellos quienes tomen la decisión de presentarse voluntariamente.

Se pide a los participantes que se sienten formando un círculo, de manera que todos puedan verse las caras. A continuación, sus compañeros formaran otro círculo alrededor de ellos para poder escucharlos bien.

El instructor introduce un tema de debate. Puede ser una situación conflictiva que haya sucedido en ese grupo o haya generado algún tipo de tensión o bien, una inventada.

Las personas voluntarias debaten la situación.

Evaluación: Cuando las personas voluntarias hayan dado por finalizado la conversación, se procederá a un

debate con todo el grupo en el que se analicen los siguientes factores:

Porque las personas voluntarias se ofrecieron para salir y porque sus compañeros no lo hicieron. ¿Cuál era su motivación de cara a la actividad?

Como se han sentido al no coincidir su opinión con el resto de sus compañeros. ¿Ha habido respeto entre las distintas opiniones? ¿Han empatizado con sus compañeros? ¿Alguien ha cambiado de vista tras escuchar a otras personas?

Nota: durante el debate y la evaluación, es muy importante que el instructor sepa conducirlo de manera adecuada, que no cambie de tema, ni que tome un carácter violento o negativo.

Dinámica 3 Sillas Cooperativas

Objetivos:

- a) Promover la cooperación y ayuda entre todos los colaboradores.
- b) Resolver una situación problemática de manera conjunta.

Tiempo: 40 minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado, dos subgrupos de 15 o 20 personas.

Lugar: aula de salud, centro de docencia ICAP.

Materiales necesarios: una silla por cada participante, algún dispositivo para escuchar música, de manera que sea audible por todos los participantes.

Desarrollo

- El instructor de la actividad les explicará que van a jugar al juego de la silla, pero en una versión distinta a la clásica. Para ello, deberán formar un círculo de sillas con los asientos mirando hacia ellos. Aun no se les explicará la dificultad de este juego.
- Suena la música y cuando se para, todos deberán tomar asiento.
- Para la siguiente ronda se quita una silla. Una vez más suena la música y todos los participantes deberán estar sentados. Nadie puede quedarse de pie.

	• Esta es la dificultad, ningún miembro se puede quedar de pie. A medida que falten sillas, será más complicado encontrar una solución entre todos. • El juego finaliza cuando resulte imposible que todos estén sentados en las sillas. Discusión: Lo importante de este juego es que todos se ayuden entre sí y que ninguna persona resulte discriminada.
<i>Tiempo requerido</i>	El taller tiene una duración de 12 horas.
<i>Metodología</i>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<i>Recursos</i>	○ Sala de capacitaciones ○ Equipo audiovisual ○ Computadora ○ Material digital ○ 20 lapiceros ○ Hojas recicladas

- Canasta pequeña
- Refrigerio

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Taller Creatividad

El taller se pretende impartir en el aula de salud del edificio de docencia del ICAP, los días 9 y 10 de agosto 2021.

Cuadro 12 Tema 4 Creatividad

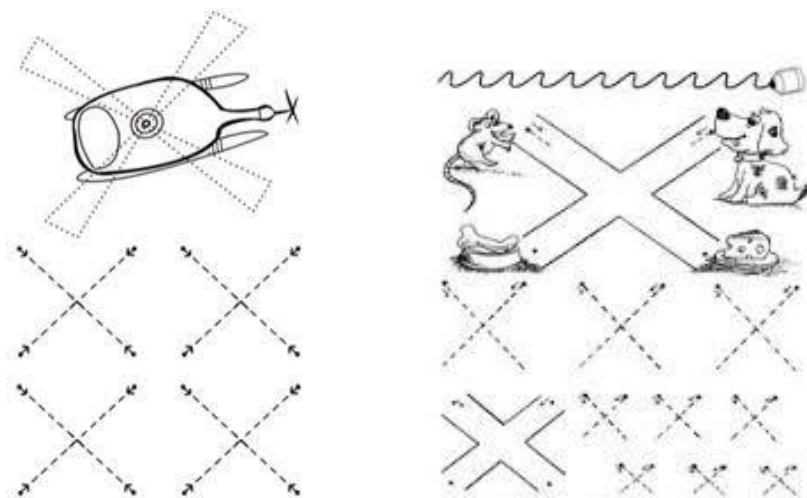
Tema 4 **Creatividad**

Objetivos	• Facilitar “procedimientos y técnicas” que les permitan a los colaboradores del ICAP, ampliar sus formas de ver, analizar e implementar la creatividad.
Descripción	El taller permitirá eliminar la resistencia que exista a pensar bajo las mismas bases y “bombardear” a nuestro cerebro con la inmensa gama de oportunidades que existen para visualizar 1 misma circunstancia.
Persona responsable	Gestora de proyectos de extensión.
Contenido del taller	• La creatividad. • La importancia de desarrollar la creatividad en el puesto de trabajo.

- ¿Qué ganamos implementando creatividad en el trabajo?
- Entender el proceso creativo
- Fases del proceso creativo
 - El desarrollo de la técnica creativa
 - La transformación
 - La hora de “Café”
 - “Eureka”
 - El cruce
- Los 3 elementos mínimos e indispensables para crear un entorno donde la creatividad emerja.
- Limitaciones a la creatividad.
- Métodos y procedimientos facilitadores.
- Mejorar las capacidades creativas.
- Los frenos de la creatividad.
- Competencias necesarias para desarrollar la creatividad.
- Adaptación y flexibilidad ante los cambios.
- Interés por aprender.
- Autonomía y toma de decisiones.
- Interés por buscar información (ser curioso)
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Confianza y seguridad en sí mismo.

	• Iniciativa. • Orientación al reto. • Resistencia a la presión. • ¿Cómo se pueden generar ideas? • Trabajar la creatividad en equipo. • Claves del proceso creativo en grupo.
Dinámicas	Dinámica 1 El calentamiento. Objetivo: Tienen como objeto despertar la imaginación y apartarnos de nuestros hábitos de pensamiento, juegan un papel de “despertador”. Tamaño del grupo: Ilimitado Tiempo: 15 minutos Materiales: Hojas recicladas, lapicero. DESARROLLO Se trata de realizar pequeños juegos o ejercicios de entrenamiento, divertidos, en forma de problemas o de enigmas para resolver. Las soluciones suelen encontrarse tras una reflexión, un enfoque aparentemente ilógico y que no corresponde a nuestras evidencias o a nuestras categorías preconcebidas de pensamiento.

Ejemplo: Completa dibujos a partir de un aspa. (Por ejemplo un helicóptero o un cruce de caminos)



Dinámica 2 Trazo de problemas

Objetivo: Demostrar a los colaboradores los métodos alternos de ver los problemas.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado, se divide en 2 subgrupos.

Material necesario: hojas recicladas y lapiceros.

Lugar: aula de salud, edificio de docencia ICAP.

Desarrollo

- a) Se divide en dos grupos y se les describe el problema que de antemano se haya elegido.
- b) Se pide a cada participante que realice un dibujo del problema planteado tal como lo percibe. Para ello tendrá 15 minutos.

c) Posteriormente se analizan los dibujos y cada equipo elige el dibujo más representativo para el problema y exponen sus porqués.

d) Para esta parte del ejercicio se dispone de 30 minutos.

Dinámica 3 Una Respuesta Inesperada

Objetivos:

1. Que los colaboradores experimenten una situación grupal de ideas libres para conseguir una solución creativa.
2. Ejercitar la creatividad y la imaginación.
3. Enriquecer el conocimiento.

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado, se divide en 4 subgrupos.

Material necesario: hojas recicladas y lapiceros.

Lugar: aula de salud, edificio de docencia ICAP.

Desarrollo

1. En subgrupos deberán pensar ideas creativas que rompan el molde y den a los clientes una respuesta innovadora e inesperada.

2. El coordinador deberá formar equipos de 5 o 6 integrantes a través de un sorteo con el fin de que allá heterogeneidad. Esta mezcla de personas propiciará u ámbito de diferentes ideas y pensamientos que facilitarán la creatividad.
3. Cada equipo deberá dar una solución al problema que se plantee, el mismo debe tener relación con la institución y su contexto actual. Por ejemplo: si es una institución de servicios proponerles que desarrollen un servicio disruptivo para el mercado.
4. Puede solicitarles que creen un producto nuevo e innovador que se destaque sobre el resto de la competencia.
5. Dar una respuesta diferente a los reclamos de los clientes.
6. Al terminar el tiempo se expondrán las ideas de cada grupo y se hará una discusión sobre que les pareció a los demás grupos.

Dinámica 4 Señales Alteradas

Objetivos:

- Ejercitar la creatividad y la imaginación
- Enriquecer el conocimiento

Tiempo: 60 minutos

Tamaño del grupo: ilimitado, se divide en 4 subgrupos.

Material necesario: hojas recicladas y lapiceros.

Lugar: aula de salud, edificio de docencia ICAP.

Desarrollo

- El coordinador deberá formar equipos de 5 o 6 integrantes.
- A cada equipo se le entregarán varias copias de hojas con señales de tránsito, una cantidad suficiente para que todos puedan dibujar al mismo tiempo. Se le asignará 15 minutos para que cada grupo transforme todas las señales que pueda.
- Durante los 15 minutos podrán compartir ideas y que todos o algunos participantes dibujen sobre las señales para alterarlas. Lo importante es que al concluir el tiempo cada equipo deberá presentar la mayor cantidad de señales alteradas.

Para la reflexión

	Cada quipo deberá presentar todas las señales que pudieron modificar, ¿hay grupos que alteraron pocas señales, por qué? Quienes transformaron varias imágenes, ¿cómo se dio la dinámica de trabajo en su equipo? Aquellos grupos en los que no sugieren muchas ideas creativas, ¿A qué se debe? Como se dio la dinámica de trabajo?, ¿se censuraron ideas?, ¿participaron todos?
Tiempo requerido	El taller tiene una duración de 12 horas.
Metodología	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
Recursos	○ Sala de capacitaciones ○ Equipo audiovisual ○ Computadora ○ Material digital ○ 20 lapiceros ○ Hojas recicladas ○ Refrigerio

6.5.3 Elaborar las convocatorias a los diferentes talleres.

Se diseñará una convocatoria para la realización de cada uno de los cuatro talleres a implementar, estas cápsulas se harán llegar a los colaboradores mediante el correo electrónico institucional, con el tiempo suficiente para que puedan planificar sus obligaciones y compromisos adquiridos, de manera que todos participen.

Esta propuesta no implica ningún gasto económico extra, ya que se utilizará el tiempo laboral y las convocatorias serán enviadas de forma digital mediante el correo institucional.

Convocatoria Taller Análisis Prospectivo

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el 9 de febrero del 2021

Ilustración 24 Convocatoria taller Análisis prospectivo



Fuente de elaboración propia, abril 2020

Convocatoria al Taller de Pensamiento crítico

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el 6 de abril del 2021.

Ilustración 25 Convocatoria Taller Pensamiento crítico



Fuente de elaboración propia abril 2020.

Convocatoria taller de Inteligencia emocional

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el 31 de mayo del 2021.

Ilustración 26 Convocatoria Taller Inteligencia Emocional



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Convocatoria taller de Creatividad

La convocatoria se enviará a todos los colaboradores por medio de correo electrónico para que participen en el taller, la misma será de carácter obligatorio, por lo que, se les estará enviando con anticipación. Se pretende programar el envío de la convocatoria el 06 de julio del 2021.

Ilustración 27 Convocatoria Taller de Creatividad



Fuente de elaboración propia, abril 2020.

6.5.4 Presupuesto de cada propuesta

Presupuesto Taller Análisis Prospectivo

cuadro 13 Taller 1 Análisis Prospectivo

Descripción	Cantidad de personas o material	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Personal Técnico (16 horas)	20	¢3.333	¢1.066.560
Dirección (16 horas)	2	¢24.791	¢793.312
Alimentación (2 días)	33	¢3.500	¢231.000
Consultor (instructor 2 días)	1	¢500.000	¢500.000
Marcadores	3	¢360	¢1080
Lapiceros	32	¢1.435	¢2870¢
Portafolio	32	¢325	¢10.400
Total, Propuesta			¢2.605.222

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios se le jefe del departamento financiero.
- El costo del consultor fue tomado en referencia a trabajos anteriormente realizados por la persona.
- El costo del refrigerio se le solicitó a un proveedor regular de la institución.
- El costo de los suministros se le consultó al responsable de la unidad administrativa, quien es el encargado de comprar y resguardar los suministros de la institución, se revisó una factura reciente y se realizó el cálculo.

Presupuesto Taller Pensamiento crítico.

Cuadro 14 Presupuesto Taller Pensamiento Critico

Descripción	Cantidad de personas o material	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Personal Técnico (12 horas)	20	¢3.333	¢799.920
Dirección (12 horas)	2	¢24.791	¢594.984
Alimentación	20	¢4.500	¢90.000
marcadores	2	¢360	¢720
lapiceros	22	¢1.435	¢2.870
portafolios	22	¢325	¢7.150
Cartulinas	4	¢150	¢600
Consultor	1	¢144.000	¢288.000
Total, Propuesta			¢1.784.244

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios se le jefe del departamento financiero.
- El costo del consultor fue tomado en referencia a trabajos anteriormente realizados por la persona.
- El costo del refrigerio se le solicitó a un proveedor regular de la institución.
- El costo de los suministros se le consultó al responsable de la unidad administrativa, quien es el encargado de comprar y resguardar los suministros de la institución, se revisó una factura reciente y se realizó el cálculo, la cartulina por ser un material que casi no se usa en la institución se consultó en Jimenez y tanzi.

- La información del taller se realizó desde los conocimientos de la persona que impartirá el taller como experto en el tema.

Presupuesto Taller Inteligencia Emocional

Cuadro 15 Presupuesto Taller Inteligencia Emocional

Descripción	Cantidad de personas o material	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Personal Técnico (12 horas)	20	¢3.333	¢799.920
Alimentación	20	¢4.500	¢90.000
Gestora de proyectos de extensión	1	¢3.099,52	¢37.194,24
Lapiceros	20	¢1.435	¢2.870
Canasta pequeña	1	¢560	560
Total, Propuesta			¢930.544,24

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios se le jefe del departamento financiero.
- El costo del refrigerio se le solicitó a un proveedor regular de la institución.
- El costo de los suministros se le consultó al responsable de la unidad administrativa, quien es el encargado de comprar y resguardar los suministros de la institución, se revisó una factura reciente y se realizó el cálculo.
- La información del taller se realizó desde los conocimientos de la persona que impartirá el taller como profesional de recursos humanos.

Presupuesto Taller Creatividad

Cuadro 16 Presupuesto Taller de Creatividad

Descripción	Cantidad de personas	Costo por hora o Costo unitario	Costo Total
Personal Técnico (12 horas)	20	¢3.333	¢799.920
Alimentación	20	¢4.500	¢90.000
Gestora de proyectos de extensión	1	¢3.099,52	¢37.194,24
Lapiceros	20	20	¢2.870
Total, Propuesta			¢929.984,24

Fuente de elaboración propia, abril 2020.

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El dato de los salarios se le jefe del departamento financiero.
- El costo del refrigerio se le solicitó a un proveedor regular de la institución.
- El costo de los suministros se le consultó al responsable de la unidad administrativa, quien es el encargado de comprar y resguardar los suministros de la institución, se revisó una factura reciente y se realizó el cálculo.
- La información del taller se realizó desde los conocimientos de la persona que impartirá el taller como profesional de recursos humanos.

6.5.5 Presupuesto total de la propuesta

cuadro 17 Presupuesto total de la propuesta

PROPUESTA	Escenario 1
Taller Análisis prospectivo	Ø2.605.222
Taller Pensamiento crítico	Ø1.784.244
Taller Inteligencia emocional	Ø930.544,24
Taller análisis Creatividad	Ø929.984,24
Total	Ø6.249.994,48

Fuente elaboración propia, abril 2020

Para los efectos de la investigación, el costo promedio por hora de los colaboradores técnicos, administrativos y dirección del ICAP se obtuvo durante la investigación.

cuadro 18 Diagrama de la propuesta

cuadro 18 Diagrama de la propuesta

[illegible]

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Barrantes, R. (2016). *Investigación un camino al conocimiento*. San José. Universidad estatal a distancia

Bitar, S. (2019), *El futuro del trabajo en américa latina*. Recuperado de: <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2019/10/FUTURO-DEL-TRABAJO-EN-LA-FINAL.pdf>.

Cejas M. (2017), *Gestión de los recursos humanos: un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales*. UTCIENCIA. 2017, 2(1):14-23. Recuperado de: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20>.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos (10 ed.)*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Dessler, G. (2019), *5 Métodos para la evaluación de desempeño de personal para conocer su productividad laboral, (tomado del libro, de administración de personal)*. Recuperado de: <https://humansmart.com.mx/metodos-de-evaluacion-del-desempeno>.

Díaz, V. (2015), *competencias más relevantes que buscan las Grandes empresas para sus ejecutivos en la comuna de puerto Montt*. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2015/bpmfed542c/doc/bpmfed542c.pdf>.

Dyzenchauz, G.(2019), *Revolución 4.0: El nuevo desafío de la gestión de Recursos*. Recuperado de: [Humanoshttp://www.infocapitalhumano.pe/recursos-](http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-)

humanos/articulos/revolucion-4-0-el-nuevo-desafio-de-la-gestion-de-recursos-humanos/

Foro económico mundial, (2016), La Cuarta Revolución Industrial: qué significa, cómo responder. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

González Vallejo, L. M., Chinchilla Jiménez, A., Guerra Vargas, G., & Jara Ocampo, A. (2018). Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesis y tesis en ciencias sociales (2 ed.). Costa Rica: Universidad Hispanoamericana

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Hernández, S. (2015). Metodología de la investigación (6 ed.) Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Interempresas,(2019) Murcia, J. El impacto industrial y laboral de la economía 4.0. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Robotica/Articulos/253319-El-impacto-industrial-y-laboral-de-la-economia-40.html>

López E. En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. 2016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>.

López,S., Ruiz,E. (2015).Operaciones administrativas de recursos humanos.(1a. ed.) MGH Formación Técnica. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

Muñoz Razo, C. (2015). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (3 ed.). México: Pearson Educación.

Repositorio, Comillas, Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias, (2019) UST Global (2016). Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>

Rionegro, (2019), El nuevo paradigma de la revolución industrial 4.0 Recuperado de: <https://www.rionegro.com.ar/el-nuevo-paradigma-de-la-revolucion-industrial-4-0-1090691/>

Rodriguez, M.(2016), Destrucción creativa. Recuperado de: <https://designthinking.gal/destruccion-creativa-un-concepto-a-tener-en-cuenta-en-el-emprendimiento-y-la-innovacion/>

Semanario Univerdisad, (2019), Empleo del futuro debe centrarse en desarrollo de capacidades. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/pais/empleo-del-futuro-debe-centrarse-en-desarrollo-de-capacidades/>

ANEXOS

COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL PERSONAL TÉCNICO DEL INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CARA A LA REVOLUCIÓN 4.0

El presente cuestionario pretende investigar las competencias requeridas en el personal técnico del Instituto Centroamericano de Administración Pública de cara a la revolución 4.0.

Su opinión es muy valiosa y será tratada de manera confidencial. Le agradecemos su colaboración

1. Por favor indique su género

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ Prefiero no decirlo
- ☐ Otro (especifique)

* 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- ☐ 18 - 30
- ☐ 31 - 45
- ☐ Mayor a 45

* 3. ¿Qué puesto desempeña?

* 4. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en el ICAP?

- ☐ 1 - 3 años
- ☐ 4 - 7 años
- ☐ 8 - 10 años
- ☐ Más de 10 años

* 5. ¿Conoce usted el perfil diseñado por el ICAP, para realizar las funciones de su puesto?

- ☐ Sí
- ☐ NO

* 6. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? (seleccione una o varias)

- ☐ Competencia de logro y acción
- ☐ Competencia de ayuda y servicio
- ☐ Competencias Gerenciales
- ☐ Competencias Cognoscitivas
- ☐ Competencias personales
- ☐ Otro (especifique)

* 7. ¿Tiene claro cuáles son los objetivos que debe cumplir en el desempeño de su cargo o puesto?

- ☐ SI
- ☐ NO

Si contestó no, explique, desde su perspectiva, qué implicaciones tiene esto para su desempeño laboral

* 8. ¿Realiza su jefe una reunión de carácter mensual, trimestral o semestral para fijar los objetivos del equipo?

- ☐ SI
- ☐ NO

Si contestó sí, por favor indique ¿cómo se fijan estos objetivos?

* 9. ¿Recibe usted supervisión por parte de su superior jerárquico en la realización de sus funciones?

- ☐ SI
- ☐ NO

* 10. ¿Considera usted necesario para el buen cumplimiento de las funciones del personal técnico del ICAP, que exista supervisión sobre las tareas que realiza?

- ☐ SI
- ☐ NO

11. ¿Quién considera usted que debería ser la persona encargada de realizar la supervisión del personal?

12. ¿Realiza el ICAP, procesos de evaluación del desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones?
(Sí contestó no, pase a la pregunta 15)

- ☐ SI
- ☐ NO

13. ¿Cuál o cuáles de los métodos existentes para la evaluación del desempeño, utiliza el ICAP?

- ☐ Método de la escala gráfica de calificaciones (es una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas)
- ☐ Método de clasificación alterna (Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características)
- ☐ Método de comparación por pares (se compara a los empleados según factores de evaluación, para saber quien tiene mejor desempeño)
- ☐ Método de distribución forzada (Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño)
- ☐ Método del incidente crítico (El supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir; conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado)
- ☐ Evaluación en 360 grados (Es una evaluación integral, incluyendo a supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.)

14. ¿Cómo califica usted el proceso de evaluación del desempeño que realiza el ICAP?

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ☐ Muy Malo | ☐ Bueno |
| ☐ Malo | ☐ Excelente |
| ☐ Regular | |

* 15. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

- ☐ SI
- ☐ NO

si su respuesta es no, por favor indique que factor ayudaría a mejorar el ambiente de trabajo

* 16. ¿Cree que brindando su máximo esfuerzo en las funciones que realiza, tiene posibilidad de progresar en la Institución?

- ☐ SI
- ☐ NO

* 17. ¿Considera usted que la institución tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

- ☐ SI
- ☐ NO

* 18. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, tienen éstas algún nivel de incidencia en la toma de decisiones?

☐ SI

☐ NO

* 19. De una escala de uno a cinco, que tan motivado se siente con el trabajo que realiza. (donde 1 es muy desmotivado, 2 desmotivado, 3 ni motivado ni desmotivado, 4 motivado y 5 muy motivado).

1 3 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

* 20. ¿Cuáles programas de formación se desarrollan en el ICAP para la ciudadanía, desde la coordinación que integra?

* 21. ¿Considera usted que los programas de formación que imparte el ICAP, se ajustan a las necesidades futuras de la sociedad?

☐ SI

☐ No

* 22. Desde su perspectiva y en función del cumplimiento de sus funciones, ¿cuál es su principal aporte a la sociedad?

* 23. Para usted, ¿cuál es el principal aporte que realizan los programas de capacitación que ejecuta el ICAP?

* 24. ¿De qué forma contribuye usted al desarrollo de los proyectos que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

* 25. ¿Para usted, cuál sería el principal impacto que tienen los proyectos y asesorías que brinda el ICAP a las instituciones públicas?

- ☐ Reforma y modernización institucional
- ☐ Innovación de la función pública
- ☐ Mejora de las competencias de los funcionarios
- ☐ Fortalecimiento de la gerencia interna, por medio de proyectos
- ☐ Otro (especifique)

26. ¿Qué entiende por competencia?

* 27. Seleccione las competencias que usted considera que posee (seleccione una o varias)

- ☐ Dirección de personas
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Liderazgo
- ☐ Pensamiento analítico
- ☐ Experiencia técnica
- ☐ Razonamiento conceptual
- ☐ Autocontrol
- ☐ Orientación al logro
- ☐ Iniciativa
- ☐ Influencia e impacto
- ☐ Construcción de relaciones
- ☐ Conciencia organizacional

* 28. Durante su trayectoria como trabajador técnico del ICAP, ¿ha recibido algún tipo de capacitación?

- ☐ Sí
- ☐ NO

si contestó no, explique, desde su perspectiva, qué implicaciones tiene esto para su desempeño laboral?

* 29. ¿Considera usted que necesita capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo? (especifique al menos 3 áreas o coloca la palabra no en cualquiera de ellas.)

1)	
2)	
3)	

* 30. De las siguientes competencias, ¿cuáles considera usted que debe reforzar?(puede seleccionar una o varias)

- ☐ Competencias Prácticas (traducir la información y los conocimientos en acciones operativas)
- ☐ Competencias Sociales (trabajo en equipo, o capacidad para relacionarse)
- ☐ Competencias del conocimiento (conjugación información con saber)
- ☐ Competencias Teóricas (conectar saberes adquiridos durante la formación con información)

* 31. En el último año ha recibido capacitación por parte de ICAP en alguna de las siguientes áreas

	SI	NO
Análisis y pensamiento crítico	☐	☐
Datos inteligentes	☐	☐
Automatización de procesos	☐	☐
Análisis prospectivo	☐	☐
Big Data	☐	☐

32. ¿Cómo le han ayudado las capacitaciones recibidas por ICAP, para el cumplimiento de sus funciones?

* 33. ¿Considera usted que posee un adecuado manejo de inteligencia emocional, en cuales de los siguientes aspectos tiene un mejor manejo?

	SI	NO
Relación con los compañeros	☐	☐
Relación con los usuarios	☐	☐
Relación con mis superiores	☐	☐
Relación con el personal a cargo	☐	☐

* 34. ¿Conoce usted que es la economía 4.0.? si su respuesta es no, pasar a la presunta 39.

- ☐ SI
- ☐ NO

35. En una escala de uno a cinco, en qué medida considera usted que las demandas de la economía 4.0, afecta la realización de sus funciones? (siendo 1 nada, 2 muy poco, 3 poco, 4 medianamente y 5 mucho)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

36. ¿Cómo evalúa usted la revolución 4.0. de cara al desarrollo de sus funciones?

- ☐ Amenaza
- ☐ Oportunidad de crecimiento
- ☐ Desafío
- ☐ Otro (especifique)

37. ¿Cuáles considera usted serían los retos más grandes que enfrentará en su trabajo debido a la revolución 4.0?(seleccione una o varias)

- ☐ Pensamiento analítico
- ☐ Nuevas maneras de hacer las cosas
- ☐ Uso de las tecnologías
- ☐ Recolección de datos
- ☐ Alianzas estratégicas
- ☐ Nuevos hábitos y normas
- ☐ Otro (especifique)

38. ¿De acuerdo con la información existente sobre la revolución 4.0. siente que su trabajo se encuentra en riesgo? ¿por qué?

Si

No

* 39. Siendo 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena y 5 muy buena, describa su capacidad de adaptación a los cambios en su entorno laboral.

☐ 1

☐ 4

☐ 2

☐ 5

☐ 3

* 40. Según la clasificación de la OIT, de las competencias más necesarias para el empleo del futuro, clasifique usted cuáles son las más relevantes para el cumplimiento de sus funciones.



Pensamiento analítico



Aprendizaje activo y estratégico



Creatividad, originalidad e iniciativa



Diseño tecnológico y programación



Pensamiento y análisis crítico