

INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-GUATEMALA, 14 DE JUNIO DE 2022 RESOLUCIÓN DE GERENCIA No. 079-2022

APROBACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-

La Gerencia del Instituto Nacional de Bosques -INAB-

CONSIDERANDO

Que el Instituto Nacional de Bosques es una entidad estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa; es el órgano de dirección y autoridad competente del sector Público Agrícola, en materia forestal.

CONSIDERANDO

Que la Ley Forestal, en el Artículo 16 regula las atribuciones del Gerente, que consisten en: dirigir, ejecutar y ordenar todas las actividades técnicas y administrativas del INAB; con base en las políticas, lineamientos y mandatos establecidos por la Junta Directiva, siendo responsable ante ésta por el correcto y eficaz funcionamiento del Instituto.

CONSIDERANDO

Que es necesario disponer de instrumentos técnicos actualizados que permitan optimizar las actividades y procedimientos realizados dentro de Gerencia del INAB, en función de incrementar la eficiencia y productividad del desempeño de los objetivos y atribuciones del Instituto Nacional de Bosques.

POR TANTO

Esta Gerencia, con base en lo considerado y con fundamento en lo preceptuado en los Artículos: 5, 6 y 16 del Decreto 101-96 del Congreso de la República, Ley Forestal. Y artículos: 1, 3, 4, 5 y 7 del Reglamento Orgánico Interno del Instituto Nacional de Bosques aprobado por Resolución de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques Número JD.03.33.2020.



.



Instituto Nacional de Bosques Más bosques, Más vida

RESUELVE

I. Aprobar la actualización de las Políticas del Departamento de Formación y Capacitación, de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal del Instituto Nacional de Bosques –INAB-, que se detalla a continuación:

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES -INAB-		
Área	Codificación	Procedimiento
Departamento de Formación y Capacitación	Versión 1	POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES –INAB-

II. La presente resolución es de vigencia inmediata y deja sin efecto cualquier otro procedimiento que contrarié los aquí contenidos.









Instituto Nacional de Bosques Más bosques, Más vida

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO INSTITUCIONAL Y FORMACIÓN DE PERSONAL

Departamento de Formación y Capacitación

POLÍTICA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Contenido

1		Presentación	1
2		Introducción	2
3		Conceptualización.	3
	3.1	Bases conceptuales.	
	3.2	Marco legal	
4		Principios de la política de Capacitación y Formación de Personal	
5		Enfoques de la Política	
6		Objetivos de la Política de Formación y capacitación	
	6.1	Objetivo general	
	6.2	Objetivos específicos:	
7		Ámbito de aplicación de la Política de Formación de Personal	
8		Definición y clasificación de la Capacitación y Formación de Personal	
	8.1	Capacitación	
	8.2	Formación de Personal	
9		Diseño e implementación de planes de capacitación y formación del persona	
	9.1	Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación de personal	4
	9.2	Identificación de recursos para la Capacitación y Formación de Personal	
	9.3	Orientación de los planes de capacitación y formación de personal	
	9.4	Diseño de los planes de capacitación y formación de personal	
	9.	4.1 Aplicables en el puesto de trabajo	
	9.	4.2 Aplicables fuera del área o puesto de trabajo	
		4.3 Metodología para la implementación de los planes de Capacitación y primación de personal	
1(Evaluación y seguimiento del Plan de Capacitación y Formación de Personal 19	
1	1	Costos del Plan de Formación y Capacitación de Personal 2	0
12	2	Programación y calendario 2	
13 ev	3	Uso de la Aplicación (software) para la Planificación, seguimiento y ción de actividades de capacitación y Formación de la institución	
14		Modelos de Enseñanza y Metodología2	
	14.1	Madalaa da ayay "	1

	14.1.1	Modelo por competencia.	21
	14.1.2	Modelo Andragógico.	22
	14.1.3	Modelo Constructivista	22
1	4.2 Me	todología para la capacitación y Formación de personal	23
	14.2.1	La educación presencial o convencional	23
	14.2.2	La educación virtual o educación en línea o a distancia (E-learning)	23
15	Segu	imiento y Evaluación de la Política	24



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

1 Presentación.

En el Instituto Nacional de Bosques -INAB-, al igual que en todas las organizaciones, el recurso humano es fundamental, debido que, en primer lugar; el capital humano constituye el motor que da vida y desarrolla el trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. Así también, este capital humano, es sine qua non al desarrollo de las instituciones estatales y en últimas a nuestra sociedad guatemalteca. Esto implica, por lo tanto, una adecuada dirección, coordinación, supervisión y motivación para garantizar el cumplimiento de las expectativas institucionales y personales. Haciendo énfasis en lo afirmado por el reconocido empresario Henry Ford, en cuanto a que "una organización que no desarrolla los conocimientos de sus trabajadores, está expuesto al estancamiento; no se puede esperar que sean ellos mismos los que tomen la iniciativa para formarse en aspectos relacionados con su trabajo".

En otras palabras, para el logro de los objetivos estratégicos y metas que se ha trazado una institución, las personas que trabajan en ella, deben estar preparadas y comprometidas con su misión, visión y sus valores. De ahí la necesidad de contar con colaboradores que aporten valor a la organización y sean adecuados para cada puesto de trabajo dentro del INAB.

Las autoridades de la institución, están conscientes y comprometidas en fortalecer los esfuerzos para desarrollar las capacidades y competencias de los colaboradores del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, como el recurso más valioso que posee, reconociendo sus fortalezas y áreas de oportunidad de mejora, sobre todo, observando el desarrollo integral de cada colaborador, caminando juntos en la misma dirección hacia el alcance de nuestra misión y visión institucional.

En ese sentido, se presenta la Política de Formación y Capacitación Institucional, en la cual se reflejan las iniciativas y estrategias para mantener un desarrollo continúo del personal y al mismo tiempo para que ésta coadyuve al fortalecimiento de competencias como una guía práctica que oriente el proceso en mención. La presente política, es formulada por el equipo de personas que conforman el Departamento de Formación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal, tiene un enfoque realista y desafiante, coherente con las líneas estratégicas de la institución, esperando que sea una herramienta útil y guíe los procesos de mejora continua con el recurso humano.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

2 Introducción

El Instituto Nacional de Bosques -INAB-, es la institución rectora del sector forestal, encargada de promover y fomentar el desarrollo forestal del país, ejecutando las políticas forestales que cumplan con los objetivos de la Ley Forestal.

El cuarto objetivo estratégico de la institución se refiere a "fortalecer la modernización institucional y las competencias del recurso humano, orientado en un modelo de gestión de calidad basado en resultados, que garanticen la eficiencia institucional para satisfacer la demanda social, y la prestación de un servicio de calidad al usuario".

En su credo se afirma que en el INAB "creemos en el recurso humano capacitado y sus valores de transparencia, honestidad, responsabilidad, disciplina, creatividad, innovación, dinamismo y perseverancia son bases fundamentales para alcanzar el cumplimiento de nuestra misión".

El código de ética institucional, aprobada en noviembre del año 2021, en su Artículo 1 establece las normas de ética pública, principios y valores aplicables a la conducta de los trabajadores del Instituto Nacional de Bosques, con el fin de fortalecer la cultura ética institucional, que forme parte de su desempeño como servidores públicos, favoreciendo la calidad del trabajo, el clima laboral, la mejora continua y la atención a la ciudadanía.

Por tal razón, el Instituto Nacional de Bosques a través de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal, ha puesto de manifiesto su interés en fortalecer el proceso de desarrollo de su Personal, lo cual es fundamental para mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen para realizar adecuadamente su trabajo y que a la larga generará beneficios tanto para la institución como para los mismos colaboradores.

Por lo tanto, la capacitación y formación de los colaboradores de la institución es uno de los pilares de su desarrollo y funcionamiento, siendo una vía hacia la profesionalización y en este sentido el INAB lo enfoca como una inversión y no como un gasto que a su tiempo (mediano y largo plazo), generará los frutos esperados compensando los costos que esto significa. Efectivamente este proceso significa un costo para la institución en virtud que en ocasiones se requerirá el tiempo necesario y la ausencia de los colaboradores en su puesto de



-INAB-

	and the second s
Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

trabajo y por tanto se afectará temporalmente la prestación del servicio, pero a la larga se materializarán los beneficios en la prestación de un servicio de mayor calidad, a un menor costo y menor tiempo.

- 3 Conceptualización.
- 3.1 Bases conceptuales.

La presente política es un instrumento que orienta la planificación y gestión para fortalecer el proceso de capacitaciones, profesionalización , inducciones y actualización de conocimientos, el cual se ha venido realizando desde la creación del Instituto Nacional de Bosques -INAB- a todos sus colaboradores, en todas las modalidades de contratación con resultados positivos, coadyuvando en gran manera al fortalecimiento de las capacidades de su personal. No obstante, tomando en cuenta las tendencias de los cambios a luz del día, es necesaria una formación y actualización permanente que permita incorporar las nuevas tecnologías, las reformas legislativas, la implementación de un gobierno electrónico, así como el cierre de brechas que constantemente son detectadas en la implementación de nuevos procesos en virtud de las demandas de servicios de las personas e instituciones a quienes nos debemos.

3.2 Marco legal

La presente Política está basada y es coherente con las leyes, reglamentos y normativas de observancia general que a continuación se citan

 Decreto 101-96, Ley Forestal. En su Artículo 86, establece que el Fondo Forestal Privativo del INAB únicamente se podrá destinar a la promoción de programas de desarrollo forestal, la creación de masas forestales industriales, manejo de bosques naturales, restauración de cuencas, sistemas agroforestales, mantenimiento de reforestación, investigación y a la ejecución de estudios técnicos, capacitación forestal, educación agroforestal y asesorías.

La ejecución de este fondo, se lleva a cabo de acuerdo a planes anuales aprobados por la Junta Directiva del INAB. En los planes anuales, la Junta Directiva tendrá que considerar los criterios e instituciones siguientes para el mejor cumplimiento de lo estipulado en el presente artículo. Para ello, distribuirá el Fondo Forestal Privativo de la siguiente manera: a) Un setenta por ciento (70%) para sus propios servicios administrativos y programas; y, b) Un treinta por ciento (30%) para el programa de fortalecimiento de la educación



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

agroforestal distribuido así: veinte por ciento (20%) para la Escuela Nacional Central de Agricultura, ENCA, tres por ciento (3%) para el Instituto de Ciencias Agroforestales y Vida Silvestre, ICAVIS, de Poptún, El Petén, y siete por ciento (7%) para el programa permanente de becas administrado por el INAB.

- Plan Estratégico Institucional del INAB -PEI- 2017-2032. Documento derivado de un proceso participativo enfocado en resultados con indicadores claramente definidos, surgidos de la demanda social y el contexto forestal global generados por la dinámica del sector forestal, el cual comprende cuatro grandes objetivos: 1) Promover el manejo de los bosques del país; 2) Contribuir al desarrollo económico y social del país, impulsando la vinculación del bosque a la industria forestal y el mercado; 3) Fortalecer la gobernanza forestal consolidando alianzas con los gobiernos y organizaciones locales; y 4) Fortalecer la modernización institucional y las competencias del recurso humano, orientado en un modelo de gestión de calidad basado en resultados.
- Resolución de Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques No. JD.03.19.2021. Reglamento de Becas administrado por el INAB. Reglamento mediante el cual este órgano colegiado respalda al Gerente para que pueda cumplir con los objetivos estratégicos de la Institución de fortalecer la modernización institucional y las competencias del recurso humano, orientado en un modelo de gestión de calidad basado en resultados, que garantice la eficiencia institucional para satisfacer la demanda social y la prestación de un servicio de calidad al usuario.
- Resolución de Junta Directiva del Instituto Nacional de Bosques No. JD.07.05.2013. Reglamento interior de trabajo del Instituto Nacional de Bosques. El objeto de este reglamente es normar las relaciones laborales entre el INAB y sus trabajadores, estableciendo un régimen de administración técnico y justo. El artículo 22, se refiere a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño con carácter obligatorio a través del Departamento de Recursos Humanos, a los trabajadores con el propósito de determinar periódicamente la calidad de su rendimiento en la ejecución de las áreas inherentes al puesto que ocupa. El artículo 35 inciso d), se refiere a los derechos de los trabajadores a participar de los beneficios de los planes de capacitación y entrenamiento en el INAB, de acuerdo a las facilidades, prioridades y disposiciones que establezca Junta Directiva o Gerencia, y el artículo 37 inciso k), se refiere a las obligaciones de los trabajadores de aportar su iniciativa e interés en beneficio del INAB y de la Administración Pública en general.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

- Estrategia del Instituto Nacional de Bosques de Equidad de Género con Pertinencia Étnica. Estrategia mediante la cual se promueve el ejercicio de los Derechos Humanos de las Mujeres Guatemaltecas, congruente y coherente con la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres PNPDIM- y el Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023. Tiene como objetivo general contribuir al desarrollo integral a través de la participación de hombres y mujeres con igualdad de oportunidades en los servicios internos y externos que presta el Instituto Nacional de Bosques y específicamente a "fortalecer las capacidades de su personal para la incorporación de la perspectiva de género y etnia en el plan operativo institucional".
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, Decreto 25-80. En uno de sus considerandos expone que para superar los problemas existentes en la administración Pública, es necesario impulsar un proceso de Desarrollo Administrativo mediante el cual se eleve la capacidad directiva, se mejore y modernice su organización y funcionamiento, se desarrollen sus recursos humanos y en general, se crean condiciones favorables para que en el Sector Público se generen y ejecuten con éxito los programas de trabajo gubernamentales; y el Artículo 14 refiere que el INAP queda obligado a integrar las actividades de formación especializada y capacitación de los servidores públicos que actualmente se ejecutan y las que se dispongan en el futuro, para el efecto, establecerá, reglamentará y coordinará el sistema de formación y capacitación del Sector Público. Los diplomas certificados de estudios que expida el INAP tiene plena validez legal, sus calidades y registros se normarán en el reglamento referido con el párrafo precedente.
- Ley de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002. En uno de los objetivos en la literal e), manda a proveer procesos de capacitación para funcionarios públicos responsables de la administración, ejecución o supervisión del patrimonio hacendario del Estado. En la literal f) manda promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamentales, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control; y en la literal g) manda contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial del Estado para ejecutar con eficacia y eficiencia las decisiones y políticas del gobierno;
- Acuerdo Gubernativo No. 185-2008 "Normas para Regular la Aplicación de la Política que en Materia de Recursos Humanos que se debe



-INAB-

	Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
	Versión:	Versión 01
Control of the Contro	Fecha de implementación:	MAYO 2022

implementar en la Administración Pública" de la ONSEC. En su artículo 3, literal c) manda a Captar recurso humano idóneo para el adecuado desempeño de los cargos públicos, debiéndose observar y valorar para este propósito los aspectos de multiculturalidad y género; literal d) Evaluar anualmente el desempeño laboral de los servidores públicos, con la finalidad de desarrollar programas de capacitación, formación e incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores del Estado; y literal e) Formar constantemente al servidor público, dotándolo de los conocimientos básicos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos, tanto para los trabajos presentes como los futuros; estimulando su crecimiento profesional y personal, de acuerdo a su potencial y a las necesidades de la Administración Pública.

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. Mediante esta carta, el Estado de Guatemala adquiere el compromiso de realizar proceso de mejora continua de la función pública a través del recurso humano y en su Capítulo Primero, numeral 2, se refiere a la profesionalización y calidad de servicios a través de la formación y capacitación. Uno de los propósitos es eliminar las barreras que el espacio y el tiempo ponen entre los ciudadanos y sus administraciones y que alejan al ciudadano del interés por la cosa pública.
- Carta iberoamericana de Gobierno Electrónico. Firmada en junio de 2007 mediante la cual el Estado de Guatemala adquiere el compromiso de ingresar progresivamente al modelo de gestión pública utilizando medios tecnológicos electrónicos por parte de los servidores públicos para reducir la brecha digital y convertir la sociedad de la información y el conocimiento en una oportunidad para todos, especialmente mediante la inclusión de aquellos que corren peligro de quedar rezagados.
- Política General de Gobierno 2020-2023 y Plan Nacional de Innovación y Desarrollo a la Gestión Pública. Dentro de sus pilares establece hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

4 Principios de la política de Capacitación y Formación de Personal.

El Instituto Nacional de Bosques asume los siguientes principios como bases sólidas en las cuales se fundamenta la Política de Capacitación y Formación de Personal:

A. Principio de mejora continua.

El Instituto Nacional de Bosques día a día, de cara a los cambios que experimenta el mundo en general y nuestra sociedad en particular, promueve que sus colaboradores estén conscientes de esta realidad y aprovechen todas las oportunidades para el fortalecimiento de sus competencias contribuyendo a un mejor desempeño en el ejercicio de sus funciones.

B. Principio de equidad.

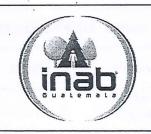
Hombres y mujeres de todas las edades y clase social, tienen iguales derechos de acceder a las oportunidades de formación y capacitación continua. La presente Política, promueve que este derecho se haga valer, para que todos los trabajadores cuenten con las competencias que requiere el Instituto Nacional de Bosques.

C. Principio de coordinación.

El proceso de Capacitación y Formación de Personal es responsabilidad institucional y se desarrollará de la siguiente modalidad:

En ese sentido, la **Capacitación**, se refiere al proceso orientado a la adquisición y/o transformación de conocimientos por un periodo corto para adquirir un aprendizaje, actualización, comprensión de conocimientos en algo concreto ya sea de carácter técnico, operativo o actitudinal y que permita mantener actualizado a los colaboradores para desempeñar su trabajo, cuyos beneficios pueden prolongarse no solo al ámbito laboral, sino también de crecimiento personal. La coordinación de este proceso es competencia de los Coordinadores Técnicos Regionales en las Regiones y Subregiones, en concordancia con el Departamento de Formación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal.

Mientras que la Formación de Personal, se refiere al cierre de brechas técnicas, así como la actualización en sistemas y procesos que se le proporcionará al colaborador, con el fin de coadyuvar en optimizar su trabajo, basado en su potencial para desempeñarse con eficiencia y eficacia, promoviendo su desarrollo personal y laboral. La coordinación de este proceso, es competencia del Departamento de Formación y Capacitación de la Dirección de Recursos



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal. Este proceso incluye la inducción general y técnica, así como el seguimiento a la inducción al puesto, para el personal de nuevo ingreso a la institución.

D. Principio de Transparencia.

Esta Política de Formación y Capacitación de Personal, se suma al esfuerzo institucional en transparentar la función pública. Esto implica que la información del proceso de capacitación y formación del personal, debe ser de fácil acceso para cualquier colaborador de la institución con reglas claras.

E. Principio de Dignificación.

El Instituto Nacional de Bosques reconoce que el trabajo que realizan sus colaboradores es digno, esta política privilegia el trato digno, sin caer a la sobreexplotación de su recurso humano.

5 Enfoques de la Política

- A. Calidad. Es interés de esta política hacer énfasis en la calidad aplicada a metodologías, controles, instrumentos, espacios físicos, convocatorias y evaluaciones realizadas en el proceso de formación.
- **B.** Realidad Institucional. Las acciones de la capacitación y formación del personal, deben estar acorde a las necesidades institucionales, necesidades de los colaboradores en el cierre de brechas de conocimientos, capacidades y habilidades, así como de los desafíos que enfrenta la institución.
- C. Estratégico. Orientado a los objetivos estratégicos de la política forestal del país y a las estrategias definidas en los planes y programas institucionales y del Estado.
- **D. Desempeño.** La formación y capacitación tendrá dos funciones específicas en correlación con la evaluación del desempeño, siendo éstas: a) la de buscar el cierre de brechas detectadas en la evaluación del trabajador con una evaluación por debajo del promedio, y b) la de capacitar y desarrollar al colaborador sobresaliente en la evaluación como un incentivo en la búsqueda de la superación personal y la mejora continua
- E. Desarrollo Humano. Se reconoce al personal como funcionarios y servidores públicos, haciéndoles sujetos de derechos y obligaciones. Para ello, la institución invertirá recursos económicos y tecnológicos en el desarrollo de su personal,



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

destinados a fortalecer su formación; fomentando la carrera profesional y brindando oportunidades de asumir nuevos retos.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

6 Objetivos de la Política de Formación y capacitación.

6.1 Objetivo general

 Establecer y definir una ruta de manera estratégica para la coordinación, organización, promoción y administración de actividades de capacitación y formación de los colaboradores del INAB que permitan influir en la efectividad y eficiencia operacional, así como elevar la calidad de los servicios que brinda a los usuarios, desarrollando habilidades técnicas, gerenciales y actitudinales según corresponda.

6.2 Objetivos específicos:

- Establecer los lineamientos y criterios para la gestión de los procesos de capacitación y formación de los colaboradores de la institución proponiendo metodologías, herramientas, recursos y sistemas de acuerdo a las áreas de aplicación.
- Establecer los lineamientos para la realización de diagnósticos de necesidades de capacitación y formación, diagnóstico de capacidades actuales y el diseño e implementación de planes de capacitación y formación del personal.
- Establecer los criterios para la evaluación de los planes de capacitación y formación y para el seguimiento necesario.

7 Ámbito de aplicación de la Política de Formación de Personal.

El INAB tiene contemplado realizar toda clase de esfuerzos en la consecución de las metas de formación y capacitación para desarrollar su recurso humano en todos los niveles mediante el uso de los recursos propios y con la coordinación efectiva con aliados estratégicos. En virtud que el trabajo del Instituto Nacional de Bosques se desarrolla en diversas regiones, áreas y segmentos de la población, se hace la siguiente diferenciación en cuanto a las competencias de formación, capacitación y educación a través de sus distintas unidades u oficinas:

El Departamento de Silvicultura y Extensión Forestal de la Dirección de Manejo y Restauración Forestal, es el responsable de la capacitación y extensión forestal con énfasis en la atención a usuarios de los programas de incentivos forestales, municipalidades, transfiriendo la tecnología a usuarios externos en cuanto a la



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-02			
Versión:	Versión 01			
Fecha de implementación:	MAYO 2022			

silvicultura de plantaciones, fomento de la cultura forestal en la población y capacitaciones en temas técnicos como el manejo sostenible de los bosques y su integración con la industria y comercio y la gobernanza forestal.

En este sentido, la extensión forestal es un proceso sistemático que incluye el intercambio de ideas, conocimientos y técnicas que da lugar a cambios de actitudes, prácticas, conocimientos, valores y comportamiento destinados a mejorar la ordenación de bosques.

Por otra parte, el Departamento de Formación y Capacitación, es el encargado del desarrollo, formación, capacitación y actualización del personal del Instituto Nacional de Bosques a nivel nacional, en lo relacionado con reglamentos, programas, proyectos, procedimientos, procesos, manuales, cierre de brechas técnicas y actitudinales detectadas a través de la Evaluación del Desempeño y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el fin de coadyuvar al óptimo desempeño de los colaboradores, la mejora continua y la construcción de un clima laboral adecuado. De igual manera es el encargado de la formación ciudadana a través del Ministerio de Educación, siendo responsable de coordinar y dar los lineamientos para continuar con el convenio de cooperación técnica en vigencia entre el INAB y el MINEDUC-

8 Definición y clasificación de la Capacitación y Formación de Personal.

Para efectos de la aplicación de los lineamientos de la política de capacitación y formación del personal de la institución, se debe definir los roles de las unidades responsables en su implementación para la coordinación y planeación adecuada, y para ello se da a continuación una breve definición de cada uno de estos términos:

8.1 Capacitación.

Se debe entender como un proceso que debe ser sistémico, planeado, continuo y permanente cuyo objetivo es proporcionar el conocimiento y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que los colaboradores que ocupan un puesto en la institución, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva.

En este sentido, la capacitación técnica del personal seguirá siendo un proceso orientado a la adquisición o transformación de conocimientos por un periodo relativamente corto para un aprendizaje, actualización, comprensión o



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01		
Versión:	Versión 01		
Fecha de implementación:	MAYO 2022		

conocimiento en algo concreto y que permita mantener actualizado a los colaboradores para desempeñar su trabajo actual, cuyos beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y para cumplir futuras responsabilidades. Para desarrollar este componente, los Coordinadores Técnicos Regionales, tendrán la responsabilidad de coordinar a nivel regional las acciones para los eventos de formación y capacitación para el personal técnico y usuarios externos, teniendo a su cargo las siguientes competencias:

- Coordinar con el Departamento de Silvicultura y Extensión Forestal de la Dirección de Manejo y Restauración Forestal y con las unidades temáticas nacionales la implementación de eventos de capacitación al personal técnico de la institución en temas de naturaleza técnica.
- Formular, actualizar y velar por la fiel ejecución del componente de Capacitación para el personal técnico del INAB de acuerdo a la presente Política en concordancia con el Departamento de Formación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal.
- Identificar las necesidades de Capacitación del personal técnico a través de Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación -DNFC- por lo menos cada dos años, utilizando herramientas de diagnóstico.
- Formular el plan anual de capacitación del personal técnico del INAB.
- Formular planes de capacitación externa a usuarios de acuerdo a las necesidades de cada región.
- Desarrollar y ejecutar las actividades de formación y capacitación externa dirigida a usuarios.

Por lo tanto, la capacitación va orientada específicamente al fortalecimiento de capacidades del personal técnico en las áreas que se identifiquen y prioricen mediante la realización de cursos o talleres sobre temas tales como: manejo forestal, silvicultura de plantaciones, estudios de capacidad de uso de la tierra, protección forestal, uso de herramientas sobre Sistemas de Información Geográfica, uso de plataformas electrónicas, entre otros.

8.2 Formación de Personal.

Se debe entender como el cúmulo de conocimientos que se le proporcionará al colaborador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, basado en su potencial para ocupar mejores puestos o con mayores niveles de



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-02			
Versión:	Versión 01			
Fecha de implementación:	MAYO 2022			

responsabilidad, de tal forma que se le capacite con el objetivo de prepararlo para promociones futuras.

Es un proceso más amplio y está orientado a la educación en general, apuntando más a lo cultural o intelectual, lo cual permitirá desarrollar colaboradores en el manejo de responsabilidades en puestos futuros independientemente de las actuales. Incluye estudios cortos o bien de grado, pregrado o postgrado que implica un periodo igual o mayor de un año. En este sentido, el proceso no debe estar limitado en tiempo, sino que flexible por ser un método de formación continua para mantener al personal actualizado y activo y que le permita la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y de crecer profesionalmente a la par de la institución.

El responsable de coordinar e implementar este competente será el Departamento de Formación de Personal de la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal, cuyas competencias serán las siguientes:

- Formular, actualizar y velar por la fiel ejecución de la presente Política.
- Identificar las necesidades de formación del personal a través de Diagnóstico de Necesidades de formación al menos cada dos años, utilizando herramientas de diagnóstico.
- Formular el plan anual de formación de personal del INAB.

Por otro lado, el Departamento de Formación y Capacitación conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos tendrá las competencias siguientes:

- Dar la inducción al personal de nuevo ingreso, a efecto de familiarizarlos con la institución, exponiendo en forma general de lo que deben hacer dentro de la institución, ser presentados al resto del personal, mostrarles las instalaciones y darles la bienvenida en forma muy cordial, explicándoles la naturaleza de la institución, su estructura organizacional, su visión, misión y objetivos generales.
- Coordinar con los jefes inmediatos para que en sus sedes de trabajo se les dé una orientación formal más extensa de manera que aprendan más de lo que necesitan saber para hacer su trabajo antes de empezar.
- Generar y socializar los lineamientos para realizar la inducción al personal de nuevo ingreso a la institución en sus puestos de trabajo.



Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01		
Versión:	Versión 01		
Fecha de implementación:	MAYO 2022		

-INAB-

9 Diseño e implementación de planes de capacitación y formación del personal

Cabe resaltar que la necesidad del proceso de capacitación y formación del personal del INAB, radica en la importancia que representa el recurso humano y se debe entender que son personas y como tales, además de cumplir una función específica dentro de la estructura institucional, tienen sus fortalezas, debilidades, circunstancias, estados emocionales, ambiciones, objetivos y problemas. En este sentido, para garantizar un proceso continuo de desarrollo del personal, se propone cumplir al menos con los siguientes pasos:

- a) realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y formación y las capacidades actuales;
- b) clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación;
- c) definir los objetivos de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del programa sea posible evaluar los resultados del mismo;
- d) elaborar el programa de capacitación o formación, definiendo el contenido a desarrollar, las técnicas y métodos a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instructores que desarrollarán el programa, y el presupuesto;
- e) ejecutar el programa, y
- f) evaluar los resultados. A continuación, se describen las etapas propuestas para el proceso de capacitación y formación de personal del INAB:
- 9.1 Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación de personal.

Tomando en consideración las instrucciones emanadas de las autoridades superiores de la institución, que, aunado al proceso de capacitación técnica, es necesario iniciar una etapa de formación de personal dentro de la institución para tener un semillero o staff de personas para ocupar u optar a diferentes cargos en los momentos necesarios ya sea para promociones o ascensos, traslados o permutas dando preferencia al recurso humano interno antes de considerar la contratación de personal externo.

En este sentido, dentro del programa de desarrollo de los colaboradores será necesario realizar siempre un Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación y de las capacidades actuales. Los resultados permitirán conocer la situación de los colaboradores con respecto a sus competencias y posteriormente tomar las decisiones correctas para superar las debilidades o vacíos de



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01		
Versión:	Versión 01		
Fecha de implementación:	MAYO 2022		

conocimiento y en caso necesario mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos. Estas necesidades detectadas por el diagnóstico pueden ser la carencia de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores. Además, permitirá determinar las prioridades de capacitación y formación del personal con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos o eventos, definiendo los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios para montar cada evento o curso a impartir.

Este diagnóstico de necesidades de capacitación y formación debe ser un proceso de investigación sistemático, dinámico, flexible y participativo para conocer las carencias. En este sentido, por la dinámica del mercado laboral y la gestión del recurso humano en el INAB, el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación debe ser realizado o actualizado periódicamente, por lo menos cada dos años, en virtud que constantemente ingresa personal nuevo a la institución y por ello es necesario mantener un proceso continuo de capacitación y formación de los colaboradores para que puedan desarrollar sus labores en forma eficiente, ágil y con alta calidad de servicio. Además, se debe tomar en cuenta las observaciones o experiencias recogidas en las Direcciones Regionales y recomendaciones o sugerencias de expertos y las necesidades de la institución para enfocar los procesos de capacitación y formación del personal de acuerdo a sus funciones.

Seguidamente se debe clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación y formación y definir cuáles son las de mayor urgencia o de mayor importancia, o cuáles requieren una atención inmediata y cuáles se deben ser programadas en el mediano y largo plazo. El análisis e interpretación de los resultados de los diagnósticos de necesidades de capacitación técnica y de formación del personal será siempre el punto de partida para la preparación de planes o programas para satisfacer dichas necesidades, debiendo diferenciar las de tipo técnico, administrativo y gerencial y el grado de profundidad que se requiere.

Existen varias metodologías para conocer las necesidades de capacitación o formación, tomando en cuenta las expectativas de los colaboradores y la visión de la Institución, en todo caso se debe definir los objetivos del estudio, la metodología y los instrumentos de recopilación de la información. Entre los métodos tenemos las encuestas, evaluación del desempeño, entrevistas (por ejemplo, de personas que se retiran de la institución), observaciones, cuestionarios, solicitudes directas de los interesados o requerimientos de Directores Nacionales, Regionales y Subregionales para candidatos que ellos consideran levantar su potencial.



Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01			
Versión:	Versión 01			
Fecha de implementación:	MAYO 2022			

En algunas circunstancias se debe realizar un diagnóstico de capacidades de los colaboradores con el propósito de conocer con qué talento dispone la institución y poderlo potenciar. Si las personas ven que se cuenta con ellas para progresar dentro de institución, estarán más motivadas y más dispuestas a una formación constante y de calidad a la espera de que surja la oportunidad de promoción interna.

9.2 Identificación de recursos para la Capacitación y Formación de Personal.

Los Recursos que requiere el proceso de capacitación y formación del personal será determinante para cumplir con las expectativas, sin ellos no puede impulsarse el plan de conformidad con las necesidades detectadas, estos recursos son:

Financieros. Se debe aprovechar la asignación presupuestaria de la institución dentro de los rubros de funcionamiento (viáticos, combustible, etc) a nivel central y regional. Se propone que el Departamento de Formación de Personal realice constantemente coordinaciones con el Departamento de Cooperación Externa dentro de la misma institución para la gestión de financiamiento del proceso de Formación. Se continuará con la gestión de becas en la Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Formación de Personal para favorecer a colaboradores interesados y seleccionados de conformidad con el reglamento de becas administrado por el INAB. El Departamento de Formación de Personal presentará una propuesta en el futuro ante las autoridades superiores para la creación de un rubro específico para este fin a manera de incentivo para los colaboradores.

Humanos. Se propone utilizar el personal contratado y designado por la Institución para la implementación de programas o planes y los profesionales o staff que puedan involucrarse en el desarrollo del proceso como instructores o facilitadores, específicamente los que tienen dentro de sus competencias esta función. Los facilitadores e instructores de las entidades aliadas forman parte del recurso en este proceso.

Institucionales. El Departamento de Formación de Personal debe realizar las gestiones necesarias para formalizar cooperaciones con aliados estratégicos públicos y privados como el INAP, Segeplan, Intecap, ICC y la academia para obtener capacitaciones formales, diplomados, postgrados en diferentes modalidades sobre temas priorizados. De igual forma se estará facilitando e impulsando a aquellos que así lo desean o necesitan concluir su educación básica



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

o continuar con sus estudios superiores mediante convenios con distintas instituciones de educación dentro del Programa de Becas del INAB.

Materiales, equipo e insumos: infraestructura o condiciones adecuadas para trabajar, equipo audiovisual, plataformas electrónicas, materiales didácticos, combustible, vehículos, etc.

9.3 Orientación de los planes de capacitación y formación de personal.

Los Planes de Capacitación y Formación de personal deben ser diseñados para un proceso a corto y mediano plazo aplicados de manera sistemática y organizada, para que las personas obtengan conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos. Estos objetivos deben ser formulados de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del **plan** sea posible evaluar los resultados del mismo.

Se deben orientar para cubrir o atender los casos siguientes:

- Reemplazos. Se refiere principalmente al reclutamiento y la promoción, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. En esta fase se toma en cuenta las edades, problemas de salud u otras causas de desgaste laboral; generalmente aplica para cargos o posiciones administrativas o de alto rendimiento.
- Plan de sucesión. Se refiere a la preparación de relevos necesarios para las posiciones estratégicas dentro de la institución.
- Plan de carrera. Se refiere al apoyo para quienes poseen habilidades gerenciales a maximizar su potencial a los objetivos de la institución, para altos valores de cambio institucional.
- Inducción. Aplica a personal de nuevo ingreso en la Institución e incluye aspectos generales para hacer más fácil su integración a su nuevo trabajo e institución.

9.4 Diseño de los planes de capacitación y formación de personal.

Se debe tomar en cuenta los criterios como la metodología, la modalidad, el lugar, lo más aproximado a la realidad, con un enfoque didáctico-práctico y dependiendo del lugar o sitio, pueden dividirse en las siguientes modalidades o técnicas:



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

9.4.1 Aplicables en el puesto de trabajo.

- Formación en el puesto de trabajo, que se refiere a instrucciones directas sobre el cargo.
- Relación de experto-aprendiz, es decir un maestro y un aprendiz. Tiene el beneficio de una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.
- Rotación de puestos de trabajo, se forma al colaborador para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias; en este caso se realiza una instrucción directa.

9.4.2 Aplicables fuera del área o puesto de trabajo.

- Conferencias, simposios, videos, películas y audiovisuales,
- Revisión de estudios de caso.
- Simulaciones de condiciones reales.
- Prácticas en campo.
- Giras de intercambio de experiencia o visitas de casos exitosos.
- Lecturas, estudios personales y la enseñanza programada.
- Talleres de sensibilización sobre temas puntuales para reforzar o difundir aspectos técnicos, administrativos o legales; regularmente incluyen metodologías prácticas y sobre experiencias de terceros.
- Congresos relacionados a conferencias organizadas en torno a temáticas afines al que hacer de la institución y que se celebran cada cierto tiempo.
- Estudios a nivel de grado, post grado, diplomados, especializaciones, etc., con apoyo de instituciones aliadas.

9.4.3 Metodología para la implementación de los planes de Capacitación y Formación de personal.

- En forma presencial o expositiva. Es el método tradicional que consistirá en la participación básica de dos agentes: emisor-receptor, enfatizando la interacción entre ambos agentes. Con frecuencia se exponen contenidos de forma teórica.
- Teórico-práctico. Permite llevar la dimensión teórica a la práctica con énfasis en temáticas relacionadas a la tecnología.
- A través de técnicas de aprender-haciendo.
- En forma virtual. Se deberá utilizar la plataforma virtual de educación del INAB
 y otras que se diseñe para el efecto en eventos de corta y mediana duración,
 siempre y cuando se cuente con las condiciones tecnológicas y personal



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

cualificado para conducir este método. Para la utilización de la modalidad virtual, se debe tomar en cuenta el trabajo de logística, la fecha, el instructor, el espacio y quienes participarán en el evento. Como actualmente se está realizando con la plataforma del INAB se deberá crear el material, cargarlo en la plataforma y actualizarlo para su reutilización cuando sea necesario según sea el caso y luego asignar el material a los estudiantes para que puedan acceder a él en cualquier momento y desde donde les sea más práctico. Se debe gestionar el apoyo y la coordinación con la Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) para el diseño y actualización de otras plataformas para estos fines.

Dependiendo de las oportunidades se podrá utilizar plataformas electrónicas de instituciones privadas o públicas para eventos que se gestione con ellos, tales como el Instituto Técnico de Capacitación -INTECAP-, el Instituto de Administración Pública -INAP, las universidades, entre otras.

• Sensibilización. Será un elemento transversal inmerso en todos los métodos anteriores.

10 Evaluación y seguimiento del Plan de Capacitación y Formación de Personal

Servirá para determinar la eficacia del plan desde el principio hasta el fin. Es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar el plan de formación.

Debe ser un proceso sistemático para valorar la efectividad o la eficiencia del ciclo del plan de formación y puede contemplar una evaluación del desempeño o un control y adecuado seguimiento a las actividades que realiza el colaborador. La Evaluación permitirá la medición de la aplicación y efectos a corto y largo plazo del diseño y ejecución del plan de capacitación y formación.

Se deberá realizar encuestas entre los colaboradores que participen en la formación para conocer su satisfacción con la misma evaluar los resultados.

Evaluar los resultados del Plan de Capacitación y formación asegurándose que la inversión, así como las metodologías utilizadas rinden los resultados programados.

Dicha evaluación y seguimiento se llevará a cabo por parte de los encargados temáticos con el acompañamiento de los Coordinadores técnicos en las Regiones



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

y Subregiones, así como por parte del Departamento de Formación y Capacitación.

11 Costos del Plan de Formación y Capacitación de Personal.

El cálculo de los costos de los eventos de capacitación y formación debe estar en función de los distintos cursos y oferentes en el mercado nacional, los precios, la duración, calidad y soportes tecnológicos. Muchos de los cursos podrán realizarse en las instalaciones propias de la institución y facilitados por instructores internos o externos, o bien tendrán lugar fuera del área de trabajo o nivel internacional. Por tanto, los gastos de cada modalidad y los recursos humanos y materiales para implementarlos, pueden variar según el caso.

Se puede tomar como primera fuente de información y referencia para el cálculo de los costos los portafolios de cursos que ofrecen instituciones formadoras de personal como el INAP, Intecap y las universidades en nuestro país o a nivel exterior. En otros casos se deberá solicitar presupuestos a las instituciones que prestan los servicios de capacitación o formación. Otros rubros a considerar pueden ser: a) Los honorarios de los instructores externos que constituyen un componente de peso en el presupuesto de cada evento. b) Los salarios por tiempos no trabajados cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo, y c) Las remuneraciones y otros gastos asociados a los tiempos involucrados en la organización de cada evento, haciendo una distribución por la cantidad de evento por año. A continuación, se propone una guía para el cálculo de los costos.

Costos de capacitación v formación de personal

		Cursos priorizados			
Componentes o rubros	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Costos totales
Salarios de participantes					
Salarios de instructores					
Remuneraciones a instructores externos					
Materiales de capacitación			· ·		
Equipos y soportes					
Alquiler de locales					
Alquiler de equipos y soportes			in althau		H (H
Viajes y hospedaje					
Alimentación de Instructores	- Indulay				



OSQUES Fecha implementació

Código: POL-RRH.DDI.DFC-01

Versión: Versión 01

Fecha de implementación: MAYO 2022

Alimentación de participantes			
Gastos administrativos de			
programación			
De instructores			
De participantes			
Gastos de identificación de		- 3	
necesidades			
Total de gastos			

12 Programación y calendario.

Se debe definir el cronograma de los eventos de capacitación y formación de personal para realizar las gestiones presupuestarias necesarias, tomando en consideración el calendario forestal y los resultados de las coordinaciones o disposiciones de los facilitadores o aliados.

13 Uso de la Aplicación (software) para la Planificación, seguimiento y evaluación de actividades de capacitación y Formación de la institución.

Para un mejor control y adecuado registro se presenta la herramienta de la aplicación para la planificación, seguimiento y evaluación de las actividades de formación y capacitación desarrollada por el Sistema de Información Geográfica de la Dirección de Planificación, Evaluación y Monitoreo Institucional. El uso de dicha ampliación para la planificación, seguimiento, evaluación e informe de actividades es de uso obligatorio.

14 Modelos de Enseñanza y Metodología

14.1 Modelos de enseñanza y aprendizaje:

Dentro de los modelos de aprendizaje usados en los procesos de capacitación y formación y basado en las recomendaciones del Instituto Nacional de Administración Pública se proponen los siguientes:

14.1.1 Modelo por competencia.

Aplicado en casos cuando se requiere fortalecer la eficiencia y eficacia en los resultados del desempeño laboral, entendiéndolo como la combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y la disposición para aprender



-INAB-

	Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
	Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:		MAYO 2022

más (Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, 2004). Este modelo plantea el reto de lograr estimular la creatividad, la innovación, la potencialidad que tiene el ser humano para ir más allá de lo cotidiano, crear su propio futuro, lograr sobrevivir y ser capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes (Ortega, 2008). Conlleva a una movilización de los conocimientos, a una integración de los mismos de manera holística y un ligamen con el contexto, asumiendo que la gente aprende mejor si tiene una visión global del problema que requiere enfrentar (Feito, 2008).

14.1.2 Modelo Andragógico.

Orientado a personas adultas y en este caso el facilitador comparte sus conocimientos, fomentando o motivando el autoaprendizaje, la creatividad y la discusión en los participantes, quienes, basados en su experiencia laboral y la interacción grupal, aplican de inmediato lo aprendido.

La sociedad actual requiere personas que sean capaces de autogestionarse, competentes y multidisciplinarias; la andragogía promueve el desarrollo de adultos que llenen estas cualidades a través de una serie de elementos flexibles que involucran una práctica apegada a la realidad del mundo, la interacción entre iguales, consideración de las experiencias previas y de métodos que se adapten a su condición propia de adulto (Mario Fernando Rodríguez Álvarez, Guatemala, octubre de 2011).

En la actualidad la andragogía considera que la educación es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida, que por su naturaleza le permite continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad, los adultos generan y acumulan capital intelectual, tienen la posibilidad de transferir el conocimiento a otros. La enseñanza a un adulto debe ser objetiva, clara y aplicable en los procesos de la vida laboral cotidiana, ya que al contar con una capacitación eficiente se mantiene una información confiable sobre la mano de obra calificada. Facilitan los procesos de reclutamiento, selección y cumplen con los fines de sus objetivos como la productividad, calidad y aprovechamiento óptimo de los recursos, creando una nueva cultura laboral y logran ser competitivos e innovadores de talentos de nuestros recursos humanos (Antonio W. López B. 2018).

14.1.3 Modelo Constructivista.

Se trata de entregar al estudiante o colaborador las herramientas necesarias que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver un problema, lo que implica que sus ideas pueden verse modificadas y siga aprendiendo.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

Mario Fernando Rodríguez Álvarez (Guatemala, octubre de 2011), señala que el aprendizaje se construye y que la mente crea nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores, debe existir un aprendizaje activo y no pasivo. Supone que las personas aprenden cuando pueden controlar su aprendizaje y poseen control sobre el mismo: la experiencia es básica para construir. Por lo anterior, sus principios descansan sobre la base de la investigación, práctica, reflexión y conocimientos previos, sin olvidar la creatividad, posibilidad de cometer errores y la construcción propia del saber.

14.2 Metodología para la capacitación y Formación de personal.

Las modalidades para desarrollar los programas de capacitación y formación pueden ser presencial o virtual, cada una tiene sus ventajas y desventajas.

14.2.1 La educación presencial o convencional.

Requiere y exige la presencia obligatoria del alumno en el aula y es dirigido por un profesor o experto, quien explica, aclara y comunica ideas y experiencias. En este proceso la enseñanza el alumno y el profesor se encuentran en la misma dimensión espacio-temporal y el aprendizaje se desarrolla a través de clases, tutorías dirigidas, entre otros. El tiempo, el lugar y el ritmo de aprendizaje son marcados por el plan de trabajo de la acción formativa y la enseñanza es homogénea. Esta modalidad puede ser semipresencial, con un porcentaje de tiempo en aula generalmente para las pruebas o sesiones de estudio.

14.2.2 La educación virtual o educación en línea o a distancia (E-learning).

Se refiere al desarrollo de actividades de enseñanza y aprendizaje mediante entornos virtuales, donde el educando puede instruirse sin necesidad de estar presente o asistiendo a un centro o local, pero requiere de tecnología informática. Actualmente debido a la pandemia provocada por el covid-19, esta modalidad ha tomado auge por su flexibilidad y portabilidad que permite estudiar o trabajar en casa (teletrabajo, home office). Esta modalidad requiere contar con una computadora y una buena señal de internet, lo que puede ser una limitante para algunos por vivir en lugares donde no hay buen servicio o porque se satura en ciertas horas del día y que las plataformas gratuitas tienen limitantes en la capacidad de participantes y tiempo. Esta modalidad requiere mucha responsabilidad y autocontrol de parte del estudiante quien maneja el tiempo, el lugar y ritmo de aprendizaje, con la orientación del tutor, que asume un papel de orientador en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01
Versión:	Versión 01
Fecha de implementación:	MAYO 2022

El INAB cuenta actualmente con un aula virtual para uso exclusivo de los procesos de formación, capacitación y socialización de información y conocimientos, la cual estará a cargo del Departamento de Formación y Capacitación y de la cual podrán hacer uso todos los dueños de procesos, procedimientos, programas y proyectos que deseen divulgar información concerniente a dichos aspectos o llevar a cabo talleres de formación y capacitación en sus áreas de expertís como encargados temáticos.

La diferencia más importante entre la educación presencial y la virtual reside en el cambio de medio y en el potencial educativo que se deriva de la optimización del uso de cada medio de comunicación y se constituye en una alternativa didáctica para el desarrollo de competencias genéricas.

De acuerdo a varios autores como Oscar Fuente (2020), la formación virtual tiene numerosas ventajas frente a la presencial, por ejemplo, el alumno es mucho más productivo y aprende más en menos tiempo y con menos esfuerzo, le permite mantenerse actualizado. El contenido es accesible en todo tiempo y en cualquier lugar, permite aprender de los mejores profesionales no importa de dónde se encuentren, se da un intercambio entre alumnos para compartir el conocimiento siendo esta una de las claves por las que aprende mucho más con menos esfuerzo. La comunicación entre profesores y alumnos es constante, el trabajo se desarrolla en entornos de colaboración y aprendizaje en grupo, permite a los estudiantes ser más creativos, consistentes, eficaces y más rápidos a la hora de buscar y crear soluciones, posibilita combinar el aprendizaje formal con el informal y el social; finalmente se adapta a las necesidades de cada estudiante creando entornos personales de aprendizaje. En general la modalidad virtual se caracteriza por permitir una rápida y permanente actualización de los contenidos y su rápida difusión entre los alumnos a través de los medios electrónicos. Así, permite mayor individualización y adaptación de los contenidos a las necesidades reales de los alumnos.

Sin embargo, muchos expertos concuerdan que la educación presencial, sigue siendo por excelencia la mejor experiencia para la capacitación y formación.

15 Seguimiento y Evaluación de la Política

Para el seguimiento y evaluación de la implementación, efectividad y resultados emanados de las acciones que persigue como fin la misma, una vez al año, durante el mes de diciembre, el Jefe del Departamento de Formación y Capacitación, presentará un informe circunstanciado de los resultado obtenidos a



-INAB-

Código:	POL-RRH.DDI.DFC-01	
Versión:	Versión 01	
Fecha de implementación:	MAYO 2022	

partir de la puesta en práctica por parte de los involucrados en el proceso. Debiendo expresar las modificaciones, ampliaciones, mejoras u actualizaciones, debiendo justificar las mismas, para que sean autorizadas por la Dirección y Aprobadas por la Gerencia.

Los principales insumos para el seguimiento, serán los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad ISO:9001:2015 del INAB, el Diagnóstico de Necesidades de Formación y Capacitación, El Plan de Formación y Capacitación Institucional Anual y los instrumentos vinculados a la logística y gestión de la capacitación propiamente dichos.