



# **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN**

**Tesis**

**Desarrollo del talento humano para promover el modelo de  
universidad comunitaria intercultural en el Recinto URACCAN Las  
Minas, 2014**

**Para optar al grado de: Master en Planificación y Desarrollo Regional con  
Identidad**

**Autoras: Saida de los Ángeles Argüello Mendieta  
Hazel América Salgado Téllez**

**Tutor: MSc. Sergio Genaro Rodríguez Ruiz**

**Siuna, Julio 2014**

**UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS  
DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE  
URACCAN**

**Tesis**

**Desarrollo del talento humano para promover el modelo de  
universidad comunitaria intercultural en el Recinto URACCAN Las  
Minas, 2014**

**Para optar al grado de: Master en Planificación y Desarrollo Regional con  
Identidad**

**Autoras: Saida de los Ángeles Argüello Mendieta  
Hazel América Salgado Téllez**

**Tutor: MSc. Sergio Genaro Rodríguez Ruiz**

**Siuna, Julio 2014**

Dedico este trabajo primeramente a **Dios** el ser supremo de todo el universo, quien me ha dotado de la sabiduría y el entendimiento, me ha concedido las fuerzas físicas, morales y espirituales para poder alcanzar un peldaño más en mi vida profesional.

De manera muy especial a mis padres: Julio Argüello Argüello (q.e.p.d) y Francisca Mendieta Amador por estar siempre a mi lado inculcándome buenos principios morales y espirituales, gracias por su amor incondicional. A mis hermanos y hermanas, Humberto, Gerardo, Julio, José Antonio, Margarita, Olga, por haberme brindado siempre su apoyo incondicional en todo momento de la vida.

Con todo amor y cariño a mi hijo Andy Sammy Moreno Argüello, a mi esposo Julio César Moreno Ruiz, a mi hermana Julia Argüello por ser mi fuente de inspiración del día a día, quienes siempre me apoyaron y entendieron mi ausencia durante el tiempo que dediqué a mis estudios, para salir adelante en mi vida profesional y ser un ejemplo a seguir.

A mi tutor: Maestro. Sergio Genaro Rodríguez Ruiz, por su dedicación, esmero, perseverancia, paciencia en todo el acompañamiento brindado, para hoy en día ver culminado el sueño deseado. A la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN Las Minas, a la Cooperación Austriaca través del proyecto ADA, por darme la oportunidad de alcanzar un peldaño mas.

*Saida Argüello Mendieta*

A mi padre celestial, por la vida y por la oportunidad que me ha dado de servirle, por todas las bendiciones recibidas durante el desarrollo de estos dos años de estudio, por poner en mi un espíritu inquieto que mantiene un deseo de superación constante, que ha sido el combustible que sirvió de estímulo en el transcurso de esta maravillosa experiencia.

A mis dos hijas las que amo con toda las fuerzas de mi corazón, porque vean en este esfuerzo una motivación para seguir adelante. Hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, pero anhelo el día cuando ustedes compartan sus logros conmigo, y doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser su madre. A mi esposo por ser alguien muy especial en mi vida y por demostrarme que en todo momento cuento con él.

A mi padre y mi madre los seres más especiales, que sin tener grado académico siempre trabajaron para que seamos diferentes. A mis hermanos y hermanas, familia y colegas que me apoyaron en esta iniciativa.

A mi tutor Maestro Sergio Genaro Rodríguez Ruiz, a la Universidad URACCAN y a la Cooperación Austriaca través del proyecto ADA, por darme la oportunidad de hacer posible este sueño, que seguro abrirá nuevas puertas en mi desarrollo laboral. A todo el que de una u otra manera hizo algún aporte durante el proceso de desarrollo de este estudio, que hoy culmino, “Gracias Infinitas”.

*Hazel América Salgado Téllez*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios, por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestras vidas y lograr otra meta más.

Gracias a nuestros padres y madres, por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarnos sobre el camino de la educación. Creemos ahora entender porque nos obligaron muchas veces a terminar las tareas antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaríamos de mencionar.

Agradecemos el invaluable apoyo del Maestro Sergio Genaro Rodríguez Ruiz, nuestro tutor, por su entrega, por haber creído en nosotras, en nuestras capacidades y por impulsar nuestro desarrollo como profesionales.

A nuestro apreciable Maestro Bismark Lee León (q.e.p.d), por habernos dado la oportunidad y la confianza para cursar esta maestría, con mucho cariño decimos, Dios tenlo en tu santa gloria.

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad URACCAN y a la cooperación Austríaca (ADA) a través del proyecto “Desarrollo de capacidades técnicas y humanas para la implementación del plan de desarrollo regional con identidad en el sector de Las Minas”, a los docentes, que nos orientaron por las sendas del arduo estudio y del esfuerzo.

Gracias por todos esos conocimientos brindados, los cuales contribuyeron en gran medida a lograr nuestro objetivo. A TODOS MIL GRACIAS!!!

**Las autoras**

## Índice General

| <b>Contenido</b>  | <b>Páginas</b> |
|---|----------------|
| Dedicatoria   | i              |
| Agradecimientos   | ii             |
| Índice general  | iii            |
| Resumen   | iv             |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>       |
| <b>II. OBJETIVOS</b>  | <b>3</b>       |
| 2. 1 Objetivo general   | 3              |
| 2. 2 Objetivos específicos  | 3              |
| <b>III. MARCO TEÓRICO</b>   | <b>4</b>       |
| 3.1. Conceptos fundamentales de la propuesta  | 4              |
| 3.2. Teorías que sustentan la investigación   | 8              |
| 3.3. Situación actual del desarrollo del talento humano   | 9              |
| 3.4. Necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico                    | 16             |
| 3.5. La formación como base estratégica del personal para desarrollar las funciones institucionales | 18             |
| <b>IV. METODOLOGÍA</b>  | <b>25</b>      |
| <b>V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>  | <b>31</b>      |
| 5.1. Situación actual del desarrollo del talento humano en el Recinto Las Minas                     | 31             |
| 5.2. Necesidades y demandas de formación  | 44             |
| 5.3. Propuesta de plan de formación   | 56             |
| <b>VI. CONCLUSIONES</b>   | <b>75</b>      |
| <b>VII. RECOMENDACIONES</b>   | <b>77</b>      |
| <b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>78</b>      |
| <b>IX ANEXOS</b>  | <b>82</b>      |

## **RESUMEN**

El presente estudio está orientado a indagar sobre el desarrollo del talento humano para promover el modelo de universidad comunitaria intercultural en el recinto Las Minas, tratando de diagnosticar la situación actual del desarrollo del talento humano, así como determinar las necesidades y demandas de formación y de esa forma contar con elementos para elaborar una propuesta de plan de formación con base en los hallazgos y propuestas del personal tomando como referencia las funciones estratégicas institucionales.

El estudio se desarrolló bajo el paradigma cualitativo utilizando el enfoque fenomenológico. Por ser cualitativo, se siguió un diseño de investigación flexible iniciando el proceso con las primeras interrogantes del estudio las que orientaron el inicio del proceso y poco a poco se fue definiendo y aclarando su desarrollo.

Las principales técnicas y métodos utilizados para la recopilación de la información fueron: las entrevistas, la revisión documental y análisis de contenido, una vez elaborados los instrumentos se procedió a la aplicación.

Los resultados encontrados manifiestan que en la situación actual del desarrollo del talento humano se desconoce la existencia de una política de recursos humanos, que sirva como guía para la toma de decisiones.

En las demandas y necesidades de formación no existe un plan de capacitación institucional destinado a la especialización del personal. Sin embargo, la universidad ha venido invirtiendo en la capacitación y especialización del personal permanente y docentes horarios, según las necesidades institucionales y oportunidades dadas por el contexto de la cooperación externa y colaboración interinstitucional.

La propuesta del plan de formación está vinculado a las demandas y necesidades del personal administrativo y docente, orientada a desarrollar capacidades humanas para el fortalecimiento institucional.

## **SUMMARY**

This study is aimed to investigate the development of human talent to promote the concept of community college intercultural on-site Las Minas, trying to diagnose the current state of development of human talent and to determine the needs and demands of training and thus have the elements to develop a training plan proposal based on the findings and proposals of staff by reference to the institutional strategic functions.

The study was conducted under the qualitative paradigm using the phenomenological approach. Being qualitative, it was followed by a flexible research design process starting with the first questions that guided the study early in the process and was slowly defining and clarifying its development.

The main techniques and methods used for collecting information were: interviews, document review and analysis of content, once developed instruments proceeded to the application.

The results show that in the current state of development of human talent the existence of a policy, which serves as a guide for decision making is unknown. The enclosure has evolved and grown, so requires an adequate management and impacts the need for sound policies to guide the actions to technically coordinate human talents.

In the demands and training needs there is no institutional training plan aimed at staff expertise? However, the university has performed an implicit policy of investment in training and specialization of permanent staff and faculty hours, according to institutional needs and opportunities provided by the context of external cooperation and interagency collaboration.

And the proposed training plan is linked to the demands and needs of the administrative and teaching staff, aimed at developing human capabilities for institutional strengthening.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN), funciona por la resolución del consejo nacional de universidades en 1992 y con personería jurídica otorgada por la asamblea nacional en 1993.

Desde su conformación expresa en su misión y visión el compromiso de contribuir a la consolidación del proceso de autonomía regional y facilitar el fortalecimiento de los procesos de auto desarrollo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas de las regiones autónomas de Nicaragua mediante la profesionalización de sus recursos humanos.

Actualmente la universidad URACCAN ha logrado crecer hasta contar con un poco más de 7,130 estudiantes, 78 docentes tiempo completo, 257 docentes horario y 401 personas en el área administrativa.

En el ámbito del conocimiento y la información, el desarrollo de talentos humanos es un factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones, ya que el mismo juega un papel de vital importancia en el cumplimiento de la misión y visión institucional. La manera en que la institución obtenga, mantenga y desarrolle a su personal, es determinante para lograr objetivos institucionales.

El principal reto de todo gerente, consiste en lograr el óptimo desempeño del personal bajo su mando, es decir, que actúe con eficacia, eficiencia, disciplina y perseverancia, logrando la calidad total en el ejercicio de sus funciones mediante programas de mejoramiento continuo.

La responsabilidad de los resultados relativos a la administración del capital humano, corresponde a funcionarios que tengan personal bajo su cargo, estos deben ser partícipes activos en la planeación, organización, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, prestaciones, comportamiento organizacional, supervisión y control de personal. De no asumir y ejercer su compromiso, la finalidad de la administración de recursos humanos no se cumplirá satisfactoriamente, afectando de manera negativa la eficiencia operativa de la institución.

El estudio se orienta a indagar sobre el desarrollo del talento humano que promueve el modelo de universidad comunitaria intercultural en el Recinto Las Minas, tratando de diagnosticar la situación actual, así como determinar las necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico, proponer un plan de formación con base en los hallazgos.

Los talentos humanos (conocimientos, habilidades, experiencia, valores del personal), constituyen el activo más valioso con que cuenta la institución y de mayor importancia para hacer frente a los retos actuales y futuros. Estos retos no son ajenos a la intensa dinámica del mundo actual y la universidad, debe prepararse por anticipado para superarlos y proyectarse en el tiempo.

El no contar con una estrategia de desarrollo del personal en el recinto, limita desarrollar los mecanismos que tiene un sistema de gestión de talento humano para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los colaboradores con su lugar de trabajo, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la institución en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Por lo tanto se hace la siguiente interrogante: ¿Cuál es el desarrollo del talento humano para el funcionamiento de la institución bajo el modelo de universidad comunitaria intercultural?

El talento humano, es importante hoy, más que nunca, existe la convicción que la inversión en el talento humano es uno de los cimientos del desarrollo económico y social, por tanto el propósito de la investigación es contribuir al fortalecimiento institucional de URACCAN, mediante la elaboración de un plan de formación para el área de recursos humanos.

Este documento aportará a las autoridades de la universidad una herramienta, para la toma de decisiones que beneficien al personal que labora en las diferentes áreas, es importante visibilizar que hasta la actualidad, la institución no cuenta con un plan de formación para desarrollar el talento humano, se espera que los resultados de esta investigación fortalezcan el funcionamiento de la misma, la que reflejará cual será el camino a seguir en un mediano plazo.

La elaboración de este plan para el área de recursos humanos, es una decisión que requiere de tiempo y reflexión sobre sus oportunidades y posibilidades de éxito, conlleva un doble compromiso por parte de las autoridades del recinto y con esta en su conjunto, una responsabilidad muy próxima con la función de la coordinación de recursos humanos y con el resto de personal.

Con este estudio se procura lograr el máximo provecho de las y los colaboradores internos seleccionando el entorno donde se desarrollan y la estrategia que se utilizará. Búsqueda de la excelencia de la institución a través de las personas y por último el compromiso de la institución con el desarrollo profesional de las y los colaboradores, para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

## **II. OBJETIVOS**

### **2. 1 Objetivo general**

- Indagar sobre el desarrollo del talento humano para promover el modelo de universidad comunitaria intercultural en el Recinto Las Minas.

### **2. 2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del desarrollo del talento humano en el Recinto Las Minas.
- Determinar las necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico del recinto Las Minas.
- Proponer un plan de formación del personal tomando como referencia los hallazgos y funciones estratégicas institucionales.

### **III. MARCO TEÓRICO**

A continuación se describen los conceptos que fundamentan la selección de los ejes sobre los cuales giró la definición de esta parte del proceso de investigación. La explicación de estos conceptos permite comprender la visión que se tuvo al momento de decidir los métodos, técnicas e instrumentos que guiaron la búsqueda y recogida de los datos, base para el análisis de la información que dio como resultado el informe final de la propuesta.

#### **3.1. Conceptos fundamentales**

##### **3.1.1 Talento humano**

Talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se entiende solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud. **(Chiavenato, 2011).**

##### **3.1.2 Modelo de universidad comunitaria intercultural**

URACCAN es una institución de educación superior fundamentada en la interculturalidad, el diálogo de saberes, las cosmovisiones y espiritualidades de los pueblos, la participación de las sabias, sabios, ancianas, ancianos, autoridades tradicionales y no tradicionales en la búsqueda y recreación de nuevos paradigmas y enfoques metodológicos en la generación de conocimientos para la construcción del buen vivir y las ciudadanías interculturales de género. **(URACCAN, 2014)**

##### **3.1.3 Teoría de la motivación**

###### **3.1.3.1 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor**

Las teorías X y Y, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano que son adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. **(Robbins, 2004)**

**Robbins (2004)**, señala que las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

#### Teoría Y

Los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados **(Robbins, 2004)**.

**Robbins (2004)**, define los supuestos que fundamentan la teoría Y

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

#### 3.1.3.2 Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa. **(Fernández, 2010)**

Para **Fernández (2010)**, los factores motivadores. Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

**Fernández (2010)**, continúa argumentando que los factores de higiene están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

### **3.1.3.3 Teoría del reforzamiento**

Su máximo representante es el psicólogo B.F. Skinner explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter persistente. Una conducta que tiene consecuencias positivas, tiende a ser repetida. La teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias, tiene una causa externa. **(Amorós, 2007).**

En el año **2007**, **Amoros** estudió la clave de la teoría del reforzamiento esta ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Es decir que es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo por lo tanto, las recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita.

### **3.1.3.4 Teoría de recursos y capacidades**

El desarrollo de la gestión del conocimiento, en el contexto organizacional se verifica también que para incorporar al talento humano en los procesos se analiza la Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney, en la cual se plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado de su existencia; los recursos vienen a constituir los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias, clasificándolos en físicos, intangibles, de capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades. **(Urbina, 2015).**

Desde dicha perspectiva teórica, se logra identificar que entre los recursos de capital humano de una organización se cuenta con el personal que ejerce los distintos cargos y sus diversas competencias, entre las cuales destacan de forma contundente el conocimiento que poseen, su liderazgo, su grado de capacitación, la forma en que toman decisiones, su capacidad de adaptación, su habilidad para poder trabajar en equipo, su manejo de las relaciones interpersonales, su potencial de aprendizaje, así como muchos otros aspectos psicológicos y sociológicos que

fomentan su capacidad de trabajo y la transformación de una organización tradicional a una inteligente. **(Urbina, 2015)**

#### **3.1.4. El desarrollo con identidad**

El desarrollo con identidad se define como el ejercicio de autonomía real en virtud del cual todos los pueblos y comunidades establecen libremente su condición política y proveen así mismo su desarrollo económico, social y cultural, de conformidad con sus propios intereses y aspiraciones, según sus propios planes de vida y mediante un régimen político y económico que hace posible su plena participación en la definición y gestión de las medidas que atañen a su desenvolvimiento y al crecimiento y desarrollo de las sociedades nacionales en las que se encuentran. **(Hooker, 2015)**

#### **3.1.5. La interculturalidad**

En URACCAN, la interculturalidad es concebida como un proceso permanente de construcción, establecimiento y fortalecimiento de espacios de diálogo, comunicación e interacción horizontal de doble vía, entre personas, comunidades y pueblos de diferentes culturas. La interculturalidad comprende el desarrollo de procesos de toma de decisiones conjuntas en igualdad de condiciones. Su finalidad es la promoción y práctica de la equidad, el respeto, la comprensión, la aceptación mutua y la creación de sinergias para el establecimiento de sociedades inclusivas, no discriminatorias y libres de racismo. **(URACCAN, 2014).**

La interculturalidad se concibe como un proceso de permanente relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, valores y tradiciones distintas, orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales **(Walsh, 1998).**

#### **3.1.6. La ciudadanía intercultural**

La ciudadanía es la condición social de un miembro originario o naturalizado de una ciudad o estado. Es también la posición de miembro de un estado con derechos y deberes definidos, lo que supone la asunción de responsabilidades, mutuas, mías hacia el otro y del otro hacia mí. Según **Rocher en Vigil y Zariquiey (2003)**, la ciudadanía puede ser entendida como un sentimiento de tipo comunitario ligado al hecho de vivir dentro de un mismo entorno institucional y de la capacidad de influenciar su evolución. De esta manera la ciudadanía está íntimamente ligada, de un lado a los derechos individuales y de otro a la pertenencia a una determinada comunidad política particular. En tal sentido, la ciudadanía transmite un sentido de pertenencia.

### **3.1.7. La comunidad**

La comunidad consiste en un grupo de personas con mucha compenetración, constante esfuerzo conjunto y compartir **Jewkes & Murcott (1996)**. La fuerza de la comunidad, más que en su tamaño, ha residido en su cohesión, es decir, en su grado de consenso o percepción tácita de pertenencia a un proyecto o situación común. La comunidad implica un estado mental colectivo de entendimiento y creencia compartida. La comunidad como consenso o entendimiento compartido resulta de una prolongada convivencia entre las personas, que les provee como colectivo de un conocimiento íntimo, privado y exclusivo. Este consenso moral tácito, se crea y recrea en el tiempo facilitado por la práctica de un lenguaje común, el cumplimiento recíproco de deberes y derechos y un auténtico ejercicio de autoridad ética dentro de la comunidad. Los deberes y derechos representan los hilos conductores de la convivencia, regulando la posesión, intercambio, goce mutuo, protección y seguridad entre las personas.

## **3.2. Teorías que sustentan la investigación**

### **3.2.1. Teoría sociológica**

La fenomenología es una estrategia metodológica que ayuda a la comprensión e interpretación de la realidad y el comportamiento del ser humano. Asimismo, el interaccionismo simbólico y el estructural funcionalista, ayudan a la aplicación de este recurso, dado que se sustentan también en la propuesta de estudio la interacción del ser humano. Busca la esencia y significado de la experiencia, se basa en el análisis utilizando técnicas para la organización y reducción de datos con auxilio del análisis documental y búsqueda de significados posibles y se obtuvo información de quienes experimentan el proceso de formación y desarrollo del personal en la institución. Se trata por tanto de buscar la esencia, la estructura invariable del significado de la experiencia, realizando el análisis fenomenológico de los datos mediante una metodología reductiva, con auxilio del análisis de discursos y de temas específicos, y con la búsqueda de significados posibles y obtienen información de quienes han experimentado el fenómeno que estudian, generalmente por medio de entrevistas”. (**Edmund Husserl 1996 citado por Maren Bracker**).

### **3.2.2. El interaccionismo simbólico**

Tiene como base que los seres humanos actúan hacia objetos sobre la base de significados que las cosas tienen para ellos, y que estos significados son el producto de la interacción social. Es importante además, comprender que los significados son el resultado de un proceso interpretativo, utilizado por cada individuo a través de la relación de este con el objeto que lo rodea. Asimismo el teórico **Ritzer George** planteó en **1993** que el interaccionismo concibe el lenguaje como un vasto sistema

de símbolos, pues la existencia y el significado de los objetos y fenómenos es posible, gracias a que son descritos con el recurso de las palabras.

### **3.2.3. Estructural funcionalismo**

Este enfoque por su parte ha ayudado a comprender que la estructura y funcionamiento del recurso humano en la institución está conformada por un sistema institucionalizado: la academia, investigación, extensión e incidencia comunitaria, género con perspectiva intercultural, fortalecimiento institucional e internacionalización e interrelacionados unos con otros. Todos se encuentran en interdependencia, a tal punto que si hay cambios en una de sus partes, genera también alteraciones o modificaciones en el resto. También se consideró esta teoría desde el enfoque de **Radcliffe Brown**, pues a él le interesan las estructuras sociales entendiéndolas como un sistema de instituciones. Ve la función dentro del sistema, por lo tanto, en el momento de conocer la experiencia cotidiana de las y los sujetos de estudio en la propuesta, esta teoría estuvo presente. Las categorías que esta teoría toma en cuenta son: estructura, función, objeto, valor, integración, adaptación, papel, estatus, conflicto y cambio. Elementos concatenados que forman parte del funcionamiento del recurso humano, elementos estructurales solamente puede ser observado en sus efectos sobre los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos que dinamizan en el marco del desarrollo del recurso humano en la institución. **(Brown, 2004)**

### **3.3. Situación actual del desarrollo del talento humano**

#### **3.3.1 Estado del arte**

##### **3.3.1.2 Desarrollo del talento humano**

En la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida. **(Dubrin, 2007)**

De acuerdo con **Dubrin (2007)**, la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella.

Por otra parte, las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de

calidad, novedad, innovación, a un talento humano mejor cualificado y dinámico hacia el aprendizaje. Así mismo, las empresas detectan en sus colaboradores mediante diversos mecanismos internos diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; es así que las estrategias de capacitación permite acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización. **(Pardo, 2007)**

En este sentido, Alles (2008), propone todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa.

Durante muchos años la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación), la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la aleja de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales. **(Alles, 2008)**

Las prácticas de gestión humana se pueden clasificar en dos grandes grupos: las funcionales (propias de la administración de personal) y las emergentes (consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones. Las primeras son las tradicionales, algunas de las cuales provienen desde los inicios del Taylorismo y las realizan aún la mayoría de las áreas de gestión humana en el país. **(De Luna, 2008)**

**De Luna (2008)**, sostiene entonces ¿qué ha cambiado? seguramente las técnicas para estas prácticas se han sofisticado y mejorado, pero lo que causa impacto es el cambio en la concepción y finalidad de cada una de ellas:

- **La selección** es un proceso que ha estado integrado con otros, como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo, de manera que no solo se pretende encontrar la persona adecuada para un cargo en el presente, sino que se busca un talento potencial más allá de una experticia técnica.
- Dado el alto valor que **la formación** tiene para la productividad y competitividad de las organizaciones, estas deben ir más allá del entrenamiento para el puesto del trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos; es una práctica asociada con la evaluación de desempeño y los planes de carrera.

- **El contrato de trabajo**, en definitiva, es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.
- **La evaluación** no había sido considerada una práctica estratégica y, en ocasiones, se convertía en un requisito formal o en una calificación sobre el cumplimiento de tareas, y tal vez más, de comportamientos del empleado. Aunque algunas empresas aún persisten en esta perspectiva, con la implementación de sistemas de competencias se ha dado un giro importante a la práctica, pues se le ha integrado con otras, como la compensación, la formación y el desarrollo y la posibilidad de promoción y carrera en el interior de la empresa.
- La concepción tradicional de **carrera**, existen cuando las empresas tenían estructura piramidales (promociones a cargos superiores), prácticamente no existe como plan; por lo tanto se ha cambiado por el concepto de carrera personal, de manera que al empleado se le facilita formación y desarrollo para que al lograr nuevas competencias, en su mismo ámbito o ámbitos similares, pueda desempeñar cargos o funciones más llamativos y enriquecedores.

### 3.3.1. Políticas de talentos humanos

Según **Viteri (2004)**, las políticas de talentos humanos se refieren a la manera cómo las instituciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno lograr sus objetivos individuales. Una política de talentos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en cada una de las etapas del proceso:

Políticas de alimentación: Criterios de selección de talentos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y desarrollo. Y cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Políticas de aplicación: Criterios de planeación, distribución y traslado de los talentos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los talentos humanos mediante la evaluación del desempeño.

Políticas de mantenimiento: Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización. Buenas relaciones con los representantes del personal.

Políticas de desarrollo: Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones. Criterios de desarrollo de los talentos humanos a mediano, y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización. Y creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Políticas de control: Mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Y criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los talentos humanos de la organización. **(Viteri, 2004)**

Según datos **(URACCAN, 2005)** la administración de recursos humanos, juega un papel de vital importancia en el cumplimiento de la misión y visión institucional, esto es, la manera en que la institución obtenga, mantenga y desarrolle a su personal, es determinante para lograr los objetivos generales y así contribuir con los objetivos de la universidad.

En este sentido, el principal reto de todo vicerrector y vicerrectora, directores y coordinadores y responsables de áreas, consiste en lograr el óptimo desempeño del personal bajo su mando, es decir, que actúe con eficacia, eficiencia, disciplina y perseverancia, logrando la calidad total en el ejercicio de sus funciones mediante programas de mejoramiento continuo. **(URACCAN, 2005)**

### **3.3.2. Desarrollo de personas**

De acuerdo con **Chiavenato (2002)**, los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, ya que buscan no solo reforzar los conocimientos ya adquiridos, sino que las personas aprendan nuevas habilidades y destrezas para colaborar con los objetivos organizacionales. El desarrollo de las personas debe promover la superación personal y profesional dentro de la organización, contribuyendo con la motivación y satisfacción, y por ende, elevar la eficiencia de los diferentes procesos. Según el mismo autor, el desarrollo de personas puede enfocarse de diferentes formas, respondiendo al enfoque predominante en la organización.

El enfoque tradicional considera el proceso de desarrollo, como un modelo de entrenamiento establecido de forma rígida y estandarizada, sin considerar las necesidades organizacionales y de las personas, es decir, sin contemplar la planificación en cuanto a la pertinencia de los diferentes procesos. La visión a corto plazo limita la elaboración de planes de desarrollo para las personas y se omite las necesidades a futuro. La tendencia es entrenar sólo cuando surge una oportunidad,

necesidad o problema inmediato, eligiendo al azar a las personas que participan. **(Chiavenato, 2002)**

En el año **2002**, **Chiavenato** define que el enfoque moderno busca incentivar la creatividad y el desarrollo de las diferentes habilidades de las y los empleados. Se plantea la importancia de conocer las necesidades e intereses de todas las personas con proyección hacia el futuro. Los procesos de desarrollo de personas en este enfoque son flexibles, y contribuyen al cambio en la organización y su entorno. Se favorece el planeamiento, es decir, acciones de desarrollo con la intención de entrenar a todas las personas de forma que se puede anticipar a los problemas o necesidades.

La responsabilidad de los resultados en el desarrollo de las actividades relativas a la administración de recursos humanos, corresponde a los distintos niveles, a los directivos y a todos aquellos que tengan personal bajo su cargo, estos deben ser partícipes activos en la planeación, organización, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, prestaciones, comportamiento organizacional, supervisión y control de personal, aun cuando en tales unidades y establecimientos hubiere expertos en esos campos. De lo contrario, de no asumir y ejercer su compromiso, la finalidad de la administración de recursos humanos no se cumplirá satisfactoriamente, afectando de manera negativa la eficiencia operativa de la institución. **(URACCAN, 2005)**

Su ámbito de actuación contempla el diseño y gestión de un sistema integrado por cuatro elementos básicos, que a su vez actúan como subsistemas, definidos como la estructura organizativa (filosofía, puestos y procedimientos), Recursos Humanos (coberturas, capacidades y potencial y desarrollo profesional), Relaciones Laborales (derechos y obligaciones contractuales y clima laboral) y Cultura (comunicación, valores, actitudes y comportamiento), todo ello con una previa definición de políticas generales. **(URACCAN, 2005)**

### **3.3.3. Clasificación de los recursos**

Dentro de la clasificación de los recursos encontramos a los talentos humanos, y se definen como el conjunto de personas que desempeñan determinadas funciones para alcanzar los objetivos organizacionales e institucionales. Son el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. Una gestión eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere. **(Dolan y Schuller, 2003)**

Al respecto **Dolan y Schuller (2003)**, aseguran que la Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de

ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad.

#### **3.3.4. Evaluación del desempeño**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. **(Werther y Davis, 1996).**

Al respecto **Werther y Davis (1996)**, definen que las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más, del área de personal depende la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. **(Werther y Davis, 1996)**

En el reglamento del personal docente, aprobado por el Consejo Universitario puntualiza que la evaluación se hace cada año, se califican las funciones y actividades consignadas en el plan de trabajo y se definen los objetivos e instrumentos utilizados para la evaluación. Así mismo establece en el artículo 38 los incentivos para estudios, trabajos e investigaciones meritorias, para la publicación de obras, títulos honoríficos y otros. **(URACCAN, 2007).**

En el reglamento del personal administrativo, **URACCAN (2007)**, capítulo II establece obligaciones y prohibiciones de trabajadoras y trabajadores. De acuerdo a

estos aspectos es que evalúan a los mismos. Entre las que se destacan: desempeñar sus labores, sujetándose a las normas y reglamentos que las regulen y a las orientaciones y dirección de sus jefes inmediatos, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos. Observar buenas costumbres durante el servicio. Guardar reserva en los asuntos de que tengan conocimiento, cuya divulgación pueda causar perjuicios. Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad, la de sus compañeros y la del empleador.

### **3.3.5. Capacitación**

Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible (**Nash, 1989**). Capacitar es una actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar de qué manera se logra en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente en una institución educativa, para que funcione una actividad de capacitación.

#### **3.3.5.1. Pasos de la capacitación**

Según **Gómez (2007)**, los procesos de capacitación para el desarrollo humano del personal que fortalece la dinámica institucional se dimensionan en cuatro; Evaluación de necesidades, objetivos, diseño y evaluación del proceso de capacitación.

#### **3.3.5.2. Tipos de capacitación**

Según **Rodríguez (2007)**, el identifica los siguientes tipos de capacitación:

- Capacitación específica y humana. Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- Desarrollo. Este comprende la formulación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

Según la **Asamblea Nacional Nicaragua (1996)**, en el código del trabajo artículo 30 expresa que las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de hombres y mujeres.

### **3.4. Necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico del Recinto Las Minas**

Según datos del **Banco Mundial (BM, 1994)**, las instituciones de enseñanza superior, como las universidades, facultades y escuelas politécnicas, son entidades que requieren mucho personal y dependen de la gente para prestar sus servicios. Por consiguiente, para que estos establecimientos sean eficaces es fundamental que el personal sea muy competente, al igual que en cualquier organización centrada en las personas. En un informe reciente del Banco Mundial se comentaba que "para construir la excelencia es fundamental contar con un personal docente competente y muy motivado y con una cultura profesional complementaria.

De acuerdo con **John (2014)**, ha reconocido el importante papel que desempeña el personal de la enseñanza superior mediante la aprobación de una recomendación sobre el tema en su conferencia general celebrada en París en noviembre de 1997, en los círculos empresariales y profesionales se reconoce la necesidad de reforzar y perfeccionar constantemente las competencias del personal.

En vista de los peligros que implican los competidores nacionales e internacionales, las grandes compañías están destinando cada vez más recursos a la formación permanente y al reciclaje de los empleados de todas las categorías. No les interesa únicamente que el personal sea competente, sino que además consideran muy importante que asuma un compromiso con los objetivos de la organización y la promoción de una capacidad de cambio. Estos son vitales para las aspiraciones nacionales de desarrollo económico y si se alcanzan estos objetivos de creación de capacidades, las instituciones deberán emplear todos sus recursos humanos de la manera más eficaz. **(John, 2014)**

Se afirma que en algunas esferas académicas la totalidad del conocimiento humano se duplica cada cinco o diez años. Por tanto, es prácticamente imposible que un docente se mantenga al corriente de un tema si no dedica parte de su tiempo a la adquisición de conocimientos y al autoaprendizaje. Cuando estos avances del saber van acompañados de cambios similares en la pedagogía, la preparación de material didáctico y la utilización de la tecnología, se requiere un perfeccionamiento mucho mayor. **(John, 2014)**

En el año **2014**, **John** dice que el personal administrativo y de apoyo se está enfrentando a rápidas transformaciones de los procesos de gestión, de las técnicas y de la tecnología. Por tanto, la institución reconocerá esta situación y diseñará una estrategia para que cada individuo se enfrente con esta tarea. Se puede permitir cruzarse de brazos e ignorar el hecho de que sus profesores están comunicando informaciones obsoletas de manera ineficaz. Si ello es así, es necesario determinar el tiempo que pasará hasta que los empleadores, las autoridades y los estudiantes

se quejen de la pertinencia de los cursos y de las aptitudes y conocimientos que no han logrado adquirir.

Al estudiar cualquier estrategia de desarrollo de los talentos humanos, las instituciones deben tener en cuenta a su personal administrativo y de apoyo pueden desempeñar funciones importantes ayudando a los estudiantes a aprender y haciendo posible y facilitando un entorno que favorezca el aprendizaje. Si el personal no académico se consagra a los objetivos de la institución, puede convertirse en un colaborador valioso del personal docente. Las fronteras entre los distintos tipos de empleados se desdibujan a medida que los graduados acceden a puestos que antes ocupaban personas sin títulos superiores. Los empleos que en el pasado no se consideraban de categoría profesional se están cubriendo con gente que espera aceptar desafíos y emprender carreras que les permitan seguir aprendiendo. Si se les niega la formación, la institución perdería una excelente oportunidad. **(John, 2014)**

El desarrollo de personas es mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una empresa, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. Claro está que la última meta de estos programas es mejorar el desempeño futuro de la misma organización. **Chiavenato (2004)**

La formación personal tiene como objetivo aprender a conocerse, tener una visión realista del cuerpo y de las propias posibilidades, comunicar mejor lo que se siente y lo que se desea, afrontar adecuadamente los conflictos interpersonales, y planificar para lograr metas y saber tomar decisiones. **Chiavenato (2004)**

Una formación permanente pretende que los trabajadores prosigan su formación con el fin de alcanzar un grado de adaptación óptimo y de dar respuesta a las nuevas necesidades, inquietudes y expectativas que les vayan surgiendo como trabajadores, favoreciendo así un desarrollo integral de la persona. La experiencia apunta a que tanto el mantenimiento del puesto de trabajo como la posible promoción laboral se fundamentan en un proceso formativo continuo que mantenga a la persona en una permanente actitud de aprendizaje y asimilación de nuevos conocimientos. **Chiavenato (2004)**

Es un apoyo continuo a lo largo de la vida laboral del trabajador, un complemento a la preparación y seguimiento en el puesto de trabajo que dé respuesta a necesidades y demandas en constante evolución. **Chiavenato (2004)**

**Chiavenato (2004)**, menciona los principios fundamentales en los que se basa una formación permanente:

- Dotar al trabajador de un espacio de intercambio de experiencias, potenciando la expresión de sentimientos y necesidades relacionados con su rol como trabajador.
- Trabajar desde la perspectiva y experiencia del trabajador, habilidades sociales, actitudes y estrategias de identificación y solución de problemas que contribuyan a vivir el trabajo de una manera más satisfactoria.

### **3.5. La formación como base estratégica del personal para desarrollar las funciones institucionales**

Un modelo de formación responde a las necesidades de los trabajadores a los que va dirigido. La programación se define conjuntamente a partir de las dificultades y necesidades detectadas por preparadores laborales en los centros de trabajo y las demandas planteadas por los trabajadores a través de dinámicas grupales y encuestas. **(Castaño, 2008)**

**Castaño (2008)**, continúa reflejando que cuando se trabaja el control de emociones en el trabajo se abordan temas relacionados con la inteligencia emocional. Este es un aspecto al que actualmente se le está dando gran importancia en la formación continua de trabajadores de cualquier empresa. Se han incluido temas laborales generales ya que muchos trabajadores han mostrado interés en conocer y reflexionar sobre temas como la jubilación, la prevención de riesgos o los derechos y obligaciones de un trabajador.

Todos estos temas han de abordarse desde una metodología activa y participativa, debe abandonarse una metodología tradicional y generar sesiones de grupos de trabajo a través de charlas de expertos, preparación personal de temas, intercambios de experiencias con otros grupos, preparación de pequeños proyectos, en definitiva, aquellas actividades que fomenten un desarrollo personal del trabajador y que se vea involucrado en el proceso formativo. **(Castaño, 2008)**

Por tanto la formación permanente resulta necesaria ya que contribuye al mantenimiento del puesto de trabajo a largo plazo además de potenciar el desarrollo personal e institucional, favoreciendo así una posible promoción laboral, **Castaño (2008)** menciona características de la formación permanente:

- Ser un apoyo continuo a lo largo de la vida laboral, reforzar habilidades y actitudes que favorecen el mantenimiento del puesto de trabajo.
- Formación permanente derivada de la circunstancia, en ocasiones los trabajadores reciben este tipo de formación durante muchos años.

- ✦ Los contenidos y metodología deben ir cambiando ya que también se van modificando las demandas y necesidades.

Es necesario hacer un esfuerzo especial ya que, un trabajador puede tener la sensación de estar siempre trabajando lo mismo, resultarle cansado o aburrido y no aportarle demasiado para su desarrollo personal.

Las demandas de los trabajadores resultan de gran ayuda a la hora de programar qué contenidos trabajar en una formación permanente, por tanto es importante que el profesional mantenga una actitud de constante escucha y compromiso.

La gestión eficaz exige nuevas competencias en el seno de las instituciones que no siempre poseen los que tradicionalmente las dirigen a nivel central. Aunque el personal de las instituciones se queja de las "nuevas culturas de gestión", la propia complejidad de las funciones que se exigen, requieren que éstos sean muy profesionales. Los conocimientos técnicos que se requieren de los administradores en nuestros días ponen en tela de juicio una serie de estructuras de gestión y profesiogramas tradicionales. Si se opina que la respuesta radica en la delegación de mayores poderes, ello implica que en cada institución un gran número de personas precisará apoyo para la formación en materia de gestión. **(Martínez, 2004)**

### **3.5.1. La formación estratégica desde el desarrollo institucional**

Según **Silíceo (2004)**, toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal. En este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como "Educación Continua", que plantea, primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

Las universidades modernas en apoyo de las organizaciones, han iniciado actividades educativas de extensión con el fin de satisfacer aquellos programas que nos son posibles de realizar con los recursos propios de cada empresa. En los últimos años se está dando mucha importancia a la formación en la empresa, tanto desde el ámbito académico, como desde las instituciones y la práctica empresarial. Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer, en primer lugar qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle. **(Silíceo, 2004)**

### 3.5.2. Concepto y objetivos de la formación

Existe un gran número de definiciones de formación en la empresa. Así por ejemplo, **Solé y Mirabet (1997)**, consideran que es una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Por su parte **Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003)** la definen como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Finalmente, autores como **Armstrong (1991) y Buckley y Caple (1991)** entienden la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

### 3.5.3. Perspectivas de formación

Según **Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (1998)** sostienen que la formación se orienta en las dimensiones de conocimientos y capacidades, formación en cuanto a sus actitudes tanto individuales, como por ser miembro de un grupo de trabajo y de formación en cuanto a miembro de una organización empresarial, alcanzándose no sólo una mayor eficacia económica, sino también un mejor clima social. No hay que confundir el término formación con el de perfeccionamiento, ya que la primera se centra fundamentalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. El perfeccionamiento es una actividad destinada a proporcionar a los empleados las habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

La formación se centra exclusivamente en el trabajo actual; el perfeccionamiento se centra tanto en el trabajo actual como en el que tendrán los empleados en un futuro. El campo de aplicación de la formación son los empleados individuales, mientras que el del perfeccionamiento es el grupo de trabajo o la empresa en su conjunto. Es decir, la formación se refiere en concreto al puesto de trabajo y se aplica a deficiencias o a problemas de rendimiento, mientras que el perfeccionamiento se ocupa de las habilidades y de la versatilidad de la fuerza de trabajo. **(Gómez et al., 1998)**

Según **Cortés (1995)**, la formación tiende a centrarse a las necesidades inmediatas de la empresa, mientras que el perfeccionamiento tiende a centrarse en exigencias

a largo plazo. El objetivo de la formación es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los empleados, mientras que el objetivo de perfeccionamiento es el enriquecimiento global de los recursos humanos en la empresa, mediante su preparación para las futuras demandas de trabajo. La formación tiene una gran influencia en los niveles actuales de rendimiento, mientras que los resultados del perfeccionamiento se reflejan en una mayor capacidad y flexibilidad de los recursos humanos a largo plazo.

La formación inicial del profesor representa sólo el comienzo de un proceso formativo que ha de extenderse a lo largo de su vida profesional. Pero, en este continuum, la formación inicial cobra particular importancia por su primacía y sentar las bases necesarias para el ejercicio profesional posterior. **Cortés (1995)**

#### **3.5.4. Objetivos de la formación para el desarrollo institucional**

Con respecto a los objetivos perseguidos con la formación siguiendo a **Harper y Lynch (1992)**, podemos citar los siguientes:

- Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de la necesaria cultura común.
- Establecer un canal efectivo de comunicación en el seno de las organizaciones empresariales.
- Desarrollar sistemas específicos de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la empresa.
- Apoyar técnicamente la promoción interna.
- Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; en suma: incrementar las posibilidades del equipo humano.
- Instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los distintos niveles profesionales, con el fin de adaptarlo a las actuales necesidades.
- Potenciar la relación humana y determinar una serie de pautas comunes de acción.

En definitiva, la formación, como proceso dinámico, no puede ni debe ajustarse a objetivos generalistas, sino a cuestiones específicas, si se quiere hacer de la misma una inversión rentable para la empresa. El compromiso que deben asumir las instituciones universitarias en la preparación de los futuros maestros ante el nuevo

modelo educativo y funciones docentes que implica la atención de las necesidades educativas especiales en el marco de educación superior. **Harper y Lynch (1992)**

### **3.5.5. La formación como elemento clave en la gestión de los recursos humanos**

**Harper y Lynch (1992)**, sostienen que la formación se viene perfilando como área prioritaria dentro de los objetivos de gestión de personal de las compañías de todo el mundo en estos últimos años, debido a que influirá decisivamente en la respuesta a muchas exigencias de recursos humanos a las que se enfrentan las organizaciones. Cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación para la empresa y los beneficios que supone tanto para la misma como para los empleados que la reciben. Con respecto a los destinatarios de la formación, los empleados, cabe destacar los siguientes beneficios:

- Mejora sus posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos.
- Aumenta su seguridad en el empleo, por cuanto la empresa, tratará de mantener en plantilla a los empleados en los que ha invertido.
- Reduce el número de accidentes laborales.
- Les permite obtener recompensas como consecuencia de la mejora a que da lugar en su actuación profesional.
- Aumenta su satisfacción laboral.

En relación con el capital humano, aunque todas las políticas de recursos humanos ayudan a potenciarlo, la formación es especialmente relevante ya que, como señala **(Barba, 2002)** según la teoría económica, la formación conduce a un aumento de la productividad de los trabajadores. Además, la inversión en formación, es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva. Por último, a través de la formación se puede lograr disponer de empleados más calificados, comprometidos, flexibles y preparados, lo que ayuda a la empresa lograr una ventaja en diferenciación, la cual se considera como la más efectiva en el actual ambiente de incertidumbre al que se enfrenta la empresa.

Con respecto al conocimiento organizativo, la formación, entre otras cosas, aporta los datos necesarios para que interiorizados por los empleados se conviertan en información, y a través, del proceso de aprendizaje, se transformen en conocimiento organizativo. Por tanto la formación se convierte en el primer paso de generación de conocimiento de la empresa. En definitiva, la formación ha pasado de considerarse

importante a entenderse crucial para la consecución de los objetivos de la empresa en tanto en cuanto influye en que ésta pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Pero para que puedan observar los efectos beneficiosos de la formación, es necesario que ésta cumpla con una serie de requisitos. **(Barba, 2002)**

Según **Barba, 2002**, a nivel general, las razones que justifican la importancia de la formación son las que a continuación se detallan:

- Los cambios rápidos: se habla en este sentido de formación para el cambio, orientada a conseguir el cambio, es decir cambiar a las personas, de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.
- Cultura de la empresa: La formación tiene grandes implicaciones en la configuración de la cultura empresarial. Con la formación se debe enseñar la cultura empresarial.
- Necesidad de adaptación a los cambios tecnológicos: las innovaciones tecnológicas traen consigo fuertes cambios en las exigencias profesionales.
- La mejora de la calidad: las empresas centran la competencia en la calidad.
- La implantación dentro de las empresas de los sistemas de gestión de calidad, hace que la valoración de los clientes en cuanto a calidad y trabajo especializado redunde en la necesidad de modificar la capacidad administrativa de los empleados por capacidad de gestión y servicio para analizar los problemas de calidad existentes, medir sus consecuencias y resultados, evaluar y recomendar mejoras, solo será posible si las organizaciones cuentan con personal formado.

### **3.5.6. Requisitos para una formación exitosa**

La formación proporcionará beneficios según, **Barba, 2002** si se cumplen los siguientes requisitos:

- Debe estar integrada dentro del plan general de la empresa. La formación debe plantearse en función de la estrategia de la empresa y apoyar su puesta en marcha.
- Debe ser coherente con el conjunto de políticas de recursos humanos de la empresa, sólo así podrá ser eficaz.
- Ha de planificarse. La formación nunca se debe improvisar. Por el contrario, para lograr que apoye al plan general de la empresa y no perturbe el funcionamiento de la misma se ha de establecer un plan de formación completo, preciso y sin ambigüedades, en el que, entre otros aspectos, se

identifiquen las necesidades de formación, se establezcan con precisión los objetivos a alcanzar y se determinen los medios y métodos a utilizar para ello.

- Requiere la colaboración y aceptación de todos los implicados. Esto supone, por un lado, el apoyo de la dirección y, por otro, de los destinatarios y mandos a los que afecta más directamente. Para ello, será necesario que responda también a los intereses de los empleados, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
- Debe ser pertinente, eso es, adaptarse a la realidad de la empresa y su cultura. Debe cumplir los requisitos legales o reglamentarios.

### **3.5.7. Principios básicos de una formación eficaz**

Los métodos de formación son numerosos y ninguno puede considerarse como el mejor ya que va a depender del tipo de personas a formar y el área de conocimientos a impartir. Pero existen una serie de principios que hay que tener en cuenta si se quiere una formación eficaz: **(Barba, 2002)**

- Conocer el marco empresarial: causa y objeto de toda acción de formación. Cualquier programa de formación exige: Un estudio previo de los verdaderos problemas de la organización. Supresión de los obstáculos que impiden el desarrollo de la formación. Definir responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de las personas implicadas en la formación.
- En definitiva, se trata de: Integrar la formación en el contexto organizacional que conforma su marco de aplicación. Y evitar que la persona formada encuentre un vacío entre el contenido de la formación y los problemas que con ella deberán hacerse frente.
- Definición clara de responsabilidades y su comunicación a los interesados. Los formadores deben conocer qué debe hacerse y en qué momento, para así, no descuidar acciones de formación por falta de personal. Y no generar conflictos porque varios departamentos reivindiquen competencias y responsabilidades similares en formación.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 La ubicación del estudio**

La presente investigación se realizó en la universidad URACCAN Las Minas ubicada específicamente en el barrio Pedro Joaquín Chamorro sector 3 Siuna, Región Autónoma del Caribe Norte.

### **4.2. Tipo de estudio**

El estudio se desarrolló bajo el paradigma cualitativo utilizando el enfoque fenomenológico. Por ser cualitativo, se siguió un diseño de investigación flexible iniciando el proceso con las primeras interrogantes del estudio las que orientaron el inicio del proceso y poco a poco se fue definiendo y aclarando su desarrollo. La investigación se realizó desde una perspectiva holística, no reduciendo a variables sino viendo el hecho como un todo y en interrelación con todos sus aspectos. Un elemento fundamental fue el análisis desde la visión de los sujetos y no ideas preconcebidas de las investigadoras.

### **4.3. Enfoque teórico metodológico**

La fenomenología como estrategia metodológica ayudó a la comprensión e interpretación de la realidad y el comportamiento en el desarrollo del talento humano, por tanto, desde la misma se buscó la esencia y significado de la experiencia del personal administrativo y académico partiendo de la situación actual, necesidades, demandas para la construcción de la propuesta de un plan de formación.

Así mismo, el interaccionismo simbólico y el estructural funcionalista, ayudaron a la aplicación de este recurso, dado que se sustentan también en la propuesta de estudio el cual sirvió para interpretar el comportamiento y las acciones que externan los sujetos investigados, dado que la investigación ve el funcionamiento de talentos humanos como un sustento en la interacción del ser humano.

### **4.4. La población**

Comprende a las y los trabajadores administrativos y docentes de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN Las Minas y las coordinadoras de las extensiones.

### **4.5. Lugar y grupos seleccionados**

La investigación se realizó en las instalaciones de la universidad URACCAN ubicadas en el municipio de Siuna. Las personas sujetas de investigación son

trabajadores y trabajadoras, que conforman el área de dirección, secretaría académica, coordinadores de áreas funcionales, coordinadoras de extensiones académicas y personal docente y administrativo.

#### **4.6. La unidad de análisis**

Trabajadoras y trabajadores administrativos y docentes del recinto URACCAN Las Minas y coordinadoras de las extensiones.

#### **4.7. La observación**

Se hizo en el lugar de trabajo de cada uno de los funcionarios objeto de estudio, la que consistió en observar la situación actual y constatar el desarrollo del personal y determinar necesidades y demandas propias de los mismos.

#### **4.8. Los descriptores**

Situación actual del talento humano, necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico y la formación como base estratégica para desarrollar funciones institucionales.

#### **4.9. Los criterios de selección son:**

##### **4.9.1 Criterios de inclusión**

- El personal docente y administrativo que labora en el recinto URACCAN Siuna y coordinadoras de extensiones de Rosita, Bonanza y Waslala.
- Estar vinculado con los procesos de formación del talento humano del recinto.
- Pertener a la estructura de gerencia institucional.
- Disponibilidad del personal en apoyar este proceso investigativo para promover el modelo de universidad comunitaria intercultural.

##### **4.9.2 Los criterios de exclusión**

- Personal docente y administrativo ubicado laboralmente en las extensiones académicas de Rosita, Bonanza y Waslala.
- Las y los trabajadores que ingresaron después del año 2013.
- Personal que se encuentra cursando estudios de doctorados.

#### **4.10. Fuentes y obtención de la información**

Para la obtención de información se identificaron las fuentes de acuerdo a los objetivos y técnicas aplicadas. Para la técnica revisión documental, se revisaron documentos tales como: convenios, manual de funciones, políticas, reglamentos, informes finales del área, bases de datos del área administrativa y académica de funcionamiento del personal, informes anuales e institucionales así como el plan estratégico y los planes operativos anuales.

Las entrevistas se aplicaron de forma individual a funcionarios de la universidad seleccionados como informantes claves entre los cuales están: 1 a nivel de Vicerrectoría, 1 a nivel de secretaría académica, 6 a nivel de coordinaciones académicas, institutos y centros de investigación, 11 a nivel de funcionarios.

#### **4.11. Métodos y técnicas**

El principal método utilizado para la recopilación de datos, fue la entrevista. Y la técnica que se aplicó es la revisión documental porque permitió revisar los documentos elaborados en el proceso y tomar de ellos los elementos objeto de análisis que permitieron comparar y destacar las coincidencias y diferencias de los procesos de funcionamiento del área de recursos humano en el recinto las minas.

Las entrevistas individuales ayudaron a conocer desde las perspectivas de los sujetos participantes en este proceso las demandas y necesidades y el estado del arte.

Para la aplicación de cada técnica se construyeron instrumentos que permitieron obtener la información. Se construyó la guía de revisión documental y guía de entrevista a autoridades y funcionarios tanto administrativos como académicos.

La guía de revisión documental se diseñó para ver el estado de formación de desarrollo del personal en funcionamiento de la universidad siendo éstos la docencia, investigación y la extensión, así como por cada uno de los lineamientos consignados en el plan estratégico institucional.

La guía de entrevista individual tuvo como propósito conocer las percepciones de informantes claves considerados para este estudio, las demandas y necesidades de formación para aportar desde el modelo comunitario intercultural al desarrollo de los procesos estratégicos. Tanto las entrevistas como el análisis de contenido brindaron información pertinente que aportaron acciones para el diseño a futuro del plan de formación para el desarrollo del personal en el recinto.

## **4.12. Recopilación, procesamiento y análisis de la información**

El proceso de obtención de información se inició con el análisis documental por proyecto, utilizando la guía de análisis construida para este efecto. Se inició con el análisis del diseño del proceso y se complementó información con los informes anual de gestión institucional. Para esto se solicitó copia de los documentos en físico y archivo electrónico, para realizar la revisión documental.

Paralelo a la revisión documental se realizaron las entrevistas. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas creando archivos utilizando el procesador de texto Microsoft Word que sirvió de base para el posterior procesamiento de la información.

Para el procesamiento de los datos se elaboraron matrices que permitieron la organización y reducción de los datos de acuerdo a los ejes de análisis según los objetivos del estudio. Se elaboraron matrices de doble entrada para organizar la información por eje de análisis según el tipo de lineamiento: excelencia académica, investigación, género e interculturalidad, fortalecimiento institucional, extensión comunitaria. La matriz de descriptores orienta este proceso tomando como punto de partida cada pregunta específica por pregunta general y por objetivo.

La descripción y análisis de la información se organizó por objetivo y por niveles iniciando con la descripción de la información y su comparación para encontrar las coincidencias y no coincidencias entre propuestas estratégicas. Para profundizar en el análisis fue de utilidad fundamental la confrontación de los datos con lo referente a los procesos de aporte de las iniciativas desarrolladas.

## **4.13. Delimitación y limitaciones del estudio**

### **4.13.1 Delimitaciones**

El presente estudio se realizó únicamente con el personal docente y administrativo de la universidad URACCAN Las Minas y las coordinadoras de las extensiones. Solamente se tomó en cuenta el sub sistema de desarrollo del talento humano para promover el modelo de universidad comunitaria e intercultural.

### **4.13.2 Limitaciones**

Las principales limitantes de este estudio fueron en primer lugar los factores externos como falta de energía eléctrica y acceso a internet. Poca colaboración del personal en facilitar la información, por las ocupaciones múltiples que cada uno tiene. Y no se pudo tomar en cuenta el personal docente y administrativo de las extensiones, por los costos económicos que implicaba la movilización a cada una de las extensiones.

#### 4.14. Matriz de descriptores

| Objetivos   | Descriptores  | Definición   | Pregunta Orientadora  | Técnica   | Fuente   |
|---|---|--|---|---|--|
| Diagnosticar la situación actual del desarrollo del talento humano en el Recinto Las Minas.                       | Estado del arte del talento humano<br><br>La política como referente para el desarrollo del talento humano<br><br>Existencia de normativas. | Es la creación de capacidades humanas para aportar al fortalecimiento de una institución<br><br>Estado del arte desde la perspectiva del desarrollo de capacidades humanas en la institución   | ¿Cuál es el estado del arte del personal del recinto las Minas?<br><br>¿Cuál es el estado del arte de los procesos de desarrollo de los recursos humanos en el recinto?   | Entrevistas<br><br>Revisión documental<br><br>Observación | Personal administrativo<br><br>Autoridades<br><br>Docentes |
| Determinar las necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico del recinto Las Minas. | Necesidades de formación<br><br><br><br>Demandas de formación<br><br><br><br>Formación del personal   | Son vacíos que necesitan ser asumidos para la formación del personal.<br><br>Son capacidades que ameritan el personal para el fortalecimiento de la institución.<br><br>Es la capacidad de conocimientos y competencias para asumir procesos de funcionamiento en la institución | ¿Cuáles son las necesidades de formación del personal docente y administrativo en el recinto las minas?<br><br>¿Cuáles son las demandas de formación que el personal administrativo y docente se plantean para crear capacidades?<br><br>¿Competencias y capacidades que se deben crear para desarrollar la | Entrevistas<br><br>Revisión documental<br><br>Observación | Personal administrativo<br><br>Autoridades<br><br>Docentes |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
|   |   |   | estrategia institucional?   |   |  |
| Proponer un plan de formación con base en los hallazgos y propuestas del personal tomando como referencia las funciones estratégicas institucionales. | Plan de formación<br><br>Funciones estratégicas | Es un documento que plantea acciones, retos y operaciones de formación del personal.<br><br>Son las acciones que dirigen a la institución en su afán por fortalecer la misma. | ¿Cuáles son las temáticas de formación que orienta el plan de capacitación?<br><br>¿Cómo las capacidades fortalecen las funciones estratégicas institucionales para la calidad. | Entrevistas<br><br>Revisión documental<br><br>Observación | Personal administrativo<br><br>Autoridades<br><br>Docentes |

## V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Situación actual del desarrollo del talento humano en el Recinto Las Minas

#### 5.1.1 Estado del arte

##### 5.1.1.2 Desarrollo del talento humano

En revisión documental se pudo identificar el estado del arte del desarrollo del talento humano del recinto URACCAN Las Minas en el que **Dubrin (2007)**, plantea que la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales.

Este concepto URACCAN lo incluye en su política de administración de personal, donde manifiesta que:

- Todo trabajador de URACCAN tiene el derecho y la obligación de asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con la institución.
- Las instancias de recursos humanos, la dirección de investigación y postgrado, la dirección académica y los directores de áreas, institutos y centros de investigación, serán los encargados de articular la propuesta e implementación del plan de capacitación para responder a las demandas y necesidades de la universidad, previa autorización de rectoría. **(URACCAN, 2013)**.

La capacitación o formación de los trabajadores se clasifica de la siguiente manera:

**De nivelación:** Es la capacitación que deben recibir los trabajadores que ocupan un cargo y no cumplen los requisitos académicos y de calificación técnica o profesional del mismo.

**De actualización:** Es la que sirve para mantener actualizados a los trabajadores en el dominio de métodos y técnicas de trabajo, acorde a las exigencias del momento o cuando ocurrieren cambios tecnológicos que ameriten un adecuado adiestramiento y nuevos conocimientos para un eficiente desempeño.

**De formación.** Es la que se determina por cada cargo, según los resultados de la evaluación del desempeño.

- Los estudios de postgrado (especialización, maestría y doctorado) será reconocida como puntuación para el cargo o valorada en casos de traslado,

promociones, ascensos y mejora de salario, para ser reconocida deberá presentar el título en original y copia.

- La institución gestionará fondos para el otorgamiento de becas a sus trabajadores para estudios de postgrado tanto a nivel nacional como internacional.
- Las y los trabajadores que participen en cursos, talleres o seminarios de capacitación han de hacer réplica de esto conforme requerimiento institucional.

Situaciones que se continúan reflejando en la teoría de **Dubrin (2007)**, quien define que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano, redunda directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella.

Las estrategias de capacitación permiten acortar o eliminar las brechas entre estos factores involucrados en el desempeño y competencias de las personas en la organización. **(Pardo, 2007)** Lo que se puede ver en la siguiente figura.



**Gráfico No 1.** Proceso de desarrollo de talento Humano **(Pardo, 2007)**

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el cual se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

Mediante la investigación, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual se hace necesaria la retroalimentación al

trabajador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.

**Alles, (2008)** refiere que la gestión humana estuvo varada en las denominadas prácticas de administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación), la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad.

Según la política de recursos humanos, URACCAN lleva a cabo el proceso de reclutamiento de la siguiente manera:

- Las instancias de recursos humanos de la Universidad son las únicas autorizadas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.
- En URACCAN al surgir una vacante, se debe considerar en primera instancia el reclutamiento interno. De no contar con talentos humanos calificados para determinado cargo a lo interno de la universidad, se procederá a llevar a cabo el reclutamiento externo.
- Según la complejidad del cargo a ocupar, la institución podrá recurrir a las siguientes técnicas de reclutamiento:
  - Archivos de candidatos o candidatas que se presentan espontáneamente o hayan participado en otros procesos de reclutamiento.
  - Candidatos presentados por empleados de la institución.
  - Carteles o anuncios en los murales y portería de la institución.
  - Anuncios en los diarios, revistas, radio emisoras locales y canales de televisión
  - Medios electrónicos de difusión institucional.

**De Luna (2008)**, define la selección como el proceso que ha estado integrado con otros, de manera que no solo se pretende encontrar la persona adecuada para un cargo en el presente, sino que se busca un talento potencial más allá de una experticia técnica.

La política manifiesta que en el caso de los recintos, la comisión de selección se integrará de la siguiente manera: La vicerrectora quien la preside, la administradora cuando corresponda, el responsable del área que tiene la vacante a ocupar y la coordinadora de recursos humanos. El secretario académico formará parte de esta, cuando corresponda la selección de docentes de tiempo completo.

Las coordinaciones de áreas académicas conjuntamente con las secretarías académicas proponen ante la vicerrectora los candidatos a docencia horaria; las coordinaciones de recursos humanos apoyan en este proceso.

Cualquier nombramiento de personal podrá ser declarado nulo si se comprueban, con posterioridad hechos que afecten la autenticidad de los documentos, información y condiciones que le dieron origen.

**El contrato de trabajo**, en definitiva, es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia. **De Luna (2008)**.

La única instancia autorizada a firmar contratos es la rectora y en su representación en los recintos, las y los vicerrectores.

Las instancias de recursos humanos de la institución es el órgano autorizado para tramitar la formalización de los nombramientos, elaborar y suscribir los contratos de trabajo de los trabajadores de la institución, especificando entre otros datos: fechas de ingreso, período de prueba, salario mensual, puesto a desempeñar y las obligaciones inherentes al puesto, lugar y horario de trabajo.

URACCAN podrá celebrar contratos por servicios técnico o profesionales que tendrán una duración establecida en cada uno de ellos. Las personas que realicen dichos servicios, se sujetarán al régimen jurídico de acuerdo a la naturaleza del servicio prestado.

Conforme el art. 27 del código del trabajo, el contrato se considera por tiempo indeterminado cuando no tiene plazo. O expirado el plazo del contrato por tiempo determinado y el trabajador continúe prestando sus servicios por treinta días más, o cuando vencido el plazo de su segunda prórroga se continúe trabajando o se prorrogue nuevamente.

Toda contratación de personal se efectúa en concordancia con el presupuesto aprobado por el consejo universitario de URACCAN (CUU), observando las normas específicas para la administración de personal contenidas en el código del trabajo y reglamentos aprobados por la universidad. Se exceptúa al personal contratado por tiempo determinado con fondos de cooperación externa y fondos propios.

**De Luna (2008)**, menciona que la evaluación no había sido considerada una práctica estratégica y, en ocasiones, se convertía en un requisito formal o en una calificación sobre el cumplimiento de tareas, y tal vez más, de comportamientos del empleado.

La evaluación del desempeño se realiza cada año y los resultados podrán ser aplicados para: reconocimientos, premios, incentivos, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, entre otros.

El personal docente se evalúa según lo dispuesto en materia académica para tal fin. Y el personal administrativo, de institutos y centros de investigación se evaluará por el superior inmediato en conjunto con las instancias de recursos humano, para tal fin se diseñará el formato para evaluar según el nivel jerárquico.

### **5.1.2 La política como referente para el desarrollo del talento humano en el recinto las minas.**

En revisión documental y entrevistas se pudo identificar que el Consejo Universitario de URACCAN aprobó una propuesta de política en el año 2013, pero esta no se ha dado a conocer, aún está en revisión. Es importante finalizar con este proceso porque una política es la guía para la toma de decisiones que permita desarrollar los talentos humanos y enfrentar los retos actuales y futuros en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y valores del personal.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a una trabajadora del recinto URACCAN Las Minas expresa que:

*“La política de recursos humanos no se conoce en este recinto, por consiguiente aunque no tenemos una línea definida, cada área lo viene trabajando en el mejoramiento de las capacidades del personal”.*

Según **Viteri (2004)**, las políticas de talentos humanos se refieren a la manera cómo las instituciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logre sus objetivos individuales.

En el planteamiento anterior se pueden identificar dos elementos del desarrollo humano que tienen que ver con el razonar desde la operatividad de la institución lo cual recae en una responsabilidad de carácter gerencial, para **URACCAN** una política de administración de personal, indica que todos los esfuerzos administrativos y logístico de la misma deben ir encaminado a sostener una institución operativamente eficiente, capaz de otorgar una respuesta efectiva en el cumplimiento de su misión.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a las autoridades manifestaron que el recinto ha evolucionado y crecido, por lo que se debe buscar la armonía de los medios que disponemos para alcanzar el objetivo de operatividad planteado. Esta circunstancia exige un adecuado manejo del personal e impacta en la necesidad de

establecer políticas acertadas que orienten las acciones para coordinar técnicamente los talentos humanos evitando errores que se traduzcan en falta de eficiencia, provocados por una inadecuada toma de decisiones en su administración.

El diseño, implementación, perfeccionamiento y adecuada evolución de un sistema de administración de talentos humanos, optimiza la calidad de los mismos en todas las unidades operativas y administrativas de la institución, para fomentar la evaluación como proceso determinante y proponer, acciones de mejoras para lograr las metas y objetivos que se plantean. **Viteri (2004)**, argumenta que una política de talentos humanos debe abarcar lo que las organizaciones quieren en cada una de las etapas del proceso de desarrollo y control.

Rescatando el elemento estratégico se puede afirmar que la administración de talentos humanos, juega un papel de vital importancia en el cumplimiento de la misión institucional, esto es, la manera en que la institución obtenga, mantenga y desarrolle a su personal, es determinante para lograr los objetivos institucionales.

En revisión documental este escenario encontrado establece desde la investigación, que la institución enfrenta un reto determinante en niveles de vicerrectorías, direcciones, coordinaciones y responsables de áreas técnicas, ya que el principal propósito es lograr el óptimo desempeño del personal bajo su mando, es decir, que actúe con eficacia, eficiencia, disciplina y perseverancia, logrando la calidad total en el ejercicio de sus funciones mediante programas de mejoramiento continuo. Esto indica que es una necesidad compartida de todos los actores.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a un trabajador del recinto URACCAN Las Minas expresa que:

*“La responsabilidad de la administración de recursos humanos, corresponde a las autoridades y a todos aquellos que tengan personal bajo su cargo, de lo contrario puede crearse un ambiente de insatisfacción del personal”.*

Para **Chiavenato, 2002** los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, ya que buscan no solo reforzar los conocimientos ya adquiridos, sino que las personas aprendan nuevas habilidades y destrezas para colaborar con los objetivos organizacionales. El desarrollo de las personas debe promover la superación personal y profesional dentro de la organización, contribuyendo con la motivación y satisfacción, y por ende, elevar la eficiencia de los diferentes procesos.

Un punto importante a reflejar en el proceso investigativo es la opinión de los sujetos investigados y la participación activa en la planeación, organización, orientación, capacitación, evaluación del desempeño, prestaciones, comportamiento

organizacional, supervisión y control de personal. Aun cuando en tales unidades y establecimientos hubiere expertos en esos campos, lo que indica que se pone como referente central el ser humano como protagonista del desarrollo institucional.

De lo contrario, de no asumir y ejercer su compromiso, la finalidad de la administración de recursos humanos no se cumplirá satisfactoriamente, afectando de manera negativa la eficiencia operativa de la institución.

Para los sujetos investigados el recurso más importante para la institución es su personal, el desarrollo del mismo es una función continua de gerencia, debe contar con las habilidades, conocimientos y compromisos programáticos precisos que requiere el funcionamiento efectivo de la universidad.

Según el manual de funciones el contexto que debería contener una política de talentos humanos institucional desde el recinto es: la estructura organizativa (filosofía, puestos y procedimientos); talentos humanos (coberturas, capacidades y potencial y desarrollo profesional); relaciones laborales (derechos y obligaciones contractuales y clima laboral) y cultura (comunicación, valores, actitudes y comportamiento). Todo lo anterior que se incluya en la política general y sea tangible la inclusión social del personal.

Los funcionarios expresaron que no se ven como recursos humanos, porque este término se limita a un tipo de personal administrativo y docente de carácter orientador, asumiendo que esto crea individuos en la institución mas operativos que proactivos, en cambio aceptan un concepto de talento humano ya que en el futuro se quieren ver como agentes de cambio, eficaces e innovadores que aporten al desarrollo del modelo de universidad comunitaria intercultural.

Planteamiento que tiene relación con las teorías X y Y de **Douglas McGregor**, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a un trabajador del recinto URACCAN Las Minas manifiesta que:

*“La universidad nos ha visto como recurso humano, no como talentos humanos y eso tenemos que discutirlo y debatirlo, es importante que nos veamos como seres humanos revolucionarios del entorno, contexto y escenarios sobre todo desde la educación superior y del modelo de universidad comunitaria intercultural”.*

Se puede señalar que **Dolan y Schuller, 1999** definen el talento humano como el conjunto de personas que desempeñan determinadas funciones para alcanzar los objetivos institucionales. Siendo el factor fundamental del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear una gestión eficaz y efectiva.

### **5.1.2. Existencia de normas que definen la estructura y jerarquía que soporta el trabajo de la institución.**

De acuerdo a la revisión y análisis documental e informe de autoevaluación institucional con fines de mejora, la universidad cuenta con normativas y reglamentos que rigen el quehacer en materia de personal, siendo éstas:

- Política de administración de Recursos Humanos
- Estatutos de la universidad
- Manual de funcionamiento y organización institucional
- Reglamento interno
- Reglamento del personal docente
- Reglamento de beca para funcionarios
- Reglamento del personal administrativo
- Reglamento de sistema de fijación de salarios por medio del escalafón.

Estas tienen correspondencia con el proyecto educativo institucional, también se logró identificar para la operativización de las funciones se cuenta con áreas académicas, institutos y centros de investigación, y áreas de gestión administrativas.

Según revisión documental del informe de autoevaluación se reflejan algunas debilidades en la aplicación de las normativas:

- Débil correspondencia entre las funciones realizadas por el trabajador y las que se señalan en la normativa de funcionamiento.
- Pocos procesos de revisión y actualización del manual de funciones.
- Doble subordinaciones de algunas funciones y pocos procesos de reflexión para orientar el quehacer institucional.

El análisis documental evidencia la correspondencia entre los cargos nombrados con la estructura y organización institucional, son coherentes, porque responden, al cumplimiento de las normativas, políticas y procesos, sin embargo, no existe un análisis de las necesidades y competencia del personal versus cargo.

Se puede agregar que **Dolan y Schuller, 1999**. Señalan la gestión del capital humano como definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos. La gestión de dicho activo será más efectiva

mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad.

Los cargos nombrados de autoridades como: vicerrectoría, coordinadores de áreas académicas y personal docente son transparentes, porque se nombran haciendo uso de las normas, estatutos y políticas institucionales que mandatan como debe hacerse el procedimiento de selección del personal en los consejos universitarios correspondientes. No se aplica el mismo procedimiento para los cargos de las áreas administrativas, porque han sido nombrados coyunturalmente, a pesar de ello han sido funcionales porque la institución aporta en su fortalecimiento.

Haciendo un análisis con el planteamiento anterior se concluye que los cargos en general son funcionales desde el punto de vista estructural lo que da salida al organigrama y la complejidad de la institución.

El área de talentos humano destaca que para lograr la coherencia en la efectividad y legalidad de los procesos que vinculan con los derechos, deberes y acciones que pueden o no desestabilizar o poner en peligro a la gerencia del recinto, se rige por leyes, reglamentos, normas y disposiciones, que afectan, regulan y controlan su funcionamiento entre las que destacan:

- Constitución Política de Nicaragua.
- Ley No 185, Código de Trabajo Vigente.
- Ley No. 815, Código Procesal del Trabajo y de Seguridad Social
- Ley de Seguridad Social y su Reglamento.
- Ley 618, Ley de Higiene y seguridad y su reglamento
- Las Nuevas Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República, NTCI – CGR.
- Ley No 323, Ley de Contrataciones del Estado.
- El Código Civil.
- Ley No 89, Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior.

### **5.1.3. Reclutamiento, selección e ingreso del personal en el recinto URACCAN Las Minas.**

Haciendo un análisis sobre el reclutamiento del personal en la universidad, los entrevistados manifiestan que se hace primeramente con el personal que se ha formado dentro de la institución lo cual se identifican y pasan a laborar. La evaluación de desempeño es el punto de partida para evaluar capacidades y asumir nuevos roles.

Cabe destacar que hay criterios de selección de talentos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales,

experiencia y desarrollo. Y cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización, según **(Viteri, 2004)**.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a una trabajadora del recinto URACCAN Las Minas manifiesta que:

*“A mí me pasaron de docente de tiempo completo a un cargo de coordinación sin tener la formación que me exigía el cargo, sin embargo, asumí el reto y la responsabilidad para aportar desde mis conocimientos hacia la institución, pero esto implicó para mí un reto de auto aprendizaje”.*

En la idea anterior, se puede observar que el personal administrativo y docente al momento de adjudicarse su responsabilidades, también asumen un proceso de auto conducción para apropiarse de sus roles como funcionarios.

Según revisión documental de la política de recursos humanos, el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. En URACCAN se practica el reclutamiento interno o redistribución interna del personal porque las actividades están orientadas a obtener personal de la propia institución para cubrir las necesidades de un puesto determinado en un área o centro de investigación y/o institutos, en base a promociones, traslados, ascensos, que generalmente se ven muy pocos.

Existe un proceso de reclutamiento externo entendido como proceso técnico administrativo que consiste en hacer de personas pertenecientes al mercado laboral, candidatos a ocupar una vacante dentro de la institución, desarrollando un proceso sistemático de elección. Sin embargo, este proceso es más activo en los docentes horario y muy poco para el personal administrativo como; vigilantes, cocineras, conductores, jardinero y responsables de laboratorios naturales.

#### **5.1.4. Evaluación, capacitación, promoción y traslado**

La evaluación al desempeño laboral en el recinto, se convierte en uno de los instrumentos administrativos, cuya aplicación es sistemática, porque permite evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada funcionario, adoptando como base la calificación profesional y la evaluación del mérito.

Se puede sustentar en **(URACCAN, 2007)** que en el reglamento del personal docente, aprobado por el consejo universitario puntualiza que la evaluación se hace cada año, se califican las funciones y actividades consignadas en el plan de trabajo y se definen los objetivos e instrumentos utilizados para la evaluación. Así mismo establece en el artículo 38 los incentivos para estudios, trabajos e investigaciones meritorias, para la publicación de obras, títulos honoríficos y otros.

Los métodos de evaluación de desempeño no se efectivizan debido a que no existen instrumentos para valorar y evaluar el desempeño del personal que trabajan en la universidad. Cabe destacar que en revisión documental (**URACCAN, 2007**) explica en el reglamento del personal administrativo, capítulo II que las obligaciones y prohibiciones de trabajadoras y trabajadores, se toman como métodos de evaluación los siguientes:

- Desempeñar sus labores, sujetándose a las normas y reglamentos que las regulen y las orientaciones del superior inmediato.
- Observar buenas costumbres durante el servicio.
- Guardar reserva en los asuntos de que tengan conocimiento, cuya divulgación pueda causar perjuicios.
- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad, la de sus compañeros y la del empleador.

**William B. Wrther, Jr. y Keith Davis (1996)** manifiestan que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de ellos procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a un trabajador del recinto URACCAN Las Minas exterioriza que:

*“A nosotros nos evalúan nuestras funciones, esto contribuye significativamente al trabajo porque si hago mi trabajo bien me lo dicen y si no, me dan recomendaciones. Opino que se hace por requisito, porque no hay incentivo por hacer bien las cosas, pero necesitamos que nos evalúen para crecer como profesional y aportar con calidad”.*

El planteamiento anterior indica que la evaluación del desempeño se realiza cada año y los resultados podrán ser aplicados para: reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro de los funcionarios.

Resulta oportuno destacar que lo anterior coincide con la teoría de **William B. Wrther, Jr. y Keith Davis (1996)** quienes sostienen que las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación. Ayudan a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las

decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El área de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de toda la organización. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. **(William B. et al, 1996)**

De acuerdo con estos resultados se puede decir que la política de evaluación, incentivos y promoción del desempeño del personal docente y administrativo implementados en la universidad, no son coherentes por el alto desconocimiento del personal, además no se visibiliza con claridad los propósitos.

Las y los trabajadores, desconocen las disposiciones, normativas o procesos, con los cuales ellos son evaluados de acuerdo a su desempeño dentro de la universidad. En la investigación no se identificó casos de trabajadores administrativos que hayan sido evaluados y una vez finalizada se compartieran los resultados o se les diera retroalimentación.

#### **5.1.5. El nivel de formación en el personal humano (capacitación)**

El desarrollo del talento humano administrativo y docente se efectúa según los entornos y la dinámica institucional, que se vinculan con las funciones de educación superior para el fortalecimiento del modelo de universidad comunitaria intercultural.

El personal docente:

- El 37% del personal docente ha alcanzado el nivel de maestría y el 12% están en el nivel de ingeniería o licenciatura.

Según entrevista realizada el 12 de enero 2015 a una trabajadora del recinto URACCAN Las Minas manifestó que:

*“Debido a que el recurso más importante para una organización es su personal, el desarrollo del mismo es una función continua de gerencia, debe contar con las habilidades, conocimientos y compromisos programáticos precisos que requiere el funcionamiento efectivo de la universidad”.*

Situaciones que tienen mucha relación con la teoría de **(Nash, 1989)** quién define la capacitación como el proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Es una actividad de aprendizaje, pero que no se dicta en un

ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, sino que se da en un ámbito laboral. Por esto uno de los mayores desafíos que deben enfrentarse para que sea exitosa implica pensar de qué manera se logra en un ámbito laboral donde los empleados concurren para trabajar y, en el caso de estudiar, lo hacen voluntariamente a una institución educativa.

Un aspecto importante que se visibiliza en el personal ha sido el paso del grado de licenciatura e ingeniería a maestría en un alto porcentaje y un bajo porcentaje ha pasado al grado de doctorado.

La mayoría del personal docente cursó la maestría en docencia universitaria que se ofertó en el recinto en el año 2007. El personal administrativo también ha tenido estos espacios, sin embargo es importante destacar que se ofertan en menor escala para el personal de servicio.

Coincidiendo la versión anterior con **Rodríguez (2007)**, quien identifica dos tipos de capacitación: **La específica y humana** que consiste en un proceso educativo, aplicando de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Y la de **desarrollo** que comprende la formulación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

Con respecto al personal administrativo:

- El personal de servicio, el 25.23% tienen nivel de primaria, el 7.21% secundaria (cocina, vigilantes, cuidadores de laboratorios naturales, conserjes y conductores).
- Personal técnico y profesional en un 9.91% son estudiantes universitarios (personal de los medios de comunicación), el 5.41% egresados universitarios que están en proceso de monografía, el 15.32% en nivel de maestría, el 26.13% nivel de licenciatura, el 8.11% nivel de ingeniería, el 0.90% nivel técnico superior y el 1.80% técnico medio.

La situación anterior coincide con el artículo 30 del código del trabajo que expresa: Las empresas, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y en los mismos se garantizará la participación de hombres y mujeres.

Es importante evidenciar que las capacitaciones brindadas al personal administrativo y académico han sido en temas como:

- Docencia universitaria,
- Investigación,
- elaboración de sillabus,
- manejo de ganado,
- sistemas agroforestales,
- administración académica, entre otras,

Estas temáticas han sido coherentes con la misión, propósitos, y quehacer de la universidad, las que fortalecen sus procesos institucionales. Lo que indica que los resultados de las capacitaciones realizadas han estado vinculados al fortalecimiento del funcionamiento de las áreas tanto de carácter administrativo como académico básicamente en lo referido a las funciones de investigación, extensión comunitaria y docencia, lo que evidencia la efectividad, ya que se han obtenido logros positivos con las capacitaciones.

## **5.2. Necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico del recinto Las Minas.**

### **5.2.1. Plan de formación institucional como herramienta para responder a las necesidades y demandas del personal**

El análisis documental demuestra que no existe un plan de capacitación institucional destinado a la formación y especialización del personal, sin embargo, la universidad ha practicado una política implícita de inversión en la capacitación y especialización del personal académico y administrativo, según las necesidades institucionales y oportunidades dadas por el contexto de la cooperación externa y colaboración interinstitucional.

El área académica refleja procesos de formación y capacitación más estructurados y focalizados al fortalecimiento de la docencia y la investigación. La capacitación del personal administrativo es menos estructurada, y conforme necesidades inmediatas.

Es importante mencionar que hay personas que demandan especializaciones, postgrados y maestrías en temas referido al campo profesional.

Según entrevista realizada el 20 de enero 2015 a la coordinadora de la extensión Waslala del recinto URACCAN Las Minas manifestó que:

*“Se ha avanzado en cuanto a la formación académica del personal pero, refiriéndome como extensión, aun existen grandes dificultades”.*

Cabe destacar que según datos del **Banco Mundial (BM, 1994)**, las instituciones de enseñanza superior, como las universidades, facultades y escuelas politécnicas, son entidades que requieren mucho personal y dependen de la gente para prestar

sus servicios. Para que estos establecimientos sean eficaces es fundamental que el personal sea muy competente, al igual que en cualquier organización centrada en las personas.

Según entrevista realizada el 14 de enero 2015 a un trabajador administrativo del recinto URACCAN Las Minas manifestó que:

*“No existe un plan de capacitación general donde estén integradas todas las áreas de la institución, sin embargo se han realizado capacitaciones relacionadas con las funciones laborales de trabajadoras y trabajadores administrativos y académicos”.*

Se puede señalar que en los círculos empresariales y profesionales se reconoce la necesidad de reforzar y perfeccionar constantemente las competencias del personal. **(John, 2014)**. Continúa versando que en vista de los peligros que implican los competidores nacionales e internacionales, las grandes compañías están destinando cada vez más recursos a la formación permanente. No les interesa que el personal sea competente, sino que asuma un compromiso con los objetivos de la organización y la promoción de una capacidad de cambio.

En todas las capacitaciones realizadas se refleja la participación de hombres y mujeres así como de poblaciones étnicas. Sin embargo, es necesario trabajar en la elaboración de un plan de capacitación que sea integral para funcionarios con perspectiva intercultural de género, donde estén integradas todas las áreas estratégicas y funcionales de la institución de acuerdo a sus funciones en el área en que se desempeñan, el fortalecimiento institucional.

Algo semejante ocurre con lo que afirma **(John, 2014)** que en algunas esferas académicas la totalidad del conocimiento humano se duplica cada cinco o diez años. Por tanto, es prácticamente imposible que un docente se mantenga al corriente de un tema si no dedica parte de su tiempo a la adquisición de conocimientos y al autoaprendizaje. Cuando estos avances del saber van acompañados de cambios similares en la pedagogía, la preparación de material didáctico y la utilización de la tecnología, se requiere un perfeccionamiento mucho mayor.

Asimismo, el personal administrativo y de apoyo se está enfrentando a rápidas transformaciones de los procesos de gestión, de las técnicas y de la tecnología. Por tanto, la institución reconocerá esta situación y diseñara una estrategia para que cada individuo se enfrente con esta tarea.

En entrevistas realizadas con el personal administrativo y académico se ve correspondencia con respecto a la importancia que tiene el grado académico, es determinante para elevar la calidad del desempeño en el área de trabajo, lo que

permite estar actualizado, se llega a compartir buenas prácticas y espacios que fortalecen el desarrollo profesional la que brinda nuevas herramientas, cuando el personal está habilitado hay una mejor producción en el trabajo. También existe personal que sin tener un título tienen mucha experiencia.

Según aportes de **(John, 2014)** El personal administrativo y de apoyo puede desempeñar funciones importantes ayudando a los estudiantes a aprender, haciendo posible y facilitando un entorno que favorezca el aprendizaje. Si el personal no académico se consagra a los objetivos de la institución, puede convertirse en un colaborador valioso del personal docente. Las fronteras entre los distintos tipos de empleados se desdibujan a medida que los graduados acceden a puestos que antes ocupaban personas sin títulos superiores.

Dependiendo del nivel académico se da una mejor atención y formación al estudiantado, el grado determina el prestigio y calidad de los profesionales que se están formando.

Se aprenden teorías de los nuevos modelos de administración al mismo tiempo que realizan la práctica en el desempeño de sus labores, para ser eficiente es necesaria la profesionalización del personal para hacer mejor el trabajo, hay una dedicación y entrega para fortalecer la institución.

Según entrevista realizada el 14 de enero 2015 a un docente del recinto URACCAN Las Minas manifestó que:

*“Para efecto de mejorar las condiciones laborales en términos de conocimientos es determinante la educación. También es importante la voluntad, el cambio de actitud, el interés y las ganas de aprender las rutas y metas para desempeñarse profesionalmente y mejorar las relaciones interpersonales”.*

En el planteamiento anterior se pueden rescatar elementos fundamentales que el personal debería asumir con dedicación y responsabilidad, esto indica que existe un desafío importante en el desarrollo del personal a pesar de que no se está midiendo actitudes, en el uso del enfoque interaccionismo simbólico, se logra rescatar que existe un trasfondo de discusión que si se desarrolla puede ser motivador en el fortalecimiento del personal para aportar a la institución con pertinencia.

Se puede sustentar este planteamiento con la teoría de **Chiavenato (2004)**. Quién define que el desarrollo de personas es mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una empresa, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. La meta de estos programas es mejorar el desempeño futuro de la misma organización.

Del total de las personas entrevistadas el 60% dijo haber participado en consultas para proponer temas sobre necesidades de capacitación. Estas en su mayoría son facilitadas por el recinto volviéndose un proceso muy lento y muchas veces son de urgencia. Debido a que la mayoría del personal académico es horario y requieren de capacitación constante porque tienen experiencias diferentes al quehacer de la universidad.

A continuación se presentan las siguientes temáticas en la que se han capacitado el personal del recinto las minas:

En temas de educación

- Elaboración de unidades didácticas y silabus
- Manejo y uso de plataforma virtual
- Modelo pedagógico
- Sistema de registro académico
- Educación liberadora
- Especialización en gerencia universitaria.

Esto indica que se ha respondido a fortalecer el tema de excelencia académica y actualmente de la comunidad del aprendizaje.

En temas referidos a la investigación o creación y recreación de saberes, conocimientos y práctica:

- Curso avanzado en sistematización de experiencias,
- Capacitación virtual y redacción de artículo científico,
- Análisis químico y físico del agua por espectro tutometría,
- Análisis físico químico del suelo,
- Metodología de la investigación con enfoque intercultural de género
- Evaluación de aprendizaje.

En género e interculturalidad se encuentran:

- Temas de género y agentes de cambio,
- Formación de grupo de auto ayuda para mujeres víctimas de violencia,
- Capacitación en derechos reproductivos e interculturalidad,
- Temáticas de género,
- Eliminación de las formas de discriminación de violencia basada en género y formas conexas de intolerancia,
- Comunicación intercultural
- Medios de comunicación.

En temáticas de extensión e incidencia comunitaria, se encuentran en

- Elaboración de lácteos, cárnicos
- Empresarialidad,
- Metodología PROGESTIÓN
- Diplomado gestión de riesgo y cambio climático.

En fortalecimiento institucional está:

- Docencia virtual
- Metodología value links
- Planificación estratégica y debate
- Sistema contable Dac Easy accounting
- Sistema contable Sage simply accounting
- Conciliación bancaria.
- Ley de concertación tributaria y su reglamento
- Identificación de fraudes financieros
- Proceso de auto evaluación institucional.

El personal ha sido formado sin tener en cuenta un plan de necesidades, esto a respondido más bien a una situación de ofertas y de coyuntura que han sido aprovechadas por el personal, sin embargo, han sido importante en el tema académico porque estas se han orientado desde las necesidades y dificultades identificadas.

De modo idéntico lo menciona **Chiavenato (2004)** al definir que una formación permanente pretende que los trabajadores prosigan su formación con el fin de alcanzar un grado de adaptación óptimo y de dar respuesta a las nuevas necesidades, inquietudes y expectativas que les vayan surgiendo como trabajadores, favoreciendo así un desarrollo integral de la persona.

Mencionando dos principios fundamentales en los que se basa una formación permanente:

- Dotar al trabajador de un espacio de intercambio de experiencias, potenciando la expresión de sentimientos y necesidades relacionados con su rol como trabajadores.
- Trabajar desde la perspectiva y experiencia del trabajador, habilidades sociales, actitudes y estrategias de identificación y solución de problemas que contribuyan a vivir el trabajo de una manera más satisfactoria.

### **5.2.2. La formación como base estratégica del personal para desarrollar las funciones institucionales.**

Las entrevistas realizadas al personal administrativo y docente reflejan dos aspectos determinantes en la salida de una formación de carácter de capacidades, la primera que se relaciona con la pertinencia y la segunda que se vincula con la calidad del personal en términos de competencia para aportar a los procesos de fortalecimiento institucional y del modelo de universidad comunitaria intercultural.

De la misma forma lo plantea **Castaño (2008)** quien define que un modelo de formación responde a las necesidades de los trabajadores a los que va dirigido. La programación se define conjuntamente a partir de las dificultades y necesidades detectadas por preparadores laborales en los centros de trabajo y las demandas planteadas por los trabajadores a través de dinámicas grupales y encuestas.

A continuación se describen los hallazgos encontrados sobre este objetivo de investigación:

En el personal se evidencia una mayor cantidad de demanda y necesidades de formación que se atribuyen a las ofertas académicas.

#### **1. Para el personal del área de recursos naturales:**

- Gestión de la investigación
- Innovación y empresarialidad
- Cuencas hidrográficas así como su manejo
- Biotecnología
- Diseño experimental
- Técnicas biomoleculares por PCR
- Métodos de análisis clínico veterinario
- Bibliotecología
- Tejidos vegetales
- Manejo de áreas silvestres y edafología
- Manejo y mejoramiento de la ganadería
- Producción agrícola y orgánica.

Así mismo **Castaño (2008)**, manifiesta que todos estos temas han de abordarse desde una metodología activa y participativa. Por ello, en la medida de lo posible, debe abandonarse una metodología tradicional y generar sesiones de grupos de trabajo a través de charlas de expertos, preparación personal de temas, intercambios de experiencias con otros grupos, preparación de pequeños proyectos. En definitiva, aquellas actividades que fomenten un desarrollo personal del trabajador y que se vea involucrado en el proceso formativo.

Según entrevista realizada el 14 de enero 2015 a un docente del recinto URACCAN Las Minas manifestó que:

*“Una de las necesidades como docente es tratar de formarme en el campo de interés, para enfocarme en ser mejor profesional, mejor docente y aportar de una mejor manera a la docencia”.*

La expresión anterior indica que no hay coincidencia con las necesidades institucionales y puede obedecer a que la investigación únicamente esta en ver las necesidades desde el personal docente, sin embargo el pensamiento deberá estar orientada a dar salida a las necesidades al menos curriculares más que de carácter personal.

Por otra parte **Castaño (2008)**, difiere que la formación permanente resulta necesaria ya que contribuye al mantenimiento del puesto de trabajo a largo plazo además de potenciar el desarrollo personal e institucional, favoreciendo así una posible promoción laboral.

La gestión eficaz exige nuevas competencias en el seno de las instituciones que no siempre poseen los que tradicionalmente las dirigen a nivel central. Aunque el personal de las instituciones se queja de las "nuevas culturas de gestión", la propia complejidad de las funciones que se exigen, requieren que éstos sean muy profesionales concluye **(Martínez, 2004)**

En este resultado se manifiesta que existe un contexto que está vinculado a un proceso de interés por parte de los sujetos investigado ya sea de actualización o de modernidad en el tema de la docencia de la educación superior, se hace entender que es necesario contar con nuevas herramientas de educación enfocadas al constructivismo.

Según **Silíceo (2004)**, toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal. En este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como “Educación Continua”, que plantea, primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficaz planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

Por otro lado un hallazgo significativo en las necesidades de formación están la mediación de documentos, desde una acción técnica para el acompañamiento comunitario, sin embargo esta competencia puede ser de gran utilidad si se orienta en el marco de la educación pedagógica, para acompañar procesos académicos

que son parte de la dinámica de la educación superior y puede ser desarrollada en los niveles y modalidades que se ofertan desde el currículo de recursos naturales.

Recapitulando la teoría de **Silíceo (2004)**, coincide con el hallazgo significativo porque define que las universidades modernas en apoyo de las organizaciones, han iniciado actividades educativas de extensión con el fin de satisfacer aquellos programas que nos son posibles de realizar con los recursos propios de cada empresa.

## **2. En el área de las ciencias económicas la formación y necesidades están orientadas a:**

- Mercadeo
- Economía agraria
- Administración de recursos humanos
- Gerencia en calidad
- Empresarialidad e innovación
- Uso de la informática
- Programación
- Investigación.

Es importante señalar que el personal prioriza entre su formación la investigación como aporte para contribuir a la formación y a la actualización, por tanto, si esta se desarrolla desde la perspectiva de gestión puede ser determinante en este campo.

En los últimos años se está dando mucha importancia a la formación en la empresa, desde el ámbito académico y la práctica institucional. Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer, en primer lugar qué se entiende por formación y examinar los beneficios que pueden suponerle. **(Silíceo, 2004)**.

Haciendo un análisis de necesidades se estima en el tema de empresarialidad e innovación lo figuran como un elemento de acción para dar salida a dos momentos; el primero que se vincula a un potencial de formación de competencia y el segundo al desarrollo de esa competencia para abrir nuevos caminos tanto de formación como de sostenibilidad del área.

Es coincidente encontrar también que el tema de gestión educativa no es prioridad para este personal, pero su formación es totalmente congruente con su desempeño docente, aunque hay otras necesidades como las matemáticas financieras.

Se puede incluir autores como **Armstrong (1991)** y **Buckley y Caple (1991)** que entienden la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o

rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

**3. Para el área de humanidades se expresan necesidades de formación como:**

- Desarrollo rural
- Proyectos sociales y de inversión
- Investigación acción
- Trabajo comunitario
- Cartografía social
- Intercambio de experiencia y
- Gerencia
- Derecho laboral
- Planificación estratégica
- Evaluación
- Gobernanza intercultural
- Desarrollo de metodologías.

Se puede identificar que existe un interés de carácter curricular, y se debe a que el área ha funcionado con poco personal de tiempo completo y en su mayoría docentes horarios que no se ven comprometidos con las necesidades de formación por su paso temporal en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La docencia del área es fortalecida por el personal administrativo que ocupan cargos de coordinación, que imparte docencia apoyo, es de vital importancia por la experiencia que estos desarrollan desde su quehacer como función principal.

Recogiendo lo más importante de **Gómez (1998)** detalla que la formación se centra en el perfeccionamiento del trabajo actual como en el que tendrán los empleados en un futuro. El campo de aplicación de la formación son los empleados individuales, mientras que el del perfeccionamiento es el grupo de trabajo o la empresa en su conjunto.

**4. En el área de ciencias de la educación las necesidades de formación están vinculadas con:**

- Elaboración de currículo
- Educación liberadora
- Docentes con creatividad y estudiantes sujetos importantes
- Especialización en indicadores de educación superior
- Formación en el proceso de evaluación de la educación superior
- Capacitaciones en gerencia y administración escolar

- Elaboración de material didáctico para el proceso enseñanza aprendizaje a nivel universitario.

**Cortés (1995)** aporta al planteamiento anterior manifestando que la formación inicial del profesor representa sólo el comienzo de un proceso formativo que ha de extenderse a lo largo de su vida profesional, pero en este continuum, la formación inicial cobra particular importancia por su primacía y sentar las bases necesarias para el ejercicio profesional posterior.

En este ámbito las acciones se orientan a procesos de educación superior hacia adentro y afuera de la institución, haciendo énfasis en la gestión docente como herramienta de la gerencia con calidad. Existe un comportamiento de personal transitorio es decir depende del apoyo del personal administrativo y se fortalece con el personal docente de tiempo completo.

De modo similar están los objetivos de formación de **Harper y Lynch (1992)**, quienes mencionan desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; o incrementar las posibilidades del equipo humano.

Cuando se habla de necesidades de formación, es que los docentes alcancen el nivel de doctorado para promover la gestión y ser auto sostenible creando postgrados y maestrías para un mejor desarrollo de la población. El cuál es percibido para afianzar la responsabilidad y la misión de la universidad en el entorno de educación superior.

El compromiso que deben asumir las instituciones universitarias en la preparación de los futuros maestros ante el nuevo modelo educativo y funciones docentes que implica, la atención de las necesidades educativas especiales en el marco de educación superior. **Harper y Lynch (1992)**.

En general la formación para el personal docente se orienta hacia una perspectiva institucional con temas integrales como:

- Metodologías de acompañamiento y procesos institucionales
- Gestión
- Edición de revistas
- Relaciones humanas
- Filosofía institucional
- Investigación y asesoría para guiar trabajos monográficos
- Perspectiva intercultural y de género en las currículas
- Programas y curriculum
- Investigación
- Planificación estratégica
- Alfabetización informacional.

Para el personal administrativo se orienta hacia una perspectiva institucional con temas integrales como:

- La ética
- La comunicación para el desarrollo
- Incidencia política
- Gerencia
- Planificación estratégica
- Formulación, gestión, evaluación y administración de proyectos
- Derecho laboral
- Administración y gerencia de recursos humanos
- Rendición de cuentas financieras
- Vivir y trabajar en plenitud
- Cambio actitudinal del personal
- Impuestos sobre la renta anual y su declaración
- Contabilidad financiera
- Administración contable
- Estrategias de sostenibilidad institucional
- Investigación
- Administración de la educación superior.

El personal de servicio al ser consultados propusieron temas de formación como:

- Ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito
- Cursos de cocina
- Curso básico para personal de conserjería.
- Taller para el personal de vigilancia en manejo y uso de armas
- Defensa personal.
- Capacitación en servicios generales como: arreglo y decoración de local, bodegas y locales para almacenamientos de bienes en proceso de baja, plomería, cerrajería, carpintería y electricidad.

Todas estas temáticas son claves para el crecimiento institucional, entendida esta como los vacíos para crecer y ser pertinente en un mundo de educación superior donde el paradigma comunitario intercultural es lo que fundamenta su énfasis y su razón.

Según el planteamiento anterior **Barba, 2002** explica que un proceso de formación las instituciones centran la competencia en la calidad. Los sistemas de gestión, hace que la valoración de los clientes en cuanto a calidad y trabajo especializado redunde en la necesidad de modificar la capacidad administrativa, para analizar los problemas existentes, medir sus consecuencias y resultados, evaluar y recomendar mejoras, solo será posible si estas cuentan con personal formado.

Finalmente (**Barba, 2002**) menciona los requisitos para una formación exitosa, debe estar integrada dentro del plan general de la institución. Plantearse en función de la estrategia y apoyar su puesta en marcha. Coherente con el conjunto de políticas de recursos humanos, para ser eficaz.

La formación debe planificarse, nunca se debe improvisar, para que no perturbe el funcionamiento, además debe establecer un plan de formación completo, preciso y sin ambigüedades, en el que se identifiquen las necesidades de formación, con precisión los objetivos, los medios y métodos a utilizar para ello.

Requiere la colaboración y aceptación de todos los implicados, el apoyo de la dirección y personal involucrado directamente, convirtiéndose en un medio de promoción profesional, personal y social.

Debe ser pertinente, adaptable a la realidad de la empresa y su cultura y cumplir con los requisitos legales o reglamentarios.

### **5.3. Propuesta de plan de formación con base en los hallazgos y propuestas del personal tomando como referencia las funciones estratégicas institucionales.**

#### **Capítulo I. Introducción**

La universidad fue creada por un grupo de líderes y lideresas indígenas, mestizos y afro descendientes de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, conscientes de la necesidad de responder a las aspiraciones de la población costeña por acceder a una formación profesional en su municipio, evitar la fuga de cerebros, mejorar las condiciones de vida de la población, luchar contra el racismo institucionalizado, la exclusión y la marginación, y así poder aportar al desarrollo nacional basado en las realidades socioculturales y necesidades de la población costeña. A este esfuerzo se sumaron organizaciones no gubernamentales regionales e internacionales, universidades extranjeras y se recibió apoyo financiero de ambos Consejos Regionales Autónomos.

#### **Capítulo II. Descripción de la institución**

##### **Universidad comunitaria intercultural**

URACCAN es un modelo de educación superior fundamentado en interculturalidad, diálogos de saberes, el papel de la comunidad, los sabios, ancianos, autoridades tradicionales y no tradicionales en la búsqueda de nuevos paradigmas, enfoques metodológicos y de generación de conocimientos; la espiritualidad indígena, afro descendiente, mestiza y comunidades étnicas; el rol activo de los actores locales en los procesos de investigación y la innovación; perspectiva intercultural de género; la articulación entre teoría y práctica; educación para todos y todas, para toda la vida y la vinculación e incidencia para el desarrollo con identidad y el buen vivir de los pueblos, reconocida como la primera universidad comunitaria intercultural de ABYA YALA.

**Misión:** Formar hombres y mujeres con conocimientos, saberes, capacidades, valores, principios, actitudes humanistas, sentido de emprendimiento e innovación, en equilibrio y armonía con la Madre Tierra para el fortalecimiento de las Autonomías de los Pueblos.

**Visión:** Ser líder en el modelo de universidad comunitaria intercultural reconocida a nivel regional, nacional e internacional por su calidad y pertinencia, que acompaña procesos de gestión e incidencia, para la construcción de ciudadanías interculturales de género, que conlleven al buen vivir y la autonomía de los pueblos indígenas, afro descendientes, mestizos y otras comunidades étnicas.

## **Ejes transversales**

Son temas claves que la URACCAN institucionaliza en todas sus funciones y responden a las particularidades propias del modelo de universidad comunitaria intercultural. Los ejes transversales se operativizan en cada uno de los procesos, programas, proyectos, actividades y acciones que realiza la universidad.

### ➤ **Perspectiva intercultural de género**

Reconoce y supera las relaciones desiguales entre hombres y mujeres; indígenas, afro descendientes y mestizos, para lograr construir nuevas relaciones desde sus propias perspectivas, basados en la justicia y equidad, y avanzar hacia el mejoramiento social, económico, político y ambiental, en el que su participación responsable y efectiva en el ejercicio de sus derechos y deberes, en la toma de decisiones sobre políticas públicas, fortalece la autonomía regional y por ende el ejercicio efectivo de la ciudadanía intercultural.

### ➤ **Autonomía regional**

Respeto y promoción de un sistema de administración, autogobierno y autodeterminación, a nivel comunal, territorial, municipal y regional, que conlleve al Buen Vivir de los pueblos culturalmente diferenciados en unidad en la diversidad.

### ➤ **Buen vivir / desarrollo con identidad**

Comprende el desarrollo de procesos para lograr la complementariedad, armonía y equilibrio entre la Madre Tierra y las sociedades multiculturales.

### ➤ **Diálogo de saberes**

Acciones que llevan a crear, recrear, compartir, diseminar e intercambiar conocimientos, saberes y prácticas desde la interacción entre el conocimiento propio fundamentado en la espiritualidad y el conocimiento occidental.

### ➤ **Articulación institucional**

Es la interrelación concertada entre las distintas instancias y actores involucrados, asegurando la optimización de los recursos y el cumplimiento de las normativas de la universidad, con la finalidad de alcanzar un objetivo común.

## Valores institucionales

Son todas aquellas cualidades que se construyen y aplican de manera individual y colectiva para armonizar y lograr el equilibrio institucional. Estos se derivan de una práctica humanista.

- **Identidad institucional:** Es el compromiso y lealtad que demuestran los miembros de la comunidad universitaria con el marco filosófico y estratégico institucional.
- **Respeto:** Es el reconocimiento y valoración de las diversidades, las ideas individuales, las colectividades y la propiedad individual y colectiva como base fundamental para el equilibrio, la armonía con la Madre Tierra para el Buen Vivir de los pueblos.
- **Ética:** Es un conjunto de normas conductuales que rigen el funcionamiento institucional y de las personas dirigidas a generar diálogos horizontales, confianza, respeto, sinergia, equilibrio y armonía a lo interno y externo de la universidad.
- **Solidaridad:** Es la sensibilidad, empatía y colaboración entre los actores institucionales y sociales que favorece el desarrollo individual y colectivo.
- **Humanismo:** Es el trato digno de todos/as los/as miembros de la comunidad universitaria y la sociedad multiétnica para la promoción de la calidad humana y consolidación de una cultura de paz.
- **Transparencia:** Son prácticas que aseguran claridad, honradez, confianza y armonía en el funcionamiento de la Universidad y la comunidad.
- **Co responsabilidad:** Es asumir una responsabilidad institucional compartida entre las y los actores para cumplir con los planes de vida y contribuir al Buen Vivir de los pueblos.
- **Confianza:** Es el sentido de actuación con respeto, responsabilidad y transparencia que genera ambientes armónicos, colaborativos, de seguridad y credibilidad entre los individuos y la colectividad institucional.
- **Complementariedad:** Es la comprensión y actuación de forma conjunta y colaborativa que conlleva a la unidad y equilibrio entre los individuos y su entorno para potenciar las capacidades y alcanzar las metas institucionales.
- **Conciencia ambiental:** Es el sentido de valoración intrínseca y protección de la biodiversidad y ecosistemas naturales que se expresa con acciones

constantes y sostenibles para garantizar la calidad vida humana en equilibrio y armonía con la Madre Tierra.

### **Los principios institucionales:**

Son normas fundamentales que rigen el pensamiento y la conducta individual y colectiva de la universidad. A continuación se deallan:

#### ➤ **Autonomía universitaria:**

La universidad tiene autodeterminación para la gerencia académica, financiera, orgánica y administrativa regida por su propio marco normativo y cultura organizacional.

#### ➤ **Accesibilidad:**

La universidad asegura el acceso y permanencia de mujeres y hombres indígenas, afrodescendientes, mestizos y comunidades étnicas, a los servicios institucionales universitarios, sin ningún tipo de discriminación, priorizando a los grupos vulnerables e históricamente excluidos.

#### ➤ **Equidad:**

Es el sentido de justicia con que opera la institución. Son los procesos de toma de decisiones políticas y normativas respecto a sistemas de admisión, contratación, permanencia, evaluación, promoción, reconocimiento de méritos, a partir de un análisis interseccional en todo el quehacer institucional.

#### ➤ **Interculturalidad:**

Es un pproceso de relaciones horizontales donde prevalece el diálogo, a través del cual se propicia el conocimiento mutuo, la comprensión, el respeto, el intercambio y la solidaridad entre los pueblos y las culturas.

#### ➤ **Servicio comunitario:**

Comprende las acciones que desarrolla la universidad en sus diversas funciones de docencia, investigación, gestión, extensión social y comunitaria e internacionalización, que contribuyen al Buen Vivir de los pueblos.

#### ➤ **Unidad nacional:**

Los principios educativos de la universidad son coherentes y complementarios con los promovidos por el subsistema de educación superior nacional.

➤ **Identidad cultural:**

Es el reconocimiento, respeto y promoción del sentido de pertenencia desde las cosmovisiones de cada cultura, que involucra las tradiciones, espiritualidades, lenguas, sistemas productivos, organizativos y modelos económicos de cada uno de los pueblos.

➤ **Construcción colectiva:**

Procesos de participación democrática e inclusiva, donde convergen diferentes instancias y representaciones con el fin de planificar, ejecutar y evaluar concertadamente, acciones institucionales encaminadas al cumplimiento de planes de vida institucionales y de los pueblos.

➤ **Cultura de calidad:**

Es la práctica institucionalizada de los procesos de planificación y evaluación permanente, que asegura la consistencia interna y externa, para el mejoramiento continuo en la implementación de sus funciones y del proyecto de vida institucional.

### **Capítulo III. Síntesis operativa**

#### **3.1. Visiones globales sobre el plan de capacitación**

En resumen, entre las visiones generadas en este proceso de investigación se puede destacar:

- Que la formación de capacidades del personal se oriente a las demandas y necesidades institucionales.
- Que el plan de capacitación se vincule con los intereses de cada una de las ofertas académicas.
- Que la creación de capacidades responda a los factores internos y externos para la articulación institucional.
- Fortalecer capacidades para asegurar la calidad educativa.

##### **3.1.1. Algunas visiones de los grupos étnicos**

- Que las capacitaciones creadas de hombres y mujeres sean congruentes con el contexto y entorno institucional.
- Ser referentes nacionales y regionales sobre los temas vinculados con la

interculturalidad.

- Las capacitaciones tienen que estar orientadas a desarrollar capacidades metodológicas desde la perspectiva intercultural de los pueblos.
- Gerencia desde el modelo de universidad comunitaria intercultural.
- Las capacitaciones deben incorporar los temas del saber de los pueblos indígenas y las comunidades.

## **Capítulo IV. Programas de capacitación**

### **4.1. Programa de comunidad del aprendizaje**

#### **Descripción**

Este programa contiene las acciones que se desarrollarán para fortalecer el personal humano desde la gestión del conocimiento. El personal docente garantiza el proceso de enseñanza aprendizaje y la aplicación del modelo de universidad comunitaria desde el paradigma del buen vivir, vivir bien y vivir con dignidad. Pero además propicia los procesos de gestión docente y que estos sean compatibles con el quehacer institucional.

#### **Objetivo**

- Crear capacidades humanas en el personal académico para la gestión de la docencia curricular.

#### **Líneas de acción**

- Desarrollar la gestión docente desde el modelo comunitario intercultural.
- Gerencia de los currículos de las ofertas académicas.
- Monitorear y evaluar los procesos académicos institucionales.
- Especializar el personal académico por ofertas académicas.

### **4.2. Programa administración educativa**

#### **Descripción**

Este programa contiene las acciones que se desarrollarán para fortalecer el personal humano administrativo. Este garantiza la transparencia y el control

financiero así como promueve procesos estratégicos institucionales.

## **Objetivos**

- Crear capacidades humanas en el personal administrativo para la gerencia en calidad y la administración académica.

## **Líneas de acción**

- Desarrollar procesos de articulación institucional con áreas administrativas y académicas.
- Fomentar la coordinación inter institucional con actores locales, regionales y nacionales.
- Crear capacidades de formación para la gerencia en calidad.
- Desarrollar capacidades para la gestión de procesos y recursos económicos para el cambio.
- Desarrollar metodologías para el fortalecimiento institucional administrativo y financiero.

## **Capítulo V. Financiamiento e implementación**

### **5.1. Principios generales**

La responsabilidad compartida significa que, en todos los niveles de ejecución se convienen y se comparten responsabilidades tanto en el momento de diseñar conceptos (fase de planificación) como en la operativización de los mismos (fase de implementación, monitoreo y supervisión). Condición necesaria para la realización coordinada de los proyectos y estrategias contempladas en los programas y acciones propuestas en el presente plan de capacitación.

La institucionalización de responsabilidades de las obligaciones, facultades y compromisos adquiridos, por parte de las diferentes instancias que se involucran en el proceso; estarán sujetos a compromisos formalizados, previamente concertados y ampliamente divulgados y accesibles a todos los involucrados. En este contexto los niveles actuales de coordinación deben ser reforzados y redefinidos, para incluir pertinentemente sus funciones en lo establecido en el plan.

Decisiones concertadas en los diferentes niveles de ejecución, la toma de decisiones estará rectorada por los principios de transparencia, acceso a las informaciones pertinentes, documentación y conocimientos de procesos decisorios, y los correspondientes mecanismos que para tal efecto se establezcan. Implicando

así mismo el respeto a las decisiones de las minorías, incluyendo aquellas que conlleven sanciones a los sectores mayoritarios que pretendan estar fuera del marco de lo dispuesto en el plan.

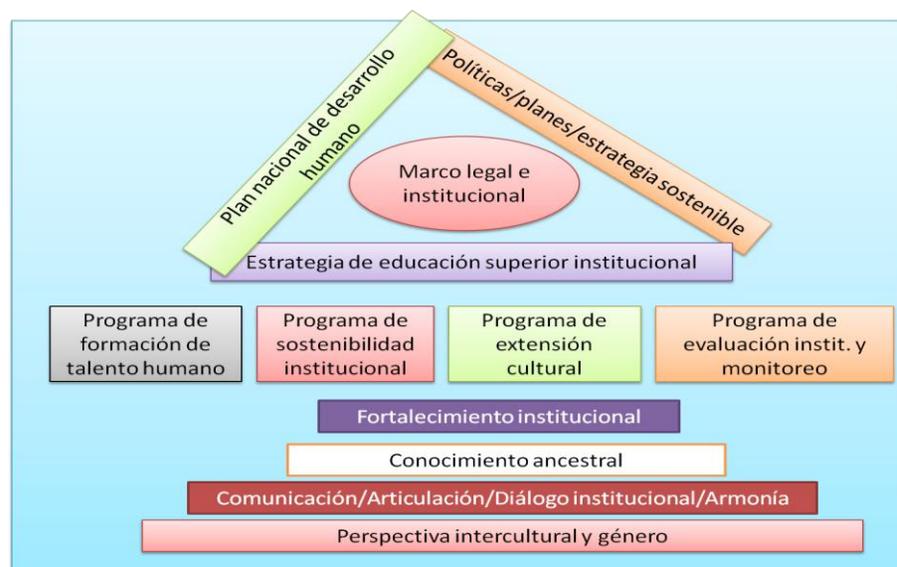
Se establece una distribución de responsabilidades en el proceso de implementación del plan. Subrayando que lo anterior está íntimamente vinculado con el principio de responsabilidades compartidas, en donde la ejecución funcionará por compromisos adquiridos y no por órdenes de mando establecidos por esquemas jerárquicos. La implementación del plan se ha concebido como un proceso compartido y participativo que involucra a todas las autoridades en función de la conservación y el desarrollo sostenible de la institución.

## 5.2 Continuidad e interactividad

El plan no es un simple documento o proyecto a ejecutar y supervisar de manera tradicional; es en sí mismo un proceso dinámico, flexible y continuo, que requiere de todas las experiencias conocidas de ejecución de proyectos y programas. Sin embargo, deberá ser guiado por la conciencia y el análisis a todos los niveles, de que la ejecución exitosa necesita la permanencia de la contribución de cada uno de sus involucrados.

## 5.3. Estructura institucional

La estructura institucional prevista para la implementación del plan, está conceptualizada en el cuadro:



## **5.4. Ejecución**

La ejecución se oficializará por medio de mecanismos formales entre la institución pertinente, estatutos y política de recursos humanos y las demás instancias involucradas, definiendo claramente responsabilidades compartidas. En este contexto, la universidad es la instancia con la suficiente autoridad y el apropiado nivel de organización a nivel institucional para la ejecución de las acciones previstas en el plan, a través de acuerdos o convenios formales y conformes con los lineamientos conceptuales del mismo.

## **5.5 Financiamiento**

El recinto cuenta con un presupuesto derivado del presupuesto general de la república, fondos de cooperación externa y fondos propios para ejecutar dicho plan. Para la ejecución e implementación del plan, estos fondos deben cubrir el funcionamiento de necesidades de los diferentes programas, incluyendo los costos administrativos de las instancias que se encargan de la ejecución de los mismos.

Considerando el presente documento del plan como conceptual, no se calculó un monto total de los costos de todos los programas, hasta que no se hayan detallado las actividades de ellos, proceso previsto en la fase de elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA).

Cabe mencionar que la ejecución del plan depende en gran parte del financiamiento por la cooperación externa y sus fondos, como ya ocurre en la actualidad. Evidentemente se sugiere que la capacidad de gestión de recursos financieros debe mejorarse y complementar los esfuerzos del recinto y del personal responsable a canalizar fondos propios y externos, requeridos para la ejecución del mismo.

## Capítulo VI. Plan de Capacitación



### UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN LAS MINAS

#### PLAN DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PROMOVER EL MODELO DE UNIVERSIDAD COMUNITARIA INTERCULTURAL

| Procesos Claves  | Retos  | Oportunidades para mejorar  | Requerimientos de Capacitación y/o Fortalecimiento Organizacional (Formas) | Función Estratégica Institucional |   |  |   |   | Nivel de Prioridades |   |    |  |
|--|--|---|--|-----------------------------------|---|--|---|---|----------------------|---|----|--|
|  |  |   |  | Comunidad del Aprendizaje         | Creación y recreación de conocimientos, saberes y prácticas | Acompañamiento e Incidencia Social y Comunitaria | Gestión y comunicación intercultural para el desarrollo institucional | Cooperación, Solidaridad y Complementariedad Nacional e Internacional | MI                   | I | PI |  |
| <b>Necesidades de formación para fortalecer capacidades en el área de Recursos Naturales</b> |  |   |  |                                   |   |  |   |   |                      |   |    |  |
| Formación académica en el área de recursos naturales.  | Mejoramiento continuo de los procesos enseñanza aprendizaje. | Contar con personal referente en el tema de manejo y aprovechamiento forestal | Especialización  | x                                 |   |  |   |   |                      |   | x  |  |
|  |  | Formar talento humano en el campo Agroforestal                                | Especialización  | x                                 |   |  |   |   |                      |   | x  |  |
|  |  | Asesoría para guiar los trabajos monográficos                                 | Taller   | x                                 |   |  |   |   |                      |   | x  |  |
|  |  | Cartografía social  | Curso  | x                                 |   |  |   |   |                      |   | x  |  |
| Elaborar metodologías para el desarrollo rural desde el modelo comunitario intercultural.    |  | Desarrollar competencias en temáticas referidas al desarrollo rural.          | Especialización  | x                                 |   |  |   |   | x                    |   |    |  |
|  |  | Manejo de cuencas hidrográficas, manejo de áreas silvestres, edafología       | Curso  | x                                 |   |  |   |   |                      |   | x  |  |

|   |  |   |                 |   |  |  |  |  |   |   |   |
|---|--|---|-----------------|---|--|--|--|--|---|---|---|
|   |  | Tejidos vegetales   | Curso           | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Técnicas biomoleculares por PCR   | Curso           | x |  |  |  |  | x |   |   |
|   |  | Métodos de análisis clínico veterinario por (ELISA)                                 | Curso           | x |  |  |  |  | x |   |   |
|   |  | Producción agrícola y orgánica  | Curso           | x |  |  |  |  | x |   |   |
|   |  | Mejoramiento del ganado   | Curso           | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Inseminación artificial   | Curso           | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Economía agraria  | Curso           | x |  |  |  |  | x |   |   |
| Desarrollar buenas prácticas productivas  | Fortalecer capacidades para desarrollar buenas prácticas productivas   | Elaborar propuestas productivas sostenibles en sistemas productivos silvopastoriles | Especialización | x |  |  |  |  |   | x |   |
| <b>Necesidades de formación para fortalecer capacidades en el área de las ciencias económicas</b> |  |   |                 |   |  |  |  |  |   |   |   |
| Formación académica de ciencias económicas  | Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Contar con personal interno para desarrollar auditorías internas y externas | Promover la empresarialidad comunitaria en la parte académica                       | Especialización | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Desarrollar y acompañar estrategias de mercadeo.                                    | Especialización | x |  |  |  |  |   |   | x |
|   |  | Desarrollar competencia y capacidades en auditoría financiera                       | Especialización | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Uso de la informática   | Taller          | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Evaluación de proyectos   | Especialización | x |  |  |  |  |   |   | x |
|   |  | Asesoría para guiar los trabajos monográficos                                       | Curso           | x |  |  |  |  |   |   | x |
|   |  | Programa de software windows y todas sus aplicaciones excel, power point, publisher | Taller          | x |  |  |  |  |   | x |   |
|   |  | Economía  | Especialización | x |  |  |  |  |   |   | x |
|   |  | Ética   | Taller          | x |  |  |  |  |   |   | x |

|   |   |   |                 |   |  |  |  |   |   |   |   |  |
|---|---|---|-----------------|---|--|--|--|---|---|---|---|--|
|   |   | Mercadeo  | Taller          | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   |   | Administración de recursos humanos  | Taller          | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   |   | Gerencia de recursos humanos  | Especialización | x |  |  |  |   | x |   |   |  |
|   |   | I/R anual y su declaración  | Taller          | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   |   | Derecho laboral   | Especialización | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   |   | Contabilidad financiera   | Especialización | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
| <b>Necesidades de formación para fortalecer capacidades en el área de humanidades</b> |   |   |                 |   |  |  |  |   |   |   |   |  |
| Desarrollo académico en humanidades   | Promover los valores institucionales  | Armonía institucional   | Capacitación    | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   | Aplicar el enfoque de género e interculturalidad en los procesos de enseñanza aprendizaje | Procesos de enseñanza aprendizaje integran el enfoque de género e interculturalidad | Seminario       | x |  |  |  |   | x |   |   |  |
|   | Promover el diálogo y la comunicación efectiva entre el personal                          | Mejorar la comunicación y el diálogo institucional                                  | Seminario       | x |  |  |  |   | x |   |   |  |
|   | Mejoramiento continuo de los procesos enseñanza aprendizaje.                              | La investigación acción   | Seminario       | x |  |  |  |   |   |   | x |  |
|   |   | Trabajar con poblaciones indígenas  | Curso           | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
|   |   | Metodología de la investigación   | Seminario       | x |  |  |  |   |   |   | x |  |
|   |   | La mediación  | Curso           | x |  |  |  |   |   |   | x |  |
|   |   | Evaluación de proyectos   | Seminario       | x |  |  |  |   |   | x |   |  |
| Asesoría para guiar los trabajos monográficos   | Seminario   | x   |                 |   |  |  |  | x |   |   |   |  |
| Metodología de la investigación   | Seminario   | x   |                 |   |  |  |  | x |   |   |   |  |
| Cartografía social  | Taller  | x   |                 |   |  |  |  |   | x |   |   |  |

| Necesidades de formación para fortalecer capacidades en el área de ciencias de la educación |   |  |                 |   |  |  |   |  |   |   |
|---|---|--|-----------------|---|--|--|---|--|---|---|
| Necesidades de formación para el área de ciencias de la educación                           | Hacer énfasis en la gestión docente como herramienta de la gerencia con calidad     | Capacitación sobre el tema de currículo  | Taller          | x |  |  |   |  |   | x |
|   |   | Especialización en metodologías de la enseñanza  | Especialización | x |  |  |   |  | x |   |
|   |   | Estrategias pedagógicas  | Curso           | x |  |  |   |  |   | x |
|   |   | Educación liberadora “docentes con creatividad y estudiantes sujetos importantes”  | Taller          | x |  |  |   |  |   | x |
|   |   | Especialización en indicadores de educación superior   | Especialización | x |  |  |   |  | x |   |
|   |   | Formación en el proceso de evaluación de la educación superior.  | Taller          | x |  |  |   |  | x |   |
|   |   | Capacitaciones en el proceso enseñanza aprendizaje, gerencia y administración escolar y elaboración de material didáctico. | Curso           | x |  |  |   |  | x |   |
| Necesidades de formación para fortalecer las otras áreas estratégicas de la institución     |   |  |                 |   |  |  |   |  |   |   |
| Mejorar las coordinaciones interinstitucionales a nivel regional y local.                   | Articular e incidir en espacios para promover y contribuir a la autonomía regional. | Promover la Autonomía Regional desde el modelo de Universidad  | Seminario       | x |  |  |   |  |   | x |
|   |   | Trabajo comunitario  | Taller          | x |  |  |   |  |   |   |
|   |   | Intercambios de experiencias   | Seminario       |   |  |  | x |  |   |   |
| Fortalecer el desarrollo y la cultura organizacional.                                       | Promover la identidad institucional fomentando la filosofía institucional.          | Mayor compromiso y responsabilidad institucional   | Seminario       | x |  |  |   |  |   | x |

|  |  |  |                 |   |  |   |  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|-----------------|---|--|---|--|--|--|---|---|--|
| Crear capacidades humanas en el personal docente para promover la gestión docente. | Desarrollar la gestión docente desde el modelo de universidad comunitaria Intercultural. | Articulación inter e intrainstitucional.   | Especialización | x |  |   |  |  |  | x |   |  |
| Desarrollar la evaluación docente desde la perspectiva constructivista.            | Operativizar el modelo de universidad comunitaria intercultural                          | Pertinencia y evaluación constructivista desde los procesos de aprendizaje             | Especialización | x |  |   |  |  |  |   | x |  |
| Administrar y gerenciar currículas con calidad.                                    | Transformación curricular con pertinencia  | Desarrollar buenas prácticas académicas en la transformación curricular de las ofertas | Especialización | x |  |   |  |  |  | x |   |  |
|  |  | Elaboración de programas, diseños y edición de revistas                                | Especialización |   |  | X |  |  |  | x |   |  |
| Desarrollar la investigación aplicada desde el modelo comunitario intercultural    | Investigar para proponer proyectos e investigaciones estratégicas de incidencia          | Visibilizar y referenciar el modelo comunitario intercultural de la universidad        | Especialización | x |  |   |  |  |  | x |   |  |
| Crear capacidades humanas en investigaciones propias                               | Desarrollar de manera efectiva los enfoques de investigación cuanti y cualitativa.       | Aportar con investigaciones cuanti y cuali en los entornos locales                     | Especialización | x |  |   |  |  |  |   | x |  |
| Formulación de propuestas de proyectos   | Fortalecer capacidades para la formulación y gestión de proyectos.                       | Formulación y evaluación de proyectos.   | Especialización | x |  |   |  |  |  | x |   |  |
|  | Especialización en áreas temáticas.  | Gestión de proyectos, y elaboración de indicadores                                     | Especialización |   |  |   |  |  |  |   |   |  |
|  | Fortalecer alianzas y sinergias, por territorios (regional, nacional) y áreas temáticas. | Administración de proyecto. Metodologías para realizar diagnósticos.                   | Especialización |   |  |   |  |  |  |   |   |  |

|  |   |  |                 |   |  |   |  |  |   |   |  |
|--|---|--|-----------------|---|--|---|--|--|---|---|--|
|  | Diversificación de las fuentes de financiamiento.   | Identificación y aplicación a diferentes alternativas de financiamiento (licitaciones). Manejo de la matriz lógica de proyectos.                                   | Especialización |   |  |   |  |  |   |   |  |
| Proceso de planificación y ejecución de proyectos. | Mejorar la ejecución de los proyectos (nivel de ejecución y calidad de las acciones).                     | Planificación y seguimiento para la ejecución de los proyectos. Metodologías de planificación y seguimiento de proyectos.  | Cursos          | x |  |   |  |  | x |   |  |
|  |   | Coordinación y organización de las acciones con todas las instancias involucradas. Aplicación de instrumentos de planificación. (Marco lógico, POA, Presupuestos). | Cursos          |   |  |   |  |  |   |   |  |
| Fomentar el liderazgo docente                      | Promover el liderazgo docente en la institución   | Gestionar para el liderazgo  | Especialización | x |  |   |  |  |   | x |  |
| Gerencia de educación superior                     | Contar con personal administrativo y docente en gerencia educativa superior.                              | Gerenciar el modelo educativo institucional de la universidad  | Especialización | x |  |   |  |  | x |   |  |
| Desarrollo humano de Institutos y Centros          | Crear capacidades de gestión en el personal   | Personal de Institutos y centros gestionan para la sostenibilidad del quehacer institucional   | Especialización |   |  | x |  |  | x |   |  |
| Metodologías de incidencia institucionales.        | Desarrollar personal humano para construir metodologías de procesos e incidencia                          | Metodologías Comunitarias interculturales en procesos de formación, extensión y gestión.   | Especialización |   |  | x |  |  | x |   |  |
| Planificación Estratégica para la incidencia       | Acompañar los procesos de planificación regional, municipal desde la gestión y comunicación intercultural | Mejorar la incidencia y articulación institucional en los niveles municipales y regionales.  | Especialización |   |  | x |  |  | x |   |  |

|  |  |   |                 |  |  |  |   |   |  |  |   |  |
|--|--|---|-----------------|--|--|--|---|---|--|--|---|--|
| Gobernanza institucional   | Desarrollar la gobernanza como un mecanismo para incidir   | Fomentar la gobernanza desde el quehacer de los institutos y centros  | Especialización |  |  |  | x |   |  |  | x |  |
| Sistematización y documentación de los procesos.                             | Documentar las experiencias obtenidas a través de la ejecución de los programas y proyectos así como los resultados e impacto alcanzado con los grupos metas para facilitar su visibilización y réplica. | Sistematizar experiencia exitosas, buenas prácticas y prácticas no exitosas de los diferentes programas y proyectos ejecutados. Metodología de sistematización.                               | Curso           |  |  |  | x |   |  |  | x |  |
| Desarrollo de capacidades en el personal de area administrativa y financiera | Garantizar la transparencia y la aplicación de los procesos de control administrativos   | Sistemas de control administrativos y financieros   | Talleres        |  |  |  |   | x |  |  | x |  |
| Seguimiento y análisis de la ejecución presupuestaria de los proyectos.      | Asegurar una correcta ejecución de los proyectos con una dinámica proactiva en función de los fondos presupuestados  | Adecuada ejecución del presupuesto de los proyectos (manejo de los montos y rubros del presupuesto. Elaboración de presupuestos. Instrumentos de seguimiento a la ejecución del presupuesto.  | Talleres        |  |  |  |   | x |  |  | x |  |
| Procesos financieros /rendiciones e informes                                 | Mejorar procesos de seguimiento de presupuesto y rendiciones financieras.  | Entrega de informes financieros en tiempo y forma (calidad y cumplimiento de fechas). Análisis del flujo de procesos de contabilidad y finanzas.  | Talleres        |  |  |  |   | x |  |  | x |  |
| Proceso de elaboración de informes técnicos.                                 | Mejorar la calidad de los informes técnicos.   | Entrega de informes técnicos en tiempo y forma (calidad y cumplimiento de fechas). Técnicas para elaboración de informes. Instrumentos metodológicos para mejorar la elaboración de informes. | Talleres        |  |  |  |   | x |  |  | x |  |

|  |   |  |                 |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|---|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Seguimiento y monitoreo de programas y proyectos y flujo de la información clave.      | Fortalecimiento de sistemas de información institucional para el monitoreo de la ejecución de proyectos.  | Fluidez de información entre los territorios y el nivel central. Metodología de seguimiento y monitoreo de proyectos. Manejo de bases de datos.  | Cursos          |   |   |   | x |   | x |  |  |
| Administración de recursos humanos: selección, contratación, evaluación del desempeño. | Garantizar la ubicación de personas calificadas en los diferentes puestos de la organización de acuerdo a las condiciones y requerimientos de cada cargo. | Personal desempeñando sus funciones y responsabilidades en cada cargo con pleno conocimiento de las mismas y de los procesos y normas que le rigen. Técnicas de selección de personal.   | Talleres        |   |   |   | x |   | x |  |  |
|  |   | Documentados los procesos claves de la organización y la descripción de los cargos de acuerdo a los requerimientos de cada área. (Elaboración de manuales de funciones. Metodología de evaluación al desempeño. Diagnósticos de necesidades de capacitación) | Cursos          |   |   |   | x |   | X |  |  |
| Monitoreo y evaluación de proyectos  | Monitorear y evaluar programas y proyectos  | Los procesos de monitoreo y evaluación de programas y proyecto institucionales.  | Especialización |   |   |   |   | x | x |  |  |
|  | Oportunidades de ofertas de servicios profesionales en evaluación y monitoreo   |  |                 |   |   |   |   |   |   |  |  |
| La internacionalización desde el modelo comunitario intercultural                      | Formulación y gestión de proyectos  | Gestionar propuestas de proyectos y programas  | Curso           | x | x | x | x | x | x |  |  |
| El estado del arte institucional   | Contar con la línea base institucional para la toma de decisión gerencial.  | Asegurar el monitoreo de los indicadores estratégicos institucional.   | Curso           |   |   |   | x |   | x |  |  |

|                              |  |   |                 |  |  |  |  |   |  |   |   |  |
|------------------------------|--|---|-----------------|--|--|--|--|---|--|---|---|--|
| Autoevaluación institucional | Garantizar los procesos de evaluación y acreditación institucional | Garantizar la calidad educativa superior en el marco del modelo comunitario intercultural   | Especialización |  |  |  |  | x |  | x |   |  |
| Laboratorios Naturales       | Fomentar la productividad y la agricultura sostenible              | Laboratorios naturales fomentan buenas prácticas productivas                                | Cursos          |  |  |  |  | x |  |   | x |  |
| Administración educativa     | Gerenciar las áreas académicas con calidad                         | Mejorar los procesos académicos   | Maestría        |  |  |  |  | x |  |   | x |  |
| Gerencia en calidad          | Personal capacitado en gerencia en calidad                         | Gerencia pertinente y con calidad desarrollada desde las áreas administrativas y académicas | Curso           |  |  |  |  | x |  | x |   |  |

**Nivel de prioridades:** MI; Muy importante, I; Importante, PI; Poco Importante

En el plan de formación se identificó y analizó el problema. En esta etapa se comprendió y visualizó la condición del momento y la deseada, es decir, se encontró y reconoció el problema de formación del talento humano del personal del recinto de URACCAN Las Minas, en el que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. Se identificaron aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

Se asignó un valor relativo (Muy importante, importante y poco importante), a la importancia que tiene cada criterio, ya que todos son importantes pero no de igual forma. Quizás la identificación de los criterios no se realizó en forma consciente, sino que las decisiones se tomaron sin explicitar los mismos, a partir de las demandas de capacitación del personal involucrado. Es necesario mencionar que el poco importante no se utilizó, puesto que todas las necesidades que demanda el personal son significativas.

El cuadro anterior es el plan de capacitación que se vincula con las demandas y necesidades del personal administrativo y docente del recinto, el mismo se orienta a desarrollar capacidades humanas para el fortalecimiento institucional. Las capacitaciones se caracterizan en educación continua como: especializaciones, talleres, cursos y seminarios. Cabe señalar, que la formación en nivel de maestría y doctorado no está definida o no es una opción del personal por el motivo de las formas de convocatorias y el costo económico que implica asistir.

Una vez implementado este plan de capacitación la universidad contará con personal calificado para poder hacer frente a las necesidades institucionales y por ende brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria. Las temáticas que el personal está demandando son coherentes con el modelo de universidad comunitaria. Razón por la que es sumamente importante que se le dé prioridad a este plan.

La visión con este plan de capacitación es contar a corto plazo con personal calificado y proactivo, para el logro de los objetivos institucionales. Un personal capacitado permite ser competitivo.

## VI. CONCLUSIONES

- La situación actual del desarrollo del talento humano en el Recinto Las Minas es evidente porque todo trabajador o trabajadora tiene el derecho y la obligación de asistir a cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con la institución.
- El recinto ha evolucionado y crecido, en busca de la armonía de los medios que se dispone para alcanzar el objetivo de operatividad planteado. Esta circunstancia exige un adecuado manejo del personal e impacta en la necesidad de establecer políticas acertadas que orienten las acciones para coordinar los talentos humanos.
- La universidad cuenta con normativas y reglamentos que rigen el quehacer institucional en materia laboral como: estatutos, manual de funcionamiento, reglamento interno, personal docente, de beca para funcionarios, personal administrativo, y sistema de fijación de salarios.
- El reclutamiento se hace con el personal que se ha formado dentro de la institución, se promueve de cargo a las personas internas, y la evaluación de desempeño es el punto de partida para evaluar capacidades y asumir nuevos roles.
- El recurso más importante de la institución es su personal, por tanto el desarrollo se crea estratégicamente según el entorno y escenarios establecidos en base a la dinámica institucional.
- No existe un plan de capacitación destinado a la formación del personal, pero se ha implementado una política implícita de inversión para el personal académico, administrativo y docentes horarios, según las necesidades institucionales y oportunidades de la cooperación externa y colaboración interinstitucional.
- El personal ha sido formado sin tener un plan en temas de educación, investigación, género e interculturalidad, extensión y fortalecimiento institucional.
- Las necesidades y demandas de formación del personal administrativo y académico del recinto Las Minas, se orientan a especialización, cursos, talleres, seminarios y maestrías, orientando a las funciones estratégicas institucionales.
- Con base en los hallazgos se elaboró la propuesta del plan de formación, dividida en ocho capítulos: introducción, marco de referencia, descripción de

la institución, análisis integral de la institución y su entorno, síntesis operativa, programa de capacitación, y financiamiento e implementación.

- La propuesta del plan de formación esta referenciada según las funciones estratégicas institucionales en el fortalecimiento, retos y procesos.
- El plan de capacitación se vincula con las demandas y necesidades del personal administrativo y docente del recinto, el mismo se orienta a desarrollar capacidades humanas para el fortalecimiento institucional. Se identificaron aspectos que son relevantes al momento de tomar decisiones, se asignó un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la gerencia institucional:**

- Dar a conocer al personal docente y administrativo del recinto y sus extensiones académicas la política de recursos humanos aprobada por el CUU.
- Coordinar la divulgación de la política de evaluación del desempeño, incentivos y promoción, reglamento del personal docente y administrativo en el recinto y sus extensiones, las que deben hacerse a través de las coordinadoras de extensiones, coordinadores de áreas académicas y coordinación de recursos humanos, de acuerdo a los estatutos, reglamentos y normativas de la universidad.
- Los resultados de las evaluaciones de las funciones en el área académica, deben ser compartidos con los y las docentes y con recursos humanos, para identificar las necesidades de capacitación y fortalecer sus capacidades logrando un mejor desempeño en la docencia.
- Dar seguimiento a la propuesta del Plan de capacitación del recinto.

### **Al área de recursos humanos:**

- Establecer elementos para aportar a la operativización de la política de recursos humanos de la institución.
- Desarrollar el plan de capacitación con el personal administrativo y académico del recinto.
- Coordinar con la gerencia la implementación de las políticas y reglamentos para la efectiva administración de personal.

### **A los sindicatos administrativo y docente:**

- Integrar en el plan operativo anual institucional el plan de formación del personal administrativo y académico de la institución para operativizarlos en el marco del plan estratégico 2015 – 2019.
- Dimensionar aspectos de prioridad, importancia y relevancia en la implementación de los procesos de formación del personal.

## VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alles, M. (2008) *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica. S.A.
- Amorós, E. (2007) *Comportamiento organizacional Biblioteca Virtual EUMEDNET*. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/231/](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/).
- Armstrong, M. (1991). *Un manual de práctica de la gestión del personal*. Londres: Bogan page limited.
- Asamblea Nacional. (1996). *Código del trabajo. Ley No. 185. Publicado en la gaceta No. 205*, 30 de octubre de 1996. Managua – Nicaragua.
- Bracker, M. (1996): *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa en las Ciencias Sociales: ¿Enfrentamiento o Coexistencia?* Managua: UPOLI.
- Banco Mundial, (1994). *Educación superior: las lecciones de la experiencia*. Washington, D.C: Banco Mundial.
- Barba, M. I. (2002). *Efectos del entrenamiento en los resultados empresariales: La revista internacional de gestión de recursos humanos*. México, D. F: UNAM.
- Buckley, R. y Caple. J. (1991): *La formación: Teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Catherine Walsh. (1998). *La interculturalidad en la educación básica ecuatoriana: Propuestas para la reforma educativa, Procesos*. Ecuador: Revista de Historia.
- Castaño Vásquez Andrés Alonso. (2008). *Modelos de entrenamiento y capacitación en la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/modelos-de-entrenamiento-y-capacitacion-en-la-empresa/>.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Primera edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Sexta edición. México: Mc Graw Hill.
- Cortés, C. y otros. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Editorial Cívitas.
- De Luna, A. (2008) *Capital Humano: Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México. Editorial Trillas.
- Dolan, S.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. España, Madrid. Mc Graw Hill/Interamericana.
- Dubrin, (2007). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el trabajo*. México. Pearson, Novena Edición.
- Fernandez, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente (Alicante). Editorial Club Universitario.
- Gómez, Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez, P. (2007). *Cómo aplicar los recursos humanos*. Argentina: Valletta Ediciones.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Editorial La Gaceta de los Negocios.

- Hooker, Blandford, A. S (2015). *Estrategia institucional URACCAN 2015*. Managua Nicaragua.
- Hooker, Blandford, A. S.; Perera Lumbí, J. F.; McLean, G.; Baltodano Baltodano, M.; Del Cid Lucero, V.M.; & Valiente Contreras, F.L. (2007). *Plan estratégico institucional 2008 - 2012*. Nicaragua Regiones Autónomas: Consejo editorial de URACCAN.
- Jewkes R, y Murcott A. (1996). *Significados de la comunidad*. USA: Pub Med indexed for MEDLINE.
- John, F. (2014). *La formación del personal de la educación superior: una misión permanente*. Conferencia presentada en la UNESCO. París.
- Martínez, I. (2004). *Gestión social del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Nash, M. (1989) *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Colombia: Editorial Norma.
- Pardo, C. (2007) *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*. Bogotá. Universidad de La Salle.
- Radcliffe Brown (2004). *La antropología social: Antropología y etnografía*. Gran Bretaña: Ediciones biblioteca Routledge.
- Ritzer, George. (1993). *Teoría Sociológica Moderna*. Thousand Oaks, CA: McGraw Hill.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. 7a. Edición. México: Editorial Thompson.
- Silíceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F: Editorial Limusa.
- Solé, F. y Mirabet, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid: Civitas.

- URACCAN. (2005). *Manual de funcionamiento y organización institucional*. Bajo la supervisión de Rectoría y Vicerrectores de Recintos, y presentado ante el CUU, 19 de diciembre de 2005. Bilwi - Nicaragua.
- URACCAN. (2007). *Reglamento del personal docente*. Aprobado en sesión número 3, 21 de diciembre de 2007. Nueva Guinea - Nicaragua.
- URACCAN. (2007). *Reglamento del personal administrativo*. Aprobado en sesión número 3, 27 de diciembre de 2007. Nueva Guinea – Nicaragua.
- URACCAN. (2014). *Plan estratégico participativo de URACCAN (PEI 2015-2019)*. Aprobado por el honorable Consejo Universitario, septiembre 2014. Nueva Guinea - Nicaragua.
- URACCAN. (2014). *Informe de Autoevaluación institucional con fines de mejora: Presentado al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Nicaragua (CNEA)*, 28 de octubre 2014. Nicaragua.
- URACCAN. (2013). *Política de administración de Recursos Humanos de URACCAN*. Aprobado por el Consejo Universitario, Junio 2013. Managua - Nicaragua.
- Urbina. N. (2015). *Formación Talento Humano según la Teoría de Barney*, Múnich, GRIN Verlag, <http://www.grin.com/es/e-book/295209/formacion-talento-humano-segun-la-teoria-de-Barney>.
- Vigil, N. y Zariquiey, R. (2003). *Ciudadanías inconclusas. El ejercicio de los derechos en sociedades asimétricas*. Lima, Perú: Pontificia universidad Católica del Perú con el auspicio de GTZ.
- Viteri, V (2004). *Guía Didáctica de Administración y Gestión Educativa I y II*. Ecuador: UPTL.
- Werther, W., y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México: Mc. Graw Hill.

## **IX ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN LAS MINAS**

#### **Guía de entrevista dirigida a funcionarios de URACCAN Recinto Las Minas**

Nombre del o la entrevistada

Nombre del o la informante

Hora inicial

Hora final de la entrevista.

Fecha

Descripción breve del contexto:

Estimado /as maestro, maestra: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información sobre las principales necesidades de formación del personal académico y administrativo del recinto las Minas. Esto con el fin de elaborar diagnóstico de necesidades para la mejora y calidad del personal y así aportar al nuevo plan estratégico de URACCAN.

Descripción de la persona entrevistada, características, reacciones, disposiciones y estado de ánimo. Interrupciones, presencia de otras personas durante la entrevista.

- 1) ¿Qué nivel de formación ha alcanzado el personal administrativo y académico en el recinto?.
- 2) ¿Considera que el grado académico es determinante para tener un buen desempeño profesional?
- 3) ¿Ha participado en consultas para proponer temas sobre las necesidades de capacitación?
- 4) ¿Qué nivel de prioridad le asigna a las temáticas?
- 5) ¿En qué temáticas lo han capacitado en el Recinto Las Minas en estos dos últimos años?
- 6) ¿Qué limitantes ha tenido en el proceso de funcionamiento para ser efectiva esta capacitación?
- 7) ¿Qué otros obstáculos ha tenido para participar en los procesos de actualización?
- 8) ¿Cómo ha fortalecido la formación para el desempeño de su trabajo
- 9) ¿Las temáticas en las que se le ha capacitado las considera pertinente de acuerdo a su campo profesional?
- 10) ¿Cuáles son las necesidades de formación que necesita para fortalecer sus capacidades?

## **Anexo No. 2**

### **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN LAS MINAS**

#### **Guía de entrevista dirigida a autoridades de URACCAN Recinto Las Minas**

Nombre del o la entrevistada:

Nombre del o la informante:

Hora inicial

Hora final de la entrevista

Fecha

Descripción breve del contexto:

Estimado/as: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información sobre las principales acciones, que ha presentado en los últimos años en la formación del personal académico y administrativo. Esto con el fin de elaborar diagnóstico de necesidades de formación para la mejora y calidad docente y así aportar al nuevo plan estratégico de URACCAN.

Descripción de la persona entrevistada, características, reacciones, disposiciones y estado de ánimo, interrupciones, presencia de otras personas durante la entrevista.

- 1). ¿La universidad URACCAN recinto Las Minas cuenta con un plan de formación del personal de manera sistemática?
- 2). ¿Bajo qué criterios definen este plan de formación del personal del recinto?
- 3). ¿Cuáles son las temáticas que se han abordado para fortalecer las capacidades según las demandas y necesidades de formación?
- 4). ¿Cuántos es el personal Académico y Administrativo que han sido beneficiados con este plan de formación?
- 5). ¿Cuáles considera que han sido los resultados alcanzados con el proceso de formación?
- 6). ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento que implementan para valorar los resultados de estas capacitaciones para el fortalecimiento de las capacidades?
- 7). ¿Qué perspectivas tienen para continuar fortaleciendo las capacidades del personal de URACCAN Las Minas?

## **Anexo No. 3**

### **UNIVERSIDAD DE LAS REGIONES AUTONOMAS DE LA COSTA CARIBE NICARAGUENSE URACCAN LAS MINAS**

#### **Guía de Revisión documental al Áreas de Recursos Humanos y Planificación**

Descripción breve del contexto:

Estimado/as responsables de áreas: La presente revisión documental tiene como objetivo verificar información recopilada a través de entrevistas aplicadas a autoridades y docentes del Recinto Las Minas, sobre la formación académica y administrativa, capacitaciones recibidas del personal del Recinto. Esto con el fin de elaborar diagnóstico de necesidades en formación del personal para la mejora y calidad del funcionamiento y así aportar al nuevo plan estratégico de URACCAN.

#### **I. Revisión de hojas de vida**

- a. Títulos o certificados de educación continua
- b. Período que ha sido impartida la actualización de formación del personal
- c. Correspondencia de la capacitación con el perfil profesional
- d. Número de beneficiarios de la capacitación de formación

#### **II. Revisión del informe de gestión institucional periodo 2012 - 2013**

- a. Verificar si existe un plan de formación del personal administrativo y académico
- b. El número de actualización del personal administrativo y académico impartidas en el periodo
- c. Temáticas abordadas
- d. Criterios para definir las temáticas a impartirse
- e. Número de participantes
- f. Monitoreo y seguimiento al fortalecimiento de las capacidades del personal
- g. Perspectivas de formación del personal administrativo y académico

#### **III. Revisión de normativas y reglamentos**

- a. Quehacer institucional en materia personal
- b. Capacitaciones
- c. Funciones de cada cargo
- d. Derechos, deberes y acciones en la efectividad y legalidad de los procesos de formación.