

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE GESTIÓN SOCIAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CENTRO
ECUATORIANO DE FORMACION EMPRESARIAL CEFE MEDIANTE LA
HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (AIO)**

Ligia Azucena Merizalde Figueroa

Lucía Mercedes Montero Maldonado

Quito – Ecuador

2014

Certificado de autenticidad

Yo, José Antonio Martínez Dobronsky, certifico que la Lcda. Ligia Azucena Merizalde Figueroa con CI No. 1709385197 y Lcda. Lucía Mercedes Montero Maldonado con CI 1705751475 realizaron el presente proyecto de investigación denominado ***“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CENTRO ECUATORIANO DE FORMACION EMPRESARIAL CEFE MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (AIO) ”***, y que son autoras intelectuales del mismo, que es original, auténtico y personal, y de igual manera certifico que se han realizado las observaciones emitidas por las lectoras.

Ec. José Antonio Martínez Dobronsky

CI No. 1713937546

Certificado de autoría

El documento de tesis con título ***“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CENTRO ECUATORIANO DE FORMACION EMPRESARIAL CEFÉ MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL (AIO)”***, ha sido desarrollado por Ligia Azucena Merizalde Figueroa y Lucía Mercedes Montero Maldonado personas que poseen los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Lic. Ligia Azucena Merizalde Figueroa
CI: 1709385197

Lic. Lucia Mercedes Montero Maldonado
CI 1705751475

Dedicatoria

La presente tesis la dedico a mi esposo Iván Garrido y a mi querido hijo Danny quienes supieron impulsarme en los momentos claves de mi vida con sus palabras de aliento que me comprometían aún más en el esfuerzo por lograr la meta, gracias por su tiempo y comprensión. En todos los instantes se sintió a través de ellos y de los pasos dados la presencia de mis Padres y junto a ellos la del Ser Supremo soporte en las instancias de definición

Lucía Mercedes Montero Maldonado

Dedicatoria

A mis padres y esposo, mi apoyo y fortaleza, y a Siavash, Sarah y Rafaella mis hijos,
quienes son mi permanente inspiración

Ligia

Agradecimiento

Al culminar esta investigación encaminada para la obtención del grado de Máster en Desarrollo Humano en la Escuela de Gestión Social, queremos expresar nuestro reconocimiento y gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en la persona de su rector, agradecer a la Directora de la Escuela de Gestión Social y a todos los profesores de la maestría por sus conocimientos impartidos.

Particularmente nuestro reconocimiento al Economista José Martínez Dobronsky distinguido profesor e investigador en los temas motivo de investigación, quien ha guiado con acierto y sapiencia la realización de esta investigación.

Finalmente nuestro agradecimiento a todas y cada una de las personas que han apoyado eficazmente para la culminación de este trabajo.

Ligia y Lucía

Contenido

Resumen.....	1
CAPITULO I.....	3
Introducción	3
1.1. Marco Contextual	3
1.1.1 Justificación.....	3
1.2 Problema, sistematización del problema	9
1.2.1 Problema de investigación	9
1.2.2. Sistematización del problema.....	9
1.3 Línea de investigación	10
1.4 Objeto de estudio y campo de acción	12
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo general.	12
1.5.2 Objetivos específicos.....	12
1.6 Causas – efectos	13
1.7. Fundamentación Teórica	14
1.7.1 Fundamento filosófico.....	14
1.7.1.1 Desarrollo del talento humano.	15
1.7.2 Fundamento histórico.....	15
1.7.3 Fundamento Sociológico.....	22
1.7.4 Fundamento Legal.....	24
1.8 Variables	27
1.8.1 Variable Independiente.	27

1.8.2	Variable Independiente.	27
1.9	Hipótesis	28
1.10	Población y Muestra	28
1.11	Metodología	28
1.12	Resultados	29
1.13	Novedad	30
CAPITULO II		31
Marco Teórico Referencial		31
2.1	Desarrollo Humano Sostenible.....	31
2.2	Talento Humano	33
2.3	La Capacitación.....	34
2.4	Fundamentación Metodológica, la herramienta AIO	35
2.5	Comprensión del entorno externo de la organización	36
2.5.1	Ambiente político y legal.	36
2.5.2	Entorno social y cultural	38
2.6	Determinación de la motivación organizacional.....	39
2.6.1	Incentivos y recompensas.....	39
2.7	Examen de la Capacidad Organizacional	41
2.8	Medición del Desempeño Organizacional	44
CAPITULO III.....		46
Estudio de campo		46
3.1	De la comprensión del entorno externo de la Organización.....	46
3.2.	De la determinación de la motivación organizacional	56
3.2.1.	Incentivos y recompensas.....	60
3.3	Del examen de la capacidad organizacional	62

3.3.1	Liderazgo Estratégico.....	63
3.3.2.	Estructura de la organización.	63
3.3.3	Estructura administrativa.....	69
3.3.4	Infraestructura.	74
3.4	Medición del desempeño organizacional	78
3.4.1	Evaluación de la efectividad.....	78
3.4.2	Evaluación de la eficiencia.....	80
3.4.3	Evaluación de la relevancia.	81
3.4.4	Capacidades.....	82
3.4.5	Encuestas.....	83
Capítulo IV		91
Propuesta de mejoramiento		91
<i>a) De Orden estratégico</i>		94
<i>b) De Orden operativo</i>		96
Capítulo V		106
Recomendaciones		106
ANEXOS		113

Índice de Tablas y Gráficos

Ilustración 1. Población Total del Ecuador	7
Ilustración 2. Integración CNCF. Decreto Ejecutivo 1821	48
Ilustración 3. Conformación CNCF Decreto Ejecutivo 1509	50
Ilustración 4. Conformación SETEC. Decreto Ejecutivo 680.....	52
Ilustración 5. Modalidad de Financiamiento SETEC.....	54
Ilustración 6. Mapa de Operadores Acreditados por la SETEC.....	56
Ilustración 7. Provincias en las que CEFE imparte capacitación	57
Ilustración 8. Porcentaje de estudiantes capacitados por áreas del conocimiento	58
Ilustración 9. Matriz FODA CEFE	59
Ilustración 10. Instructivo cálculo de comisiones	61
Ilustración 11. Organigrama CEFE.....	65
Ilustración 12. Antigüedad personal que labora en CEFE	67
Ilustración 13. Actividades realización evento de capacitación.....	70
Ilustración 14. Mapa de procesos	71
Ilustración 15. Alianza CEFE- Educa EDU.....	76
Ilustración 16. Evaluación promedio talleres de capacitación	79
Ilustración 17. Número de instructores capacitados.....	83
Ilustración 18 Cuadro Personas/empresas que conocen CEFE	84
Ilustración 19. Gráfico Personas que han escuchado hablar de CEFE.....	84
Ilustración 20 Cuadro Opinión acerca de la existencia de un Centro de capacitación.....	85
Ilustración 21 Gráfico personas que están de acuerdo con la creación de un centro de capacitación	85
Ilustración 22 Cuadro cursos que se realizan con frecuencia.....	86
Ilustración 23 Gráfico tipos de cursos que se realizan con mayor frecuencia.....	86
Ilustración 24. Tabla personas que han tomado un curso de capacitación en el último año	87

Ilustración 25. Gráfico personas que han tomado capacitación en el último año	87
Ilustración 26. Tabla personas que tomarían un curso de capacitación novedoso	88
Ilustración 27. Gráfico personas que tomarían un curso de capacitación novedoso	88
Ilustración 28. Tabla personas interesadas en que su empresa ofrezca cursos novedosos	89
Ilustración 29. Gráfico personas interesadas en que la empresa ofrezca cursos de capacitación novedosos	89
Ilustración 30. Tabla de Cursos que han sido demandados.....	90
Ilustración 31. Gráfico Cursos demandados.....	90
Ilustración 32. Resumen experiencia CEFE.....	92

ANEXOS

Anexo No. 1. Reglamento Interno Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE

Anexo No. 2. Manual de Cargos Personal CEFE

Anexo No. 3. Criterios de Evaluación cursos de capacitación

Anexo No. 4. Formulario sistema de Información y Evaluación del aprendizaje

Anexo No. 5. Diagnóstico y Comprensión General de la Empresa

Anexo No. 6. Formato de Encuesta

Anexo No. 7. Diagnóstico Herramienta Análisis Institucional Organizacional AIO

Anexo No. 8. Certificado Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE.

Anexo No. 9. Acuerdo Ministerial MRL – 2012 – 0224.

Resumen

El presente documento ha sido desarrollado, dentro del marco del Paradigma de Desarrollo Humano, cambiar las personas para cambiar las cosas del Doctor José de Sousa, y se refiere al “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE mediante la herramienta del análisis institucional y organizacional (AIO)”, entendiendo que las organizaciones son entidades que se construyen, se desarrollan y se fortalecen, a través del accionar del talento humano.

El primer capítulo referencia al proceso metodológico, así como el estudio de la problemática, objetivos general y específicos, justificación, hipótesis, la determinación de variables, pero sobre todo el marco teórico – referencial abordándose principalmente los marcos filosófico, teórico y legal, elementos que permitieron determinar la investigación de campo.

En el segundo capítulo, se fundamenta teóricamente la propuesta, se tocan los cuatro parámetros que forman parte esencial de la herramienta AIO como un sistema de evaluación para diagnosticar el nivel de bienestar de una organización.

En el tercer capítulo se realiza la investigación de campo, planteada con la finalidad de identificar los aspectos positivos y negativos que inciden en la gestión que cumple el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE. Además de analizar los elementos que inciden en el entorno de la organización complementándose el diagnóstico institucional con un análisis FODA, la determinación estratégica y concluir con la realización de una encuesta realizada entre potenciales personas beneficiarias de la capacitación.

El contenido del capítulo cuatro detalla la propuesta de mejoramiento planteada para la organización, la misma que se realiza en base a las conclusiones a las que se ha arribado luego de un trabajo de investigación el cual en su mayor parte se cumplió en la organización.

Finalmente, en el capítulo cinco, se realiza la presentación de las recomendaciones para alcanzar un modelo de gestión eficiente, efectivo y de calidad apoyado en un talento humano que contribuya al logro de los objetivos institucionales, sin dejar de lado consideraciones de tipo tecnológico.

CAPITULO I

Introducción

1.1. Marco Contextual

1.1.1 Justificación.

Es importante mencionar, que esta investigación y propuesta, se la ha realizado dentro del marco del paradigma del desarrollo humano, que establece: “Que el Desarrollo Humano es un proceso en el cual se amplían las posibilidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del Desarrollo, los tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuaran siendo inaccesibles”. (PNUD 1990).

Este enfoque es sumamente importante, ya que como dice Prats (1998), se abre paso a una concepción de desarrollo diferente, la noción de desarrollo humano, en la cual en el centro se encuentra el ser humano y el desarrollo se entiende como un proceso de ampliación de las oportunidades de las personas.

Siguiendo esta misma línea, debemos mencionar, que en nuestro país, se ha definido como Plan Estratégico Nacional, el “Plan del Buen Vivir”, cuyo objetivo no es otro, sino el obtener vida en Plenitud para cada ciudadano y ciudadana buscando asegurar esta vida en Plenitud desde un enfoque integral del ser humano, poniendo a éste como el centro del accionar del Estado.

Y es dentro de este marco que, a la capacitación y formación profesional se las define como *los procesos formativos mediante los cuales se logra la adquisición o desarrollo de competencias, habilidades, destrezas y valores para el desempeño de una ocupación o profesión determinada*, dentro de las diferentes variables mencionadas y sus interrelaciones, una fuerza laboral capacitada es fundamental para incidir positivamente en el desarrollo; más aún si dentro de la Población Económicamente Activa¹ existen grupos que por su condición socioeconómica, física o territorial, se encuentran en un estado de vulnerabilidad que requieren ser preparados para su inserción en los sectores productivos y/o para su propia subsistencia así como la de su familia. Por tanto, las acciones y políticas de Estado en relación a la capacitación son relevantes. En definitiva, la capacitación es una herramienta importante que permite el desarrollo del ser humano, y por ende de las condiciones sociales en las que éste se desenvuelve.

Los operadores de Capacitación, y en este caso particular, el Centro de Formación Empresarial CEFE, requiere replantear su sistema de funcionamiento, a través de un diagnóstico con herramientas adecuadas y relevantes, con el fin de conocerse a sí mismo, evaluar sus procesos, y desde estos resultados plantearse un re direccionamiento, apuntando a convertirse en una organización líder en el ámbito de la capacitación, con propuestas innovadoras en armonía con los objetivos señalados en el “*Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 - Construyendo un Estado plurinacional y pluricultural*”, que entre sus objetivos establece “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, para lo cual se requieren operadores de capacitación, cuyas estrategias y mallas curriculares

1 Definición de la PEA, “Todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados). INEC, Encuesta Nacional de Empleo, INEC, Quito, p.xvi

respondan a las nuevas necesidades de la sociedad, y estén armonizadas con las políticas estatales.

Por lo tanto el Centro Ecuatoriano de Capacitación y Formación Profesional CEFE se ve en la necesidad de mejorar sus niveles de organización, emprender en un proceso permanente de preparación e innovación a fin de encaminar sus esfuerzos a promover la autoestima, la dignidad humana, el respeto a la vida y el acceso equitativo al conocimiento; la creatividad, la reflexión, un desarrollo integral y la posibilidad de incorporar nuevas conceptualizaciones, y modernos paradigmas en el diseño de innovadores procesos de enseñanza aprendizaje y porque no, responder a las expectativas del Estado en cuanto a la transformación de la matriz productiva, hecho que será posible si se conjugan las políticas estatales, con un sector productivo comprometido, pero sobre todo con una oferta de capacitación encaminada a dotar de conocimientos, destrezas y habilidades a los trabajadores para hacer frente a este reto que se ha planteado a nuestro país.

Con la propuesta se logrará diseñar soluciones efectivas para que el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE, enfoque su accionar a mejorar su capacidad de gestión, ofrecer una respuesta a las exigencias de las entidades que regulan la capacitación en el país y por lo mismo ofertar servicios de calidad acordes a los requerimientos actuales.

Hasta los inicios de la década de los años 70, el Ecuador era un país que, para los fines que interesan en el presente estudio, podía ser caracterizado desde el punto de vista histórico, por varias circunstancias: la economía nacional giraba en torno a la producción agrícola, de exportación en la Costa y para el consumo interno en la Sierra. La estructura

productiva de las dos regiones se fundamentaba en arcaicas relaciones de producción, en las que el salario era uno de los sistemas de retribución menos extendido.

El sector agrícola se caracterizaba por bajos niveles de tecnificación. La concentración de la propiedad de la tierra y la disponibilidad de mano de obra barata fueron un obstáculo para la incorporación de tecnología moderna y para emprender iniciativas encaminadas a mejorar la productividad en haciendas y fincas. Salvo pocas excepciones, se prefería emplear las utilidades para ampliar la extensión de los cultivos o simplemente se destinaban a cubrir el consumo suntuario, antes que reinvertirlas en avances tecnológicos y en programas de capacitación continua.

La mano de obra empleada en el sector contaba con poca preparación académica, lo que dificultaba la posibilidad de emprender en programas de capacitación y formación profesional.

El proceso de industrialización que vivió el país a partir de la década de los '70 se sustentó inicialmente en la reorientación productiva, fruto de una tímida reforma agraria que generó inseguridad en los grupos económicos tradicionales para invertir en el campo. Esto implicó el traslado de capitales del campo a la ciudad.

La bonanza generada por los recursos provenientes de la explotación petrolera, a la que se sumó la creciente oferta de mano de obra barata producto de la migración campesina, favorecieron también el desarrollo industrial.

Con la crisis de los años '80, los defectos del modelo económico adoptado salen a la luz, con todas las secuelas sociales para la población más pobre del país: Las administraciones de los grandes centros urbanos no son capaces de satisfacer las

necesidades de infraestructura básica de la población. De acuerdo a cifras del Censo de Población y Vivienda del año 2011 publicadas por el Instituto de Estadística y Censos, Pichincha y Guayas concentran el 40% de la población nacional y el 51% de la población urbana. Al menos un 30% de esa población no tiene acceso a todos los servicios básicos, especialmente agua potable y alcantarillado, situación que es más grave aún en las ciudades intermedias y pequeñas.

Ilustración 1. Población Total del Ecuador

**POBLACION TOTAL DEL ECUADOR POR AREA
AÑO 2013**

Provincia	Población Urbana	% Población Urbana	Población Rural	% Población Rural	Total	% Total
Pichincha	1.902.227	19%	933.146	16%	2.835.373	18%
Guayas	3.191.933	32%	268.730	5%	3.460.663	22%
Total País	9.963.884	51%	5.810.865	0	15.774.749	40%

FUENTE INEC

A su vez, el nuevo modelo económico, caracterizado por la apertura comercial, pone en evidencia la incapacidad del sector industrial para competir con los productos provenientes del exterior y generar fuentes de empleo.

A finales del siglo 20 las políticas de privatización y reducción del Estado también golpean con fuerza a los sectores medios, especialmente a la burocracia estatal, en la cual hay menos puestos de trabajo para profesionales y técnicos, a la par que el personal ocupado dispone de un cada vez más disminuido poder adquisitivo, esta situación se ha revertido en los últimos cinco años, pues la dolarización ha generado mayor estabilidad en el poder adquisitivo unido a un crecimiento notorio del aparato estatal ya que se han creado varias instituciones estatales en procura de mejorar los servicios básicos que el estado está obligado a ofrecer y asegurar a sus ciudadanos.

La crisis del modelo de crecimiento basado en la sustitución de importaciones, no sólo que deja sin trabajo a una parte de la población ocupada, sino que obliga, en condiciones de escasa o nula capacidad técnica y profesional, a que más del 50% de la población activa del país genere su propio puesto de trabajo o forme parte de los asalariados del sector informal. Esta situación se empieza a revertir en el Ecuador con la incorporación de los sectores vulnerables a los procesos productivos, situación que resultará más evidente una vez que se consolide el cambio de la matriz productiva y sean los sectores de la economía popular y solidaria los que se conviertan en actores fundamentales del desarrollo.

Una superficial concepción respecto a las implicaciones de un proceso de capacitación de gran cobertura, en la década de los 80, llevó al Estado a considerar que la educación escolar podía satisfacer las necesidades de capacitación del sector laboral y las demandas del sector empresarial del país; sin embargo este hecho no fue posible y es recién que a partir de la creación de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional-SETEC (anterior Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional-CNCF) los empleadores tienen la posibilidad de que sus trabajadores inicien procesos de capacitación continua en diferentes ramas del conocimiento, sin que su costo sea asumido por éstos, puesto que es CNCF y posteriormente la SETEC las que financian estos procesos a costos bastante reducidos, pues se financian hasta el 90% del costo de los cursos de capacitación.

1.2 Problema, sistematización del problema

1.2.1 Problema de investigación

¿Cuál es la alternativa administrativa más idónea para mejorar los niveles de gestión del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE, en el marco del Desarrollo Humano?

1.2.2. Sistematización del problema

- ✓ ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión administrativa en el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE?
- ✓ ¿Cómo se puede mejorar la gestión administrativa del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE, considerando el paradigma del Desarrollo Humano?
- ✓ ¿Cuál es el costo – beneficio que generará el diseño de un modelo de gestión administrativa eficiente para el Centro de Formación Profesional CEFE?

Desde una perspectiva externa, se ha elaborado un diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE mediante la herramienta del Análisis institucional y Organizacional (AIO), al considerar que los centros de capacitación deberán reunir ciertos parámetros o estándares de calidad que les permita fomentar el desarrollo de la capacitación, prestar servicios de asesoría e impartir cursos y talleres de capacitación en diferentes ramas del conocimiento y acorde a los requerimientos que el proceso de transformación económica del país lo demanda.

1.3 Línea de investigación

Una vez definido el tema de esta investigación, se tomó contacto con las principales autoridades de CEFE , empezando por el Presidente del Directorio así como con las autoridades Administrativas del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE, a quienes se les hizo conocer el interés de las autoras en llevar adelante un proyecto de investigación sobre el análisis de la herramienta AIO con el fin de identificar los aspectos positivos y negativos de la organización y a partir de ello formular propuestas de cambio tendientes a lograr convertirla en una institución que lidere el mercado de capacitación bajo principios de calidad y eficacia, pero sobre todo sostenible.

De forma posterior se realizó la búsqueda y análisis de la información relacionada con el tema motivo de la investigación. La información analizada que se encuentra plasmada en la bibliografía del presente trabajo de investigación, parte de un enfoque enmarcado en el paradigma del Desarrollo Humano y se relaciona fundamentalmente con materias de Administración, Gestión Organizacional, Manejo de Informaciones y tecnologías de comunicación las cuales ofrecen elementos para comprender los aspectos y teóricos y prácticos respecto a las condiciones que deben operar para alcanzar los objetivos de una organización.

Así mismo en el orden legal, se revisaron los acuerdos de creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF y de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, Política de Capacitación y varias agendas productivas de diferentes Ministerios del Ecuador con el fin de comprender la forma en que estos se vienen estructurando para cumplir los objetivos planteados por el Gobierno Nacional.

La información revisada fue clasificada en función de los temas pertinentes al trabajo de investigación, procediendo a su sistematización.

Otro de los aspectos que reviste especial interés fue la realización de visitas de campo, las cuales tenían por objeto conocer en situ la situación que vive el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE. Durante las visitas de campo se corrió la encuesta de la herramienta AIO entre las personas de las áreas involucradas. También se mantuvieron conversaciones con el resto del personal de la organización. Además se recogieron varios documentos que se anexan al presente trabajo de investigación con el fin de sustentar algunos de las aseveraciones realizadas.

Realizada la sistematización de la información, se desarrollaron los temas. En primer lugar, se construyó el marco teórico para luego efectuar una descripción de los elementos que conforman la herramienta AIO con el propósito de conocer de forma más profunda su objetivo, contenido y alcance. Posteriormente, y siguiendo el mismo orden de los 4 aspectos principales de la herramienta AIO se realizó un diagnóstico institucional de CEFE, apoyados en todo momento en la información contenida en la encuesta AIO y en documentos que fueron dados a conocer durante las visitas efectuadas.

Luego del diagnóstico se arribaron a las conclusiones producto del estudio e investigación efectuadas para de forma posterior presentar la propuesta de mejoramiento y recomendaciones encaminadas a lograr que el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE pueda emprender en un proceso de transformación y fortalecimiento a fin de lograr recuperar su prestigio para liderar nuevamente el mercado de capacitación, al tiempo de constituirse en una entidad fortalecida con capacidad para enfrentar los retos que

el proceso de transformación de la matriz productiva demandan en lo que ofrecer programas de capacitación altamente competitivos le corresponde a este tipo de organizaciones.

1.4 Objeto de estudio y campo de acción

El objeto de estudio es el análisis organizacional del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional, ubicado en la avenida Eloy Alfaro No. N33-104 y Suiza, edificio Alicante de la ciudad de Quito.

El campo de acción del presente trabajo de investigación serán las actividades de orden académico, administrativo y operativo que lleva adelante el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional, CEFE.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Realizar un diagnóstico del Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial mediante la herramienta del “Análisis Institucional y Organizacional” (AIO) para identificar la situación organizacional y su imagen institucional y realizar una propuesta que contribuya al mejoramiento interno y posicionamiento en el sector de capacitación, que responda de mejor manera al nuevo contexto de país y en el marco del Desarrollo Humano.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico institucional y organizacional (AIO) del Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial de la ciudad de Quito para identificar la condición de los factores críticos de éxito en la organización.

- ✓ Analizar el Sector de servicios de capacitación en el Ecuador para identificar los factores relevantes que condicionan su desarrollo y su impacto sobre la competitividad de las organizaciones y empresas.
- ✓ Realizar propuestas concretas que, en el marco del Desarrollo Humano, contribuyan al mejoramiento del desarrollo organizacional y de la imagen institucional del CEFE, con el fin de fortalecer su posicionamiento como operador acreditado de capacitación.

1.6 Causas – efectos

A nivel privado y a raíz de la creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) y actualmente Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) han aparecido un sinnúmero de entidades que ofrecen servicios de capacitación en las diferentes ramas del conocimiento, orientadas a mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores en general y a incorporar al sector productivo a las personas que se encuentran dentro de los grupos vulnerables. El aparecimiento de centros de capacitación se ha dado con el fin de ser acreditados por la SETEC y de esta manera a través de los servicios de capacitación acceder a los recursos que maneja la SETEC, pues esta entidad tiene como uno de sus objetivos el financiar la capacitación de los trabajadores y grupos vulnerables dotándoles de destrezas y habilidades que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

Muchos de estos centros son los que mueven la oferta de capacitación y ofrecen una serie de cursos requeridos por las empresas; sin embargo no siempre su oferta responde a una necesidad real, de allí que el objetivo es contar con un operador de capacitación capaz de atender los requerimientos reales de las empresas o grupos de personas partiendo de una

identificación de sus reales necesidades de capacitación, la cual debe ser elaborada tomando en consideración los perfiles ocupacionales de los trabajadores de una empresa, institución, grupo o gremio beneficiario de la capacitación.

En cuanto a la forma de administración, CEFE es una institución que nació hace 40 años como una importante iniciativa de las Cámaras de: Industriales de Pichincha, Comercio de Quito y de la Asociación Nacional de Empresarios del Ecuador como una respuesta a una necesidad fundamental del mercado en materia de capacitación.

Lamentablemente el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE en los últimos años ha ido perdiendo espacio en el mercado de capacitación debido fundamentalmente al apareamiento de otras alternativas con propuestas innovadoras y vanguardistas acordes a las necesidades de un mundo que avanza a pasos acelerados con nuevos mecanismos de enseñanza aprendizaje, a lo que habría que añadir una competencia creciente que se ha dado por parte de otros operadores de capacitación que pugnan por acceder a los recursos de la SETEC sin considerar las necesidades reales de capacitación de las empresas, gremios o sectores vulnerables, reduciendo las posibilidades del CEFE para ofertar sus servicios a empresas interesadas en llevar adelante procesos de capacitación para sus trabajadores.

1.7. Fundamentación Teórica

1.7.1 Fundamento filosófico.

Las organizaciones como sistemas abiertos que se desarrollan en función de las demandas de un entorno altamente cambiante y al que deben responder para contribuir a la sostenibilidad y conducción de estas dentro de un macro sistema de la sociedad en general sin descuidar su recurso más importante, el talento humano.

1.7.1.1 Desarrollo del talento humano.

El talento humano es un factor clave del desarrollo social ya que incide en el cambio de las personas y su capacidad de generar, construir y aplicar un modelo de desarrollo en estricta correspondencia con el contexto que le rodea, más allá de lo que conocen, saben y hacen, haciendo ejercicio pleno de su derecho a la autodeterminación.

1.7.2 Fundamento histórico.

En el Ecuador la baja productividad, entre otras causas, está asociada a una baja calidad e insuficiente formación del Talento Humano. Esta situación condiciona el desempeño de la fuerza de trabajo en sus ocupaciones y podría incidir directamente en la disponibilidad de mano de obra calificada para determinados sectores y actividades productivas. Por lo señalado es de gran importancia contar con una oferta de capacitación y formación profesional que responda a las necesidades actuales de contar con mano de obra calificada capaz de contribuir a la transformación de la matriz productiva al mismo tiempo de ser fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación.

1.7.2.1 La oferta de capacitación.

En las dos últimas décadas, las experiencias relacionadas con la capacitación en el Ecuador, han tenido variadas orientaciones, orígenes, limitaciones y logros, que serán resumidos a continuación.

1.7.2.2 Capacitación originada en las instituciones religiosas.

Uno de los principales y más consistentes esfuerzos realizados en términos de capacitación en el país por el sector privado, se origina en las instituciones religiosas. Si bien la católica es la iglesia pionera en este aspecto, poco a poco otras iglesias y grupos

religiosos han venido incorporando programas de capacitación para población rural y urbana marginal.

La capacitación ofrecida por las instituciones religiosas se caracteriza por ser episódica, con una estructura marcadamente formal, con una modalidad filo escolar y que, en tanto uno de sus objetivos es el proselitismo religioso, está dirigida principalmente a individuos -no a grupos sociales- que al finalizar la capacitación habrán sido convertidos y redimidos de su condición de ignorancia e incapacidad.

Si bien lo expresado anteriormente es la línea oficial y más extendida de trabajo religioso en lo relacionado con capacitación, existen algunas experiencias innovadoras originadas en instituciones religiosas, especialmente en aquellas vinculadas con la línea de la teología de la liberación, que ponen énfasis en una capacitación más integral y que vinculan la situación individual con la de su comunidad, y que suelen ser mucho más abiertas a la coordinación de actividades y a la acción interinstitucional.

La credibilidad que suelen tener este tipo de iniciativas, el acceso a una no despreciable cantidad de recursos e infraestructura instalada y la posibilidad de fortalecer proyectos que vayan más allá de las preocupaciones religiosas, puede hacer que algunas de las experiencias de capacitación llevadas adelante por estas instituciones y, especialmente, las creativas propuestas metodológicas y didácticas (como la formación radiofónica, no presencial y a distancia, por ejemplo) deban ser consideradas para posibles alianzas, en la perspectiva de los intereses de las comunidades en el proceso de desarrollo autogestionario.

1.7.2.3 Capacitación originada en el sector privado

Desde el sector empresarial, existen algunas iniciativas puntuales relacionadas con capacitación. Las más relevantes son impulsadas por grandes empresas que han establecido su propia oferta de capacitación. Estas tienen que ver, en general, con las necesidades propias de esas empresas para calificar mano de obra, para incorporarla a su personal o para promocionar el uso de los productos de la empresa.

El enfoque de estas experiencias suele ser el de una capacitación orientada a la incorporación de los beneficiarios al sector formal o a pequeñas empresas. Tienen una oferta reducida y poco conocida por el público e imponen rigurosos requisitos de formación previa, edad y experiencia a los interesados. Los costos monetarios y de tiempo, cuando los beneficiarios no tienen acceso a becas, suelen ser considerablemente altos en relación a la economía de los participantes.

Otras iniciativas de capacitación desde el sector privado son impulsadas por las cámaras de la producción. Los gremios empresariales se han preocupado de establecer cursos de corta duración dirigidos a los trabajadores y empleados de las empresas afiliadas, con el fin de resolver problemas específicos y puntuales. Contabilidad, administración, gerencia, actualización en técnicas secretariales, computación, técnicas de ventas, son algunos de los cursos ofertados desde las cámaras de la producción.

1.7.2.4 Capacitación originada en las ONG's

Existen otras experiencias de capacitación impulsadas por ONG's y organizaciones de desarrollo. Estas suelen estar vinculadas preferentemente con el sector micro empresarial o con el fortalecimiento de las organizaciones populares.

Aunque existe una variada, dispersa y muy diversa oferta de capacitación, tanto en los contenidos como en la calidad y en las orientaciones, en términos generales, se puede señalar que se trata de propuestas menos formales y a la vez poco sistemáticas. En cuanto a la calidad, existe también una variada gama que va desde propuestas que se preocupan por garantizar un alto nivel técnico, hasta aquellas que solamente se preocupan por cumplir los requerimientos de las entidades que financian su actividad.

Entre los logros más importantes de las experiencias impulsadas por este tipo de organismos se debe mencionar la capacidad para adaptarse a las condiciones particulares de la población a la que se dirigen, la apertura para establecer relaciones de mayor horizontalidad con las poblaciones involucradas y el hecho de que, por sus propias limitaciones financieras y operativas, suelen mostrar mayor interés para concertar acciones con otras instituciones.

Las principales experiencias impulsadas por las ONG's son la reducida cobertura de su actividad individual, que impide extraer enseñanzas para replicar las experiencias adaptándolas a nuevas condiciones y su inclinación, cada vez más criticada por las organizaciones comunitarias, a reclamar el protagonismo de los logros y avances efectuados en base a la acción de todos los actores del proceso.

Experiencias que combinan la participación de ONG's con instituciones académicas o religiosas también deben ser consideradas. Entre ellas, la Universidad Popular que actualmente funciona con muchas limitaciones, la Universidad de Loja y, recientemente, la Universidad Salesiana, que ofrecen carreras intermedias con modalidades no presenciales, podrán ser un importante aporte para una amplia campaña de capacitación.

1.7.2.5 Capacitación originada en el Estado

El Estado ha emprendido acciones de capacitación, principalmente desde tres instancias. La Primera, es el Ministerio de Educación a través de los establecimientos técnicos, orientados a proveer de una nueva opción educativa para los jóvenes estudiantes que terminaron el ciclo básico, previa su incorporación al mercado de trabajo.

Al igual que el resto del sistema educativo nacional, las principales limitaciones de los Colegios Técnicos está relacionada con la incapacidad estatal para poner en marcha una Reforma educativa que amplíe la cobertura de este tipo de enseñanza a las necesidades Nacionales para lo cual es imprescindible dotarlos de recursos financieros y técnicos. Su principal logro consiste en concentrar un importante grupo de profesionales y docentes, situación que generará cambios en los próximos años toda vez que el gobierno acaba de emprender en el Bachillerato General Unificado que es el nuevo programa de estudios creado por el Ministerio de Educación que tiene como objetivo preparar a los estudiantes para la vida y para el mundo laboral o del emprendimiento en el que los estudiantes adquieran, conocimientos básicos comunes que les permita acceder a una variedad de carreras y no únicamente a las relacionadas con su especialización.

Otra instancia de capacitación es el Servicio Ecuatoriano de Capacitación profesional (SECAP), adscrito al Ministerio de Relaciones Laborales, que pretende solventar las necesidades de calificación de la mano de obra ocupada en el sector público o privado.

Entre las fortalezas del SECAP se debe considerar la infraestructura y equipamiento que a nivel nacional tiene esta entidad ya sea proveniente de los esfuerzos estatales por sobre todo de la cooperación internacional.

Hasta hace dos años aproximadamente, la rígida estructura curricular de las ofertas y de los requisitos para incorporar a la población a sus cursos y las desarticuladas y puntuales acciones emprendidas eran sus principales limitaciones. Por estas razones, los sectores que intervienen en la dirección del instituto (empresarios, trabajadores y Estado), han emprendido en una profunda reforma y en la actualidad podríamos decir que el SECAP ha ampliado su oferta de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo del país.

Finalmente, los institutos u otras formas de capacitación con auspicio municipal o de las prefecturas provinciales son otra alternativa impulsada desde el Estado. Es la menos extendida y generalmente está en relación con iniciativas de desarrollo de la comunidad o de labor asistencial dirigida a grupos específicos. El Consejo Provincial de Pichincha cuenta con talleres para capacitación de artesanos y artesanas en ramas como corte y confección y construcción.

La verdadera transformación y la creación de una cultura de capacitación en la que el Estado se muestra consciente de que resulta imprescindible establecer un Sistema de Capacitación y Formación Profesional, se produce mediante la expedición del Decreto Ejecutivo 1821, publicado en el R.O. 408 de 10 de septiembre de 2001 el cual crea el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF como órgano regulador, impulsador y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país, responsable de la recaudación y manejo de la contribución que realizan los empleadores del sector privado equivalente al 0.5% del monto de los sueldos y salarios pagados a sus

empleados y obreros para destinar el 95% de estos recursos única y exclusivamente para actividades de capacitación, pues el 5% restante se usará para gastos administrativos de funcionamiento y operativos del CNCF.

Es preciso indicar que en el año 2009, se reforma la estructura del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, acto que se da mediante Decreto Ejecutivo No. 1509 publicado en el Registro Oficial No. 503 de 9 de enero de 2009, el cual de forma tácita es derogado para dar paso a la actual estructura de capacitación que impera en el país, la que se encuentra publicada en el Registro Oficial No. 406 de 17 de marzo de 2011, mediante Decreto Ejecutivo 680 en el que se crea la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional - SETEC la que tiene como objetivo articular la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, solidario, inclusivo, y de permanente y continua colaboración interinstitucional.

No se puede dejar de desconocer que adicionalmente existen otras entidades dentro de cuyos objetivos se cuenta el satisfacer necesidades de capacitación de su sector económico específico como el Instituto Nacional de Capacitación Agrícola, INNCA, el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, para mencionar a los más destacados.

Podríamos concluir que históricamente en Ecuador, los problemas socio-económicos, han intentado ser resueltos de forma aislada sin considerar como herramienta transversal la capacitación y la formación profesional; cuyo debate se ha concentrado en el espacio público político así como en otros sectores sobre las reformas de las instituciones públicas de capacitación; y, no necesariamente enfocadas al sistema en el que están

inscritas, la forma en que interactúan todos los actores en este ámbito, las metodologías a través de las que se detectan y se adquieren nuevas habilidades y destrezas, o si las aplican o no y en cuáles son los efectos sustantivos de la inversión en capacitación a nivel nacional. Así la institucionalidad de capacitación y formación profesional en el Ecuador se encontraba, desde hace décadas, en un proceso de reformas parciales que no había alcanzado a una reforma global y sistémica de todos sus componentes, que contribuya de forma integral al cumplimiento de los objetivos nacionales de desarrollo.

1.7.3 Fundamento Sociológico.

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Asimismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía. El trabajo, conforme lo señala el Plan Nacional para el Buen Vivir condensa múltiples dimensiones materiales y simbólicas, y está en el centro de una serie de relaciones complejas de producción y reproducción de la vida, que tienen implicación política, económica, laboral, social, ambiental y cultural.

La Capacitación y Formación Profesional se vincula con el Objetivo 6 que habla sobre “*Garantizar el trabajo estable digno en su diversidad de formas*” del Plan Nacional para el Buen Vivir a través de algunos objetivos, políticas y metas.

Alcanzar estos objetivos para el desarrollo implica una intervención de diversas variables, entre otras, la económica, la infraestructura estatal y productiva, salud, educación, tecnología e innovación, arquitectura y administración de las instituciones

públicas, eficiencia del mercado, grado de sofisticación de los negocios, entre otros; y, sus relaciones en las unidades de análisis empresarial, nacional o internacional.

Con esta institucionalidad, en el país existía la percepción de que la globalización y la integración aumentan la importancia de las políticas de capacitación, pero al mismo tiempo, los diferentes sistemas, programas, e instituciones implementadas en las últimas décadas revelaban problemas en su ejecución respecto a su alcance y beneficio; y no mostraban en sus resultados la satisfacción del Estado ni de la sociedad.

Para fortalecer el sistema productivo y mejorar el bienestar de la sociedad dentro de un entorno globalizado y dinámico, en donde las personas asumen roles diferentes, se debe obtener el compromiso del ciudadano, sea éste empresario, trabajador o funcionario, el que sólo se alcanza en un ambiente de equilibrio y justicia; esto implica que las acciones públicas de capacitación y formación deben ser formuladas e implementadas de manera integral considerando las políticas de lo laboral, productivo, social, económico y educativo con principios de equidad, solidaridad, cultural y territorial.

En tal sentido, es imprescindible una definición exacta y concordante del rol de las instituciones públicas y privadas creadas para desarrollar la formación y capacitación profesional en el país, a través de un Sistema que regule la planificación, organización, dirección, ejecución y control de calidad de los programas de Capacitación y Formación Profesional y que al mismo tiempo sirva al sector productivo, a la población de atención prioritaria, a la sociedad general y al país, de allí la necesidad de que el Centro de Formación Empresarial CEFE , emprenda en un proceso de mejoramiento mediante la herramienta de Análisis Institucional y Organizacional, de manera que pueda llegar a estar en capacidad de responder a las expectativas ciudadanas y del ente regulador de la

capacitación y formación profesional, es decir de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC.

1.7.4 Fundamento Legal.

- ✓ La Constitución de la República del Ecuador en el Título IV, sección Primera: En sistema económico y política económica sección I artículo 284 “La política económica tendrá los siguientes objetivos:

“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

“Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales”, contemplados en la Constitución de la República del Ecuador – 2008, Registro Oficial No. 449, 20 de octubre de 2008
- ✓ Es importante considerar en el tema de capacitación y formación profesional, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión que en su artículo 4 establece: *“4.i: Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados para todos”*. Pronunciándose además en la Disposición Transitoria Décima Octava del Código Orgánico de la Producción, Comercio de Inversión promulgado en el R.O. No. 351 de 29 de diciembre de 2010 dispone que el Presidente de la República en el plazo de 60 días determinará la estructura y conformación del ente rector en materia de capacitación y formación

profesional. Dicha estructura de Capacitación y Formación Profesional tal como se expresó anteriormente es creada mediante Decreto Ejecutivo No. 680, publicado en el Registro Oficial No. 406 del 17 de marzo del 2011 para el ejercicio y ejecución de la Política de Capacitación y Formación Profesional y cuyo objeto es el de articular la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, solidario, inclusivo y de permanente y continua colaboración institucional, en armonía con los preceptos legales.

- ✓ Así mismo, la importancia de la Capacitación se encuentra enunciada en la Agenda de Desarrollo Social la cual establece, a la Capacitación y Formación Profesional como un ámbito fundamental dentro de las políticas, estrategias y programas tendientes a reducir la pobreza, mejora de las condiciones de vida e inclusión económica y social. Es por esto, que desde el sector social se busca generar intervenciones integrales que incluyan el adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas de los grupos de atención prioritaria y sujetos de la economía popular y solidaria, para que puedan ampliar el ejercicio de sus libertades fundamentales a través de la consecución de un empleo digno, mejorarlo o emprender alguna actividad productiva, alcanzando un desarrollo humano íntegro, relacionado con el Sumak Kausay o Vida en Plenitud, y con esto contribuir a mejorar los índices de empleabilidad, calidad de trabajo y productividad.
- ✓ En el mismo sentido, la Agenda para la Transformación Productiva en el numeral 9.8 relativo a la Política de Capacitación, señala que existe un reconocimiento universal en la capacidad del talento humano como elemento estratégico en la

producción, esto es determinante, ya que las destrezas de los trabajadores son las que determinan la condición de la calidad y productividad de la oferta de bienes y servicios, y, en el más amplio sentido es el origen del valor y la riqueza de toda nación. De allí que entre las políticas a ejecutar se señala la necesidad de “Fortalecer las capacidades de los organismos de capacitación públicos y privados y los mecanismos de articulación entre las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Formación Profesional, así como innovar la capacitación y formación profesional con enfoque de competencias laborales, orientada a la población económicamente activa y grupos de atención prioritaria y sintonizando las necesidades del sector productivo. Finalmente se pronuncia por la necesidad de fomentar la economía popular y solidaria a través de procesos de capacitación y formación profesional que contribuyan a mejorar los niveles de empleabilidad y asociatividad”.

- ✓ Para cumplir los objetivos antes indicados se le ha dado a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional entre otras, la atribución de Acreditar Operadores de Capacitación los mismos que se regirán por las disposiciones contempladas en el Reglamento de Acreditación para Operadores de Capacitación y Formación Profesional, aprobado mediante Resolución del Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional No. SO 04-003-2011, en el cual se establecen los parámetros y criterios que deben reunir las personas naturales o jurídicas interesadas en acreditarse como operadores de capacitación.

En el Ecuador el Ministerio de Relaciones Laborales, MRL, tiene enunciado entre sus objetivos generales el dirigir la política laboral, para fortalecer el sistema productivo e

insertarlo competitivamente en los mercados internacionales; y, entre los objetivos específicos establece, dirigir políticas activas de empleo y desarrollo de los recursos humanos, que permitan disminuir los niveles de desempleo y subempleo con énfasis en los sectores más vulnerables de la sociedad. Por lo que esta entidad forma parte de la institucionalidad de la capacitación y formación profesional, ya que tiene una incidencia directa en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo humano y en el fortalecimiento del sistema productivo, para la inserción en los mercados internacionales. En el país se cuenta con varias instituciones coordinadas por el Ministerio de Relaciones Laborales que cumplen roles relacionados con la capacitación, éstas son el Servicio Ecuatoriano de Capacitación y Formación Profesional, SECAP, desde 1978, y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, CNCF, desde el 2001 denominado actualmente “Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, entre otras.

En este sentido y dentro de este contexto es importante, que CEFE, pueda posicionarse como un operador de capacitación que se tome como referente, y cuyas buenas prácticas organizativas e iniciativas innovadoras sean replicables a nivel de otros operadores de capacitación.

1.8 Variables

1.8.1 Variable Independiente.

Modelo de gestión mediante la herramienta del análisis institucional y organizacional (AIO),

1.8.2 Variable Dependiente.

Niveles de dirección, Servicio al cliente, Recursos de Financiamiento de la SETEC.

1.9 Hipótesis

Al realizar un diagnóstico y propuesta de mejoramiento del Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE mediante la herramienta del análisis institucional y organizacional (AIO), se pretende diseñar un modelo de gestión para el Centro de Formación Profesional CEFE, con un enfoque innovador, de desarrollo humano, con capacidad de ofertar servicios de capacitación de calidad en diferentes ramas del conocimiento.

1.10 Población y Muestra

Se ha tomado en consideración para el proceso de investigación del presente Proyecto, en primer lugar una muestra de 70 personas, trabajadores de empresas en el sector comercial, industrial, agrícola y de servicios.

Es importante mencionar que se ha considerado también como referencia los parámetros y criterios contemplados en el Reglamento de Acreditación de Operadores de Capacitación de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional que al momento representa las cantidad de 96 a nivel nacional.

Al conocer los parámetros que nos permitan contribuir al análisis de la Herramienta de Análisis Organizacional Institucional AIO, se ha puesto especial énfasis en temas como infraestructura, personal docente y administrativo por considerar elementos que tienen una incidencia directa en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.

1.11 Metodología

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en procesos metodológicos de carácter cualitativo y cuantitativo pues, se pretende realizar un análisis Institucional y

Organizacional con el acompañamiento de métodos, técnicas y herramientas de investigación, al considerar factores tales como: la comprensión del entorno externo de la Organización, la determinación de la motivación organizacional, un examen de la capacidad organizacional y la medición del desempeño.

Para el efecto se realizó una investigación de campo en el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE a través de una entrevista dirigida al Director Ejecutivo, Directora de Operaciones y Coordinador Académico además se tomó como referencia de estudio los parámetros definidos para la acreditación de Operadores de Capacitación por parte de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, con el fin de identificar los estándares mínimos que deberían reunir los operadores de capacitación tanto en lo que a infraestructura se refiere como en cuanto a los mecanismos de diseño curricular.

También se ha definido dentro de la investigación, un cuestionario de análisis institucional organizacional AIO y revisión de la normativa vigente en el país en materia de capacitación.

1.12 Resultados

El Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE para llevar adelante un modelo de gestión eficiente, carece de una gestión administrativa efectiva y de calidad que le permita su reposicionamiento como entidad líder de capacitación con capacidad para responder a las expectativas y parámetros que la ciudadanía demanda.

La infraestructura que dispone el Centro de Capacitación es obsoleta, además no cuenta con herramientas tecnológicas que le permitan enfrentar los retos de la modernización.

Los programas de capacitación ejecutados no han sido innovados y no responden a las demandas de las empresas que se enfrentan a los retos de la globalización y en el que un talento humano capacitado le permitirá hacer frente a un mundo cada vez más competitivo.

El personal que ha permanecido en la organización por décadas no ha llevado adelante un programa de capacitación continua y de actualización de conocimientos que contribuya a mejorar la gestión de la entidad en condiciones de eficiencia, eficacia y calidad.

1.13 Novedad

El Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFÉ mantiene una estructura organizacional y estatutaria que ha permanecido inmóvil desde hace 40 años y por lo mismo no responde a los cambios que la sociedad actual demanda, incluso provocando la desidia de uno de los socios fundadores (La Cámara de Comercio de Quito) la cual se ha ausentado de la organización desde hace más de 15 años tiempo en el que no tiene ningún tipo de participación en las decisiones de la organización.

CAPITULO II

Marco Teórico Referencial

2.1 Desarrollo Humano Sostenible.

Para entender el Desarrollo Humano Sostenible, es importante hacer referencia a la evolución del concepto de Desarrollo, y dentro de ese análisis es indispensable en primer lugar vincular el Desarrollo con los derechos Humanos, bajo la premisa que todos los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes, dentro de este marco el derecho al desarrollo se reconoce como un derecho fundamental, y se establece que la falta de Desarrollo de un estado, no justifica la limitación del ejercicio de los derechos humanos internacionalmente reconocidos.

El Desarrollo como tal, no tiene un concepto único, sino que históricamente ha ido evolucionando en función de los valores y pensamiento dominante en la sociedad en determinadas épocas. Lo que si podemos decir, es que, formalmente y científicamente se empieza a hablar de desarrollo a partir de las década de los 50, luego de la segunda Guerra Mundial, es en esta época, que el concepto de Desarrollo, tiene un enfoque meramente económico, el desarrollo se convirtió en un pilar de la reconstrucción del orden internacional, en el que el objetivo principal era aumentar el número de bienes y servicios producidos, y como lo establece Alfonso Doboís, 2010 “el desarrollo no era más que un proceso lineal que unos países iniciaron antes, pero en el que los retrasados pueden seguir el mismo camino y alcanzar progresivamente las situaciones por las que ya pasaron los primeros” (pag. 4).

En 1971, a partir del reconocimiento de que la naturaleza no permite cualquier tipo de desarrollo, lo cual se establece en el informe del Club de Roma, llamado “Los Límites del Crecimiento”, en el que se realiza el primer llamado de atención a tomar conciencia sobre la afectación que las modalidades de desarrollo estaban generando en la comunidad mundial. Pero esta toma de conciencia, no se la realiza de manera seria, sino hasta bien avanzada la década de los 80, que es cuando con el informe “Nuestro Futuro Común” en 1989, que sirvió de fundamento para la conferencia de “Desarrollo y Medio Ambiente” que se llevó a cabo en Río de Janeiro en 1992; donde se inicia la discusión y análisis a profundidad del **Desarrollo Sostenible**; el mismo que hace referencia a que el bienestar que se busca con el desarrollo, no debe hipotecar las posibilidades de vida de las futuras generaciones, para lo cual establece el concepto de solidaridad como fundamental, solidaridad que debe establecerse no solo entre los diferentes pueblos y naciones del mundo, sino también con las futuras generaciones; y es así, que a partir de la década de los 90, se habla con mucha intensidad del Desarrollo Sostenible.

Complementariamente, al concepto de Desarrollo Sostenible, y como respuesta a la necesidad de encontrar un modelo alternativo al modelo de desarrollo económico, en la década de los 90, el Premio Nobel de Economía Amartya Sen (1998) aportó al concepto de Desarrollo Humano concibiendo al mismo como “un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos y que se traduce en la libertad general que deberían tener los individuos para vivir como les gustaría” (pág. 21).

Pero es el concepto desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD el más difundido, en relación al desarrollo Humano, el mismo que establece como su parte medular que: “El Desarrollo Humano es un proceso en el cuál se

amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuaran siendo inaccesibles. Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser productivo y creativo, respetarse a sí mismo, y disfrutar de la garantía de los derechos humanos”. PNUD, 1990.

Basándose en este concepto, se sustituye una visión del desarrollo centrada en la producción de bienes, por otra centrada en la ampliación de las capacidades de las personas, el Desarrollo Humano, planteado como un desarrollo de las personas, para las personas y por las personas, y es con este enfoque, que analizaremos los otros dos conceptos que son fundamentales para esta investigación: Talento Humano y Capacitación.

2.2 Talento Humano

El concepto de Talento Humano, al igual que el de Desarrollo Humano, ha sufrido un proceso de evolución a través de la historia, y se ha requerido de un cambio en el pensamiento administrativo, en el que se consideraba en un principio, a las personas como simples piezas sin valor, hasta lo que en la actualidad conocemos como Talento Humano, que se ha convertido en el verdadero sentido de toda una organización.

Hoy es indiscutible, que el ser humano, que cuente con las herramientas necesarias y adecuadas, debidamente valorado y con el apoyo de un equipo, se encuentra en la

capacidad de conseguir las metas más ambiciosas, apuntando hacia la visión y objetivos estratégicos de cualquier organización.

Podemos encontrar muchísimas definiciones del talento humano, y de la administración del talento humano, pero es la de Pablo Lleda 2011, la que más se aproxima a nuestra mirada dentro del concepto de Desarrollo Humano, él afirma que “los talentos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades, porque los proyectos no se desarrollan por sí solos”; y es en este sentido, que todas las organizaciones o empresas, tienen el gran desafío de ser cada vez más eficientes y efectivas en sus negocios, están llamadas a desarrollar el máximo potencial de su personal e invertir en su desarrollo tanto personal como profesional, ya que solo cuando se integran estas dos dimensiones del ser humano se facilita que la gente aporte ese “algo adicional” ese “valor agregado” de manera que se logre involucrar no solo el cuerpo y la mente de la persona, pero también su corazón, y es sólo ahí cuando podemos hablar de una relación basada en la confianza y el compromiso, indispensables para que una organización logre sobresalir.

2.3 La Capacitación

Siguiendo la línea de pensamiento del ser humano, o talento humano, como el eje central, que aporta la creatividad y que se ha convertido en el pilar fundamental de una organización, ésta debe asegurar el proporcionar a su recurso más importante las herramientas que le permitan desarrollar todo su potencial, sus destrezas y capacidades, y para esto, una de las mejores estrategias son los procesos o planes de capacitación para el

personal, en función de sus planes de carrera y crecimiento; y como lo hemos mencionado anteriormente, esta capacitación no únicamente como una herramienta de la organización o empresa para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, sino además, y tal vez más importante porque se asegura el desarrollo del ser humano, ampliando sus oportunidades, entre las cuáles, de acuerdo al mismo concepto de Desarrollo Humano establecido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 1990), las tres más importantes y relevantes en la vida del ser humanos son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, **adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente**, estando las dos últimas directamente relacionadas con nuestro tema de investigación.

2.4 Fundamentación Metodológica, la herramienta AIO

El Análisis Institucional y Organizacional es un sistema de evaluación para diagnosticar el nivel de bienestar de una organización, este modelo fue desarrollado por el grupo gerencial canadiense Universalía y el Centro de Investigación para el desarrollo Internacional, el cual ha sido aplicado en varias instituciones de países en vías de desarrollo.

El modelo de evaluación se compone de cuatro áreas fundamentales, que se mencionan a continuación:

1. Comprensión del entorno externo de la organización;
2. Determinación de la motivación organizacional;
3. Examen de la capacidad organizacional; y
4. Medición del desempeño organizacional.

Los ejes mencionados reflejan la salud de la organización en todas sus áreas y su contexto teórico es explicado en los siguientes párrafos, aspectos que guardan relación con los parámetros y criterios definidos por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional - SETEC para la acreditación de operadores de capacitación que estén en capacidad de brindar sus servicios en beneficio de la capacitación de los grupos vulnerables, trabajadores en relación de dependencia y de la economía popular y solidaria.

2.5 Comprensión del entorno externo de la organización

Las organizaciones son sistemas abiertos y el ámbito externo en el que operan es muy importante. Necesitan el apoyo de su entorno para sobrevivir y tener un buen desempeño. Es importante resaltar, que todas las organizaciones tienen funciones especiales en una sociedad, su existencia se justifica plenamente desde que están en la capacidad de satisfacer necesidades específicas de la sociedad; y en ese sentido el entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, a raíz de la creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF (actual Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC) se dinamizó sustancialmente la cultura de capacitación en los trabajadores del país, la acreditación de operadores de capacitación se convirtió en una importante fuente generadora de empleo directo e indirecto de actividades que giran en su entorno.

2.5.1 Ambiente político y legal.

Como ya se mencionó el Gobierno en el año 2001 consideró necesario crear una instancia encargada de regular e impulsar la capacitación además de promover la creación

del sistema nacional de capacitación y formación profesional, hecho que se produjo mediante la expedición del Decreto Ejecutivo 408 de 10 de septiembre de 2001 a través del cual se regula el funcionamiento del entonces denominado Consejo de Capacitación y Formación Profesional. Para garantizar su funcionamiento, el gobierno fijó las reglas que definían al Consejo de Capacitación y Formación Profesional (actualmente SETEC) y, al hacerlo, trazó los principios generales de las relaciones que otras organizaciones tuvieron con esa entidad.

Dentro de este contexto, CEFE está constituida como una entidad de derecho privado sin fines de lucro que se rige por los Estatutos de fundación y por el Reglamento Interno creado para garantizar un adecuado funcionamiento administrativo.

En sus Estatutos Constitutivos se determina claramente el tipo de organización a la que se está dando origen, y el objeto principal de su creación, así como los objetivos que busca alcanzar y describe su modelo de gestión.

Por su parte el Reglamento Interno es un documento de suma importancia en toda empresa y en el caso particular del Centro de Formación Empresarial CEFE se ha convertido en una norma reguladora de las relaciones internas del centro con sus trabajadores y grupo de facilitadores. (**Anexo No. 1**)

Es importante señalar que el Reglamento Interno ha sido diseñado sin descuidar los derechos fundamentales de los trabajadores, señalando de forma más detallada y explícita los aspectos que no están contemplados en la Ley procurando generar un código de convivencia para un manejo mucho más eficiente de las relaciones laborales.

2.5.2 Entorno social y cultural

La historia de una sociedad ayuda a conformar los valores culturales, las creencias religiosas, la ética y los tabúes que directamente afectan lo que las personas y las organizaciones hacen o pueden hacer en una sociedad y la manera en que lo hacen. En el caso particular de nuestro país, y como ya se lo ha explicado en el capítulo anterior, no se han desarrollado políticas adecuadas que fomenten una cultura de capacitación tanto en las personas como seres individuales, ni en las instituciones ya sean están de derecho público o privado. En lo que respecta a los empleadores, hablando de una manera más directa, siempre han considerado a la capacitación como un gasto y no como una inversión, mientras que por el lado del trabajador el enriquecimiento de sus conocimientos se ha dado por la vía de la práctica y la experiencia y no por la del aprendizaje académico.

Las normas culturales y las costumbres establecidas incluyen los hábitos, las maneras de pensar, los valores y las normas informales no escritas de una sociedad. Estas fuerzas socioculturales funcionan en los ámbitos local, nacional y regional, y tienen una profunda influencia en la manera en que las organizaciones realizan sus actividades, de allí que es necesario emprender en una cultura de capacitación para que ésta se produzca de forma espontánea y no obedezca a procesos forzados que generalmente no alcanzan los resultados esperados.

2.6 Determinación de la motivación organizacional

La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. En la investigación se realiza una evaluación de la motivación organizacional analizando varias dimensiones.

Una dimensión que no se puede dejar de considerar es la evolución y la historia de la organización; es decir, cómo y por qué se inició la organización, cuáles son sus hitos, se explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan. La cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional. Considerados en conjunto, estos factores dan a la organización su personalidad e intervienen en su desempeño y en la calidad del trabajo, pero sobre todo en la capacidad de responder a las expectativas futuras de capacitación con programas innovadores y de acuerdo a los nuevos requerimientos de nuestros clientes sean provenientes del sector público como privado.

Uno de los factores motivacionales que deberían tomar en consideración la organización es la implementación de un sistema de incentivos y recompensas, razón por la cual se ha considerado importante realizar una descripción más detallada de este elemento.

2.6.1 Incentivos y recompensas.

Los sistemas de incentivos son valores agregados al pago concertado en el contrato laboral, que buscan compensar el logro extraordinario del empleado y estimular un alto desempeño de las funciones. La asignación de beneficios agregados al salario que se entregan a los empleados como recompensa por su rendimiento debe seguir algunas

premisas sobre el comportamiento humano laboral para evitar pagos innecesarios, excesivos y contraproducentes. Existen tres tipos de premisas:

Premisa 1: Premiar un comportamiento específico aumenta la probabilidad de ocurrencia de ese comportamiento

Premisa 2: Se debe buscar el retorno de toda inversión que se haga sobre el empleado.

Premisa 3: Se recompensan los resultados extraordinarios.

Pueden ser muchos los criterios para dar incentivos a los empleados. Estos criterios deben ser socializados y compartidos por todos los integrantes de la empresa.

La máxima autoridad de la organización debe tener siempre presente estas tres premisas básicas con el fin de que los incentivos se conviertan en inversión y no en gasto.

La capacitación está dentro de la premisa dos ya que un programa de capacitación tiene un costo para la empresa, estos costos deben constar en el presupuesto de la organización y pueden provenir de diferentes fuentes tales como: utilidades, recursos de autogestión, entre otros; los cuales se invierten en motivar y/o en recompensar al empleado, puesto que retornamos la inversión cuando el colaborador incorpora y aplica lo aprendido dentro de sus funciones y áreas, lo importante es que esta sea considerada como inversión no como gasto en las organizaciones.

Las organizaciones deben buscar continuamente maneras de mantener a sus empleados y grupos de trabajo dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos. Uno de los factores más importantes, que se debe considerar para asegurar el éxito de una organización depende de su capacidad para crear las condiciones y los sistemas (formales e informales) que sirven de aliciente y motiven a que las mejores personas trabajen allí.

Además, un buen sistema de incentivos estimula a los empleados para que sean productivos, creativos, fomenta la lealtad y estimula la innovación.

2.7 Examen de la Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente y efectiva para la consecución de sus objetivos.

Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas, procesos y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender la manera adecuada o no de cómo se están usando los recursos organizacionales y plantear procesos de mejora en el caso de que se requiera.

Para nuestro análisis y diagnóstico, se va a considerar cinco campos interrelacionados que se encuentran en la base del desempeño de una organización, y nos ayudarán a determinar la capacidad organizacional.

- a. Liderazgo estratégico.-** El liderazgo estratégico se refiere a la definición de todas las actividades o procesos que fijan el rumbo de la organización y la ayuden a mantenerse en el servicio de su misión. Establece las metas y objetivos estratégicos, para que estos sean medidos en su cumplimiento dentro de un tiempo determinado.
- b. Estructura de la organización.-** La adecuada estructura organizacional, deber tener en cuenta dos conceptos básicos: la Diferenciación y la Integración, esto con el fin de poder alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La estructura es el

marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan pero sobre todo se coordinan. De manera, gráfica esta se puede visualizar a través de un organigrama, a través del cual se identifican las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad.

- c. **Gestión financiera.-** La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa u organización, de manera adecuada para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización. Aseguran que la junta directiva y los gerentes cuenten con la información que necesitan para tomar decisiones y asignar los recursos de la organización.
- d. **Infraestructura.-** La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso; por ejemplo, un centro de capacitación debe contar con aulas dotadas de iluminación natural y artificial, sistemas de ventilación adecuados, además de contar con el equipamiento necesario (proyector, computador, pizarras, pantallas, etc.) para garantizar un adecuado proceso de aprendizaje. A lo anterior habría que añadir la necesidad de contar con nuevas y modernas tecnologías.
- e. **Enlaces interinstitucionales.-** El contacto regular con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización puede dar lugar a un sano intercambio de enfoques y recursos (que comprende conocimientos y aptitudes). Los enlaces y relacionamiento interinstitucional ayudan

a la organización a mantenerse al día con los adelantos en campos pertinentes y le dan acceso a una amplia gama de fuentes de información actualizada en cada una de las esferas de su labor.

- f. Gestión del Talento Humano.-** (enlazar con el DH) Aspecto que no se puede dejar de desconocer, y que de acuerdo a las últimas teorías, es considerado uno de los factores claves para asegurar el éxito de una organización. La Gestión del Talento Humano, se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, pero sobre todo que construye capacidad y retiene al talento Humano existente en la organización. El objetivo es destacar a las personas con un alto potencial de talento, en su puesto de trabajo, tener a las personas adecuadas en las posiciones adecuadas, y con las competencias y capacidades que se requieren es un factor estratégico que debe ser considerado por cualquier organización, que busque lograr sus metas y objetivos de manera exitosa. Dentro de este componente, es importante evaluar el número disponible de Talento humano y el nivel de calificación que podrá afectar el funcionamiento de la organización, esto implica que la calidad de la educación formal y no escolarizada existente determinará la condición del talento humano disponible para la organización, además, la regulación salarial y los incentivos que contribuyen al desarrollo de sus capacidades y competencias.

La calidad del talento humano de una organización depende de múltiples factores como la movilidad, educación, capacitación, formación; así como el cumplimiento de las obligaciones contractuales y el grado de implantación de los sistemas de gestión del desempeño basados en el mérito y en el reconocimiento de los derechos

de los trabajadores. El Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE por tratarse de una entidad pequeña cuenta con un grupo humano bastante reducido que se ve compensada en su accionar por la experiencia que tiene en materia de capacitación, pues la gran mayoría ha trabajado en la entidad por varios años y el resto de personal ha ido adquiriendo experiencia en el tema de capacitación.

2.8 Medición del Desempeño Organizacional

El Proceso de medición del Desempeño organizacional, es esencial para alcanzar los objetivos planeados y lograr el éxito de una organización; es así, que la medición del desempeño juega un rol crítico, ya que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias, para ellos se debe establecer claramente las metas, y sus indicadores respectivos para medir el progreso de las mismas. Es así que, entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado. La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro consideran su desempeño en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas.

Por lo tanto la efectividad organizacional requiere de una buena estrategia del manejo del talento humano que se convierta en una herramienta que nos permita generar una cultura organizacional con liderazgo, definir un sistema de remuneración atractivo con

el fin de facilitar la retención, desarrollo y administración del talento humano y de esta manera asegurar la permanencia de las organizaciones.

En el caso específico de CEFE, se considera que es efectiva en la medida en que proporciona capacitación, y ofrece un servicio a la comunidad. No obstante, al igual que otras organizaciones, necesitan llevar a cabo sus actividades en el marco de algunos parámetros que nos permita fortalecer la cultura organizacional en el marco de los criterios antes referidos.

Para tener un buen desempeño, las organizaciones de capacitación deben operar con eficiencia, eficacia, y calidad, según se mide, por ejemplo, en el costo per cápita por cada participante capacitado, los resultados del aprendizaje, la capacidad de aplicación de lo aprendido e incluso la replicabilidad.

CAPITULO III

Estudio de campo

3.1 De la comprensión del entorno externo de la Organización

La entidad está sujeta a las leyes de orden general y de orden específico. En el orden general, tenemos al Reglamento de Aprobación y registro de las Corporaciones y Fundaciones (Decreto Ejecutivo No. 982, publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008) el que regula el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro legalmente reconocidas en el país. Mientras que en el ámbito específico y considerando que el Centro de Formación Empresarial CEFÉ ejecuta una gran parte de su capacitación a través de los recursos que para los diferentes tipos de financiamiento otorga la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC, deberá sujetarse al Reglamento de Acreditación de Operadores de Capacitación y Formación Profesional expedido mediante Resolución del Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional No. SO-04-003-2011 de 20 de junio de 2011 y una vez acreditados, para acceder al financiamiento de capacitación y formación profesional que otorga la SETEC estarán dispuestos a lo establecido en el mismo, para la Asignación de Recursos para el Financiamiento de la Capacitación y Formación Profesional No. SO 03-003-2011 y en el Reglamento de 20 junio de 2011 y en el Reglamento para el Uso de Clave Electrónica y Servicios a través del Portal WEB de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional mediante Resolución No SO-05-003-2011 de 20 de junio de 2011.

El bajo nivel de confianza en el sistema público respecto a las políticas de capacitación y formación profesional, pero sobre todo en razón a la inseguridad que ha generado en los operadores de capacitación el cambio constante en las políticas de

financiamiento, unido a los diferentes cambios en la estructura del organismo rector de la capacitación, han sido factores constante que han afectado la gestión que viene cumpliendo el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional, situación que le ha impedido programar ofertas de capacitación continua de largo aliento.

Para entender de mejor manera lo antes indicado nos vamos a referir a los principales cambios que se han dado en la normativa que regula la estructura de la actual Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional como instancia que forma parte del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

- ✓ El primer momento se da en el año 2001 en el que se expide el Decreto Ejecutivo No. 1821, publicado en el Registro Oficial No. 408 de 10 de septiembre mediante el cual se crea el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional como ente encargado de regular, impulsar y facilitar las actividades de capacitación y formación profesional **en atención a la demanda del sector productivo del país y en concordancia con los objetivos nacionales.** Su estructura se integra de la forma en que se describe en el cuadro siguiente:

Ilustración 2. Integración CNCF. Decreto Ejecutivo 1821

TIPO DE NORMA:		DESCRIPCIÓN:
DIRECTORIO	Sector Estatal	El Ministro de Trabajo, quien presidirá el Directorio.
	Sector Empleador	Cuatro representantes dos del sector costa y dos del sector Sierra.
	Sector Trabajador	Cuatro representantes, dos del sector costa y dos del sector Sierra.

En el Decreto referido es importante reconocer el espíritu de creación ya que este tenía una orientación netamente neoliberal y pensando única y exclusivamente en el sector productivo del país, situación que a pesar de ser excluyente debe ubicarse en el contexto de la historia, pues para esa época el país enfrentaba los retos de la globalización y por lo mismo se requería contar con un sector productivo altamente competitivo y capaz de insertarse sin mayores dificultades en la corriente aperturista.

- ✓ Un segundo momento se produce en el año 2009 cuando se realiza una reestructura a la conformación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, hecho que se produce mediante la publicación del Decreto Ejecutivo No. 1509, publicado en el Registro Oficial No. 503 de 9 de enero de 2009, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional, el cual para operatividad cuenta con las siguientes instancias:

- a. El Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional;
- b. Las entidades asesoras de apoyo; y,
- c. La Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional.

Esta última se la define como órgano regulador, tendrá a su cargo la definición de políticas del Sistema Nacional de Formación Profesional. Será una entidad de derecho público, con personalidad jurídica propia, autonomía administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios y estará conformado de la siguiente manera:

Ilustración 3. Conformación CNCF Decreto Ejecutivo 1509

TIPO DE NORMA:		DESCRIPCIÓN:
DIRECTORIO	Sector Estatal	a. El Ministro de Trabajo y Empleo, quien lo presidirá; b. El Ministro de Coordinación de la Producción o su delegado permanente; c. El Ministro de Coordinación de Desarrollo Social o su delegado permanente; y, d. El Secretario Nacional de Planificación o su delegado permanente.
	Sector Empleador	Para un primer período: a. Un representante elegido de entre la pequeña y mediana industria, agricultura e industria Para un segundo período a. Un representante elegido de entre el sector pesca, turismo e hidrocarburos Para un tercer período: a. Un representante del sector ganadería, financiero y construcción
	Sector Trabajador	Tres representantes de las centrales sindicales legalmente reconocidas
	Grupos de atención prioritaria	Un representante

Las reglas que fueron emanadas por parte del Consejo de Capacitación y Formación Profesional se caracterizaron por un alto contenido político en donde se medían las fuerzas del sector empleador frente al Estado y al sector de los trabajadores, situación

que ha ido cambiando pues el actual Gobierno se muestra muy coherente respecto a la necesidad de articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública de tal suerte que su integración pasó de ser una representación mayoritariamente privada a mayoritariamente pública.

✓ Un tercer y último momento se produce en el año 2011 a través de la expedición del Decreto Ejecutivo N. 680 publicado en el Registro Oficial No. 406 de 17 de marzo en el que se expide la composición de la estructura de capacitación y formación profesional, la misma que está integrada por las siguientes instancias:

- a. Comité Interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional.
- b. Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.
- c. Consejo Consultivo de Capacitación y Formación Profesional.
- d. Las demás entidades participantes y las y los beneficiarios de la capacitación.

En el Decreto antes citado se establece la estructura del Comité interinstitucional de Capacitación y Formación Profesional, y hace referencia a que el objetivo principal es la articulación de la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, **solidario, inclusivo, y de permanente y continua colaboración interinstitucional, en armonía con los preceptos legales.**

La estructura del nuevo organismo rector de la capacitación se presenta a continuación:

Ilustración 4. Conformación SETEC. Decreto Ejecutivo 680

TIPO DE NORMA:		a. DESCRIPCIÓN:
COMITE INTERINSTITUCIONAL	Estado	a. Ministra(o) de Industrias y Productividad o su delegado permanente, quien lo presidirá. b. Ministra(o) Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado permanente. c. Ministra(o) Coordinador de Desarrollo Social o su delegado permanente. d. Secretaria(o) Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación o su delegado permanente. e. Ministra(o) de Relaciones Laborales o su delegado permanente. f. Secretaria(o) Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador o su delegado permanente.
	El Decreto Ejecutivo 680 también prevé la conformación de un Consejo Consultivo que estará conformado de la siguiente manera:	
COMITE CONSULTIVO	Sector Estatal	a. Delegado del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad; b. Delegado del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social; c. Delegado del Ministerio de Industrias y Productividad; d. Delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; e. Delegado de la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación; f. Delegado del Ministerio de Relaciones Laborales; g. Delegado del Ministerio de Inclusión Económica y Social; y, h. Delegado del Ministerio de Educación.
	Sector Empleador	En su orden, 1. a) microempresarios y artesanos, b) comercio, c); pequeña y mediana industria. 2. En su orden, a) pesca, b), ganadería c);

		agricultura. 3. En su orden, a) turismo, b) financiero c) industria. 4. En su orden, a) hidrocarburos, b) construcción, c) minas.
	Sector Trabajador	Tres representantes de las centrales sindicales nacionales legalmente reconocidas.
	Grupos de atención prioritaria	Un representante de los grupos de atención prioritaria, elegido según la resolución correspondiente, expedida por el Consejo Sectorial de lo Social.

Por otro lado, un factor importante que hay que tener presente es la crisis mundial que afecta a varios países del mundo y de la cual el Ecuador no ha estado exento y tiene repercusiones en las empresas que se han visto en la necesidad de reducir sus costos siendo el rubro de capacitación uno de los más afectados, de allí la importancia de que el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE esté en capacidad de ofertar servicios de capacitación que se ajusten a los programas de financiamiento que se ofrece a los diferentes beneficiarios con los recursos que maneja la SETEC, ellos permitiría una reducción sustancial del presupuesto que las empresas destinan para capacitación.

Es importante mencionar las diferentes modalidades de financiamiento que ofrece la SETEC a través de su portal WEB se presentan a continuación:

Ilustración 5. Modalidad de Financiamiento SETEC



Demanda en línea.- “Esta modalidad puede ser solicitada por los empleadores aportantes al ente rector de la capacitación y formación profesional para beneficiar a sus trabajadores con relación de dependencia, cuyo financiamiento de la capacitación puede ser con enfoque en formación continua y/o competencia laboral. Esto financia directamente SETEC con un 70% del total mensual que se recaude de la contribución de los empleadores a nivel nacional”.

Concursables sectoriales.- “Esta modalidad puede ser solicitada por los gremios y asociaciones de la producción, de trabajadores o de grupos de atención prioritaria, las agencias de desarrollo local, las entidades del sector público, cuyo financiamiento de la capacitación es bajo competencias laborales. Esto financia directamente SETEC con un

70% del total mensual que se recaude de la contribución de los empleadores a nivel nacional”.

Cooperación.- “La SETEC podrá financiar cursos/programas/acciones de cooperación de/para la capacitación y formación profesional con entidades públicas que de forma justificada evidencien que su ejecución de manera conjunta con la SETEC u otras instituciones contribuirán al beneficio de la población en el marco del Plan Nacional de Capacitación y el Plan Operativo Anual”.

Demanda general.- “Esta modalidad puede ser solicitada por los gremios y asociaciones de la producción, de trabajadores o de grupos de atención prioritaria, las agencias de desarrollo local, las entidades del sector público, y/o las empresas o empleadores, cuyo financiamiento de la capacitación es bajo competencias laborales. Esto financia directamente SETEC con un 70% del total mensual que se recaude de la contribución de los empleadores a nivel nacional”.

Demanda para cursos permanentes.- “Esta modalidad puede ser solicitada por un beneficiario que no tenga relación de dependencia laboral, ni esté asociado y que requiere actualización en temas definidos como prioritarios por el Comité Interinstitucional; y/o por cualquier tipo de beneficiario en temas definidos como fundamentales por el Estado, cuyo financiamiento de la capacitación puede ser con enfoque en formación continua y/o competencia laboral. Esto financia directamente SETEC con un 70% del total mensual que se recaude de la contribución de los empleadores a nivel nacional”.

Capacitación a través del SECAP.- “Esta modalidad puede ser solicitada por personas consideradas como grupos de atención prioritaria, cuyo financiamiento de la capacitación puede ser con enfoque en formación continua y/o competencia laboral. Esto se financia a través del SECAP con un 30% del total mensual que se recaude de la contribución de los empleadores a nivel nacional”.

Si bien en los últimos años las empresas reconocen la importancia de la capacitación, ésta aún no se ha desarrollado en el país, pues éstas en lugar de detectar sus reales necesidades de capacitación, se mueven más bien por la oferta de capacitación o los cursos que ofrece el mercado, con las políticas de financiamiento emitidas en los últimos dos años por parte de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional se pretende eliminar esta distorsión y lograr que el mercado de capacitación se mueva de conformidad con la demanda, es necesario definir los perfiles profesionales de sus trabajadores y mediante la capacitación reducir la brecha existente entre la formación académica, y/o experiencia de sus trabajadores versus los perfiles definidos para cada puesto.

3.2. De la determinación de la motivación organizacional

El nacimiento de CEFE en 1971 coincide con el “boom” de innovaciones en las técnicas de dirección y con la necesidad de capacitar y perfeccionar al personal en todos los niveles, para poder enfrentar una creciente competitividad. Esta etapa representa en el Ecuador profundos cambios con la explotación y exportación de petróleo, que inyecta en la economía un importante volumen de ingresos, que demandan exigentes procesos de modernización de instituciones y de empresas, incremento y diversificación de las exportaciones no-petroleras, grave crisis financiera finales de los años noventa,

dolarización ajuste fiscal y, en los años más recientes profundas transformaciones en lo político y en lo social, con un mayor énfasis en los temas de desarrollo social. Este es el escenario en que se ha desenvuelto CEFE que actualmente afronta una abundante y cada vez más agresiva competencia en todos los campos en los que fue líder y pionero.

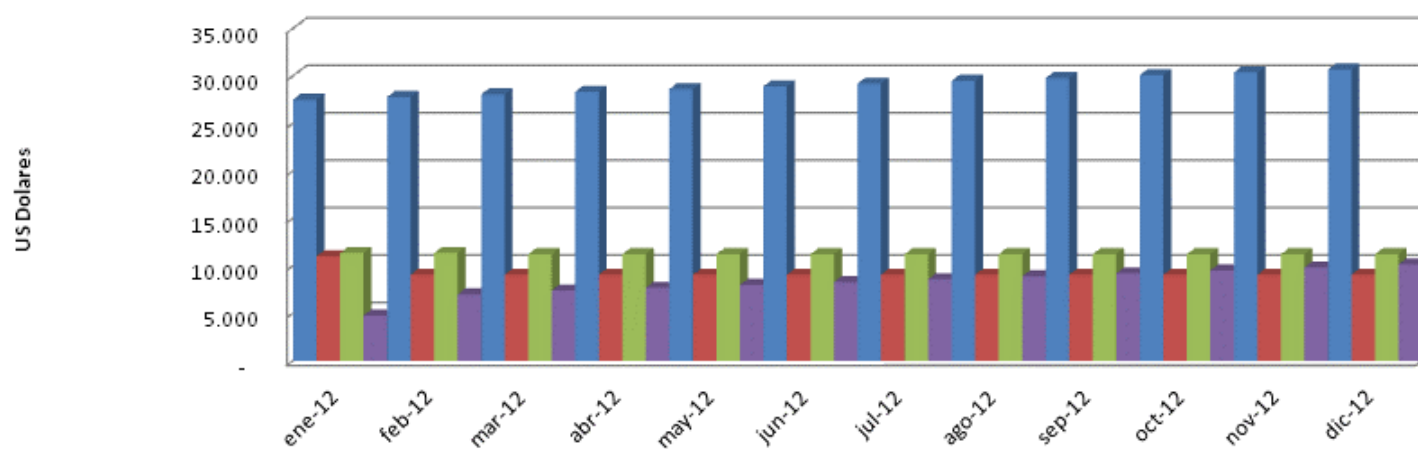
Existen incentivos de tipo cultural para la capacitación en general provienen de la continua renovación de conocimientos, métodos y técnicas en el ámbito de actividad de CEFE y las nuevas tendencias que enfatizan y reconocen la ética, la responsabilidad social empresarial y la inclusión de discapacitados en la fuerza laboral.

Las funciones y la estrategia de la organización no han sufrido mayores cambios, sigue siendo una entidad tradicional donde un director ejecutivo se encarga del manejo institucional, sin embargo, con la incorporación de personal al área de operaciones se ha logrado inyectar mayor dinamismo a la institución y mayor involucramiento en los procesos de la institución.- La organización no se ha reestructurado ni reorganizado desde hace 10 años, con excepción del último cambio dado en el año 2010 con la creación del área de operaciones.

La base de recursos de la organización ha cambiado con el tiempo, anteriormente (3 años atrás) existía mayor solvencia económica y capacidad operativa, en la actualidad se atraviesa una grave crisis de liquidez que le ha impedido calificar antes las entidades del sistema financiero para acceder a recursos frescos que le permitan contar con capital operativo para llevar adelante sus operaciones, situación que presenta cierta mejoría en el año 2012, como se puede apreciar del cuadro presupuestario que se presenta a continuación.

Ilustración 6 Presupuesto CEFE 2012

Presupuesto 2012



	ene-12	Feb-12	mar-12	Apr-12	may-12	Jun-12	jul-12	Aug-12	sep-12	Oct-12	nov-12	Dec-12
Ventas	27.500	27.775	28.053	28.333	28.617	28.903	29.192	29.484	29.779	30.076	30.377	30.681
Gastos de operación	11.013	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070	9.070
Gastos de administración	11.332	11.332	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215	11.215
Utilidad neta	4.757	6.988	7.394	7.687	7.984	8.283	8.585	8.890	9.198	9.510	9.824	10.142

En el cuadro que antecede se puede observar que las ventas en el año 2012, han tenido un comportamiento creciente al pasar de US\$ 27.500 en enero a US\$ 30.681 en diciembre del año 2012, es decir durante el año presentan un incremento del 12%. En lo que respecta a los gastos de operación estos más bien muestran un comportamiento decrecimiento, pues estos pasaron de US\$ 11.013 en enero a US\$ 9.070 en diciembre del año 2012, es decir estos se reducen en un 21%. Por su parte los gastos administrativos prácticamente se mantienen durante el año 2012 y sufren una variación muy pequeña, situación que incide de forma inversamente proporcional en la utilidad neta, la cual mantiene una tendencia creciente en el año 2012.

Por otro lado, la organización mantenía un exitoso manejo de gran parte del mercado que le dio gran posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional; sin embargo, su mayor crisis se produce en el año 2002 a raíz de la creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, entidad encargada de acreditar operadores de capacitación para dictar capacitación a los trabajadores que dependían de un empleador lo que provocó el apareamiento de un sinnúmero de operadores a nivel nacional que pugnaban por acceder a los recursos que entregaba esta entidad, que se convierten en una fuerte competencia para el Centro Ecuatoriano de Capacitación y Formación Profesional CEFE.

Las entidades de capacitación acreditadas por la SETEC se ubican en varias provincias del país y transforman el mercado de capacitación al ofrecer mayor flexibilidad en cuanto a horarios, lugar de realización de cursos pues estos pueden desarrollarse ya sea en las instalaciones de la empresa o del centro de capacitación e incluso en hoteles y centros de convenciones, pero sobre todo porque ya no se ofertan “paquetes” de

capacitación, sino que se ofrecen cursos en base a sus “supuestas” necesidades. La capacitación se torna masiva en sectores intensivos en el uso de mano de obra como las empresas florícolas ubicadas principalmente en la zona centro – norte del país y en las empresas bananeras y pesqueras en la región costa.

Ilustración 6. Mapa de Operadores Acreditados por la SETEC



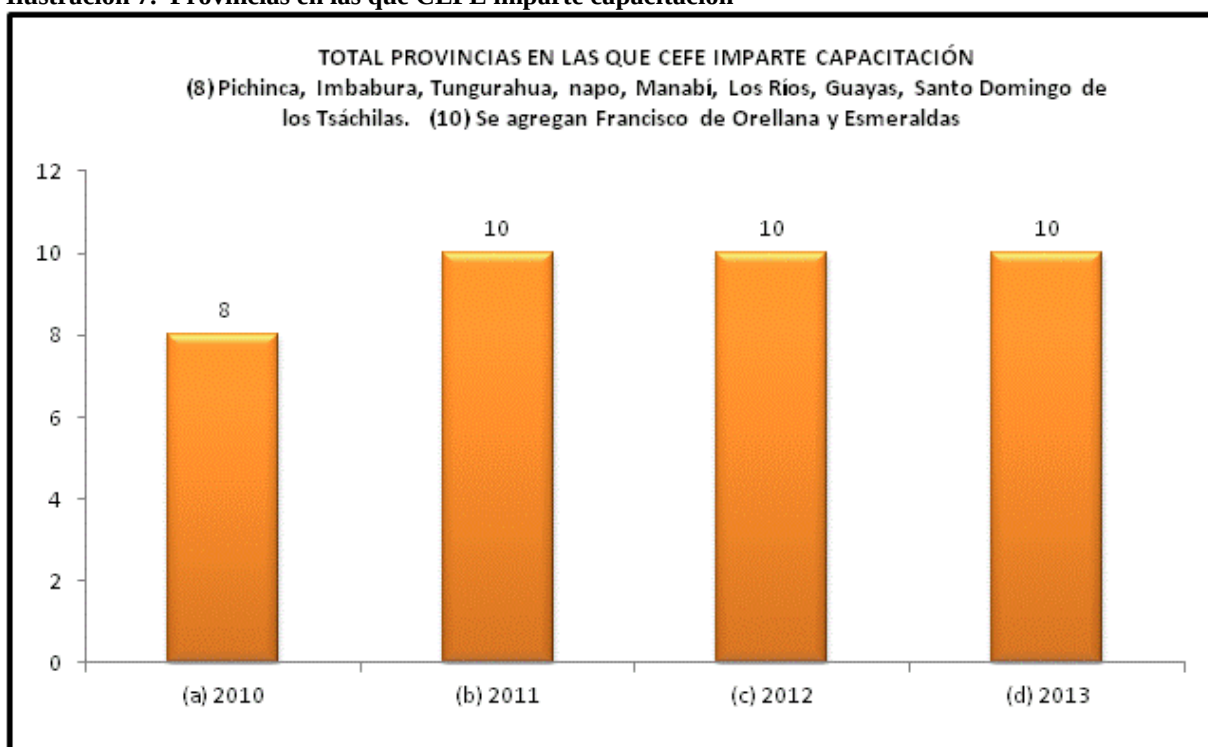
Fuente: SETEC

En el cuadro anterior se puede evidenciar que la SETEC cuenta con operadores acreditados prácticamente en todo el país, lo que ha incidido en la demanda de CEFEC que durante muchos años, era uno de los pocos operadores de capacitación que dictaba cursos de capacitación en cualquier parte del territorio nacional en donde no habían operadores

capaces de atender las necesidades de capacitación en condiciones de calidad y oportunidad.

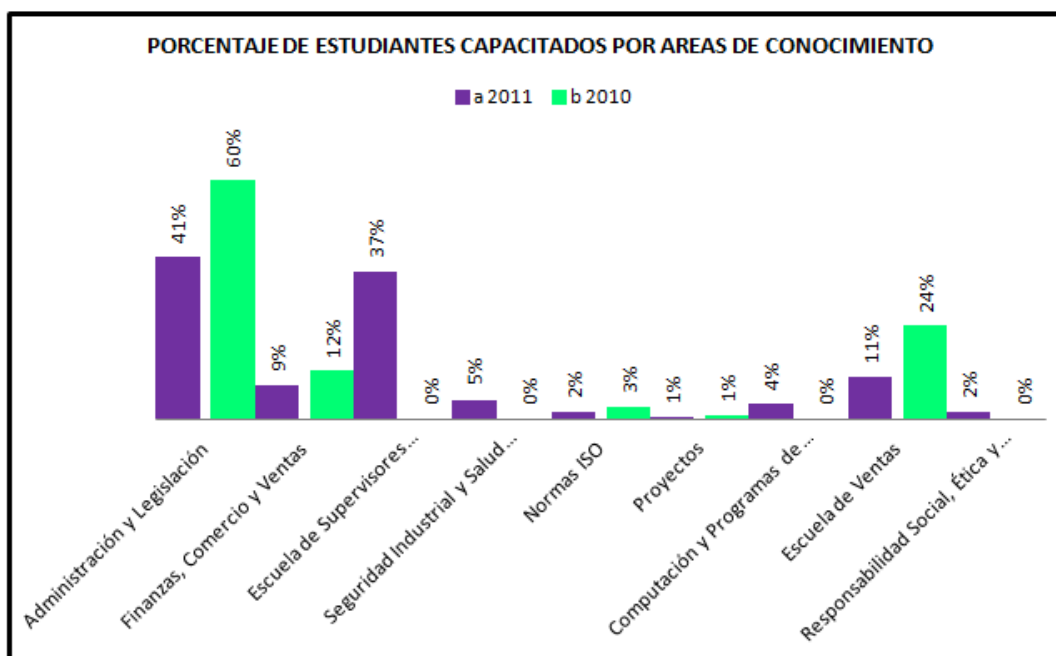
En los años anteriores, CEFE logró ser una organización con mucho reconocimiento, el nombre de CEFE se volvió tradicional y prestigioso en la ciudad de Quito especialmente e incluso a nivel nacional, pues ha llevado adelante cursos de capacitación en varias provincias del país tal como se puede apreciar en el cuadro anexo.

Ilustración 7. Provincias en las que CEFE imparte capacitación



Durante muchos años la oferta y demanda de capacitación se ha reducido a cursos tradicionales en las áreas de Administración y Legislación (Servicio al Cliente, Secretarías eficientes, manejo de bodegas, etc). A partir del año 2011 se está abriendo la oferta de capacitación en otras áreas del conocimiento antes no manejadas por CEFE, por ejemplo: Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Responsabilidad Social - Ética y Valores.

Ilustración 8. Porcentaje de estudiantes capacitados por áreas del conocimiento



Fuente: CEFE; Elaboración Autoras

En el cuadro que antecede se puede apreciar que el Área de Seguridad Industrial de un cero por ciento de estudiantes capacitados en el año 2010, en el 2011 pasó a representar un 5%. Lo propio ocurrió con los participantes en los talleres de Responsabilidad Social en Ética y Valores que en el año 2010 no se impartía ningún curso para el siguiente año se contó con una participación del 2% de total de asistentes a los cursos dictados por CEFE.

En lo que respecta a la revisión de la misión y visión del Centro de Formación Empresarial CEFE se realizó un análisis FODA, en relación con su situación actual, ejercicio que se lo realizó con las áreas tanto ejecutivas como operativas de la organización, obteniéndose los resultados que se señalan en la matriz que se presenta a continuación:

Ilustración 9. Matriz FODA CEFE

MATRIZ FODA CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL CEFE			DEBILIDADES		FORTALEZAS	
			1	2	1	2
			No disponer de un sistema permanente de identificación de necesidades de capacitación	No contar con una estructura organizacional que atienda las necesidades de capacitación en provincias	Tener la posibilidad de llevar adelante actividades de capacitación en diferentes sectores del conocimiento	Reconocimiento y prestigio en el mercado de capacitación
OPORTUNIDADES	1	Generar modalidades de financiamiento de acuerdo a las necesidades de las empresas /clientes	Levantamiento de necesidades de capacitación de acuerdo a los requerimientos de las empresas	Implementación de un sistema de alianzas estratégicas con similares de otras provincias	Contar con un banco de instructores amplio en diferentes modalidades del conomiento para atender cualquier requerimiento en capacitacion	Potenciar las capacidades, destrezas y actualización de conocimientos de los capacitadores para garantizar una adecuada transmisión docente
	2	Contar con un mecanismo de evaluación para medir el nivel de satisfacción de los clientes	Estandarización de la oferta de capacitación	Estandarización de criterios para la elaboración de ofertas de capacitación desde la óptica de un sistema de competencias laborales	Implementar mecanismos de mejora continua para asegurar la calidad de la capación impartida y elevar el nivel de satisfacción del cliente	Elaborar mallas curriculares de los diferentes programas de capacitación ofertados con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las reales necesidades de capacitación
AMENAZAS	1	No satisfacer las necesidades reales de capacitación provenientes de los diferentes grupos de la ciudadanía	Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación	Establecer un mecanismo de seguimiento de los programas de capacitación ofertados	Ofertar capacitación ajustada a las reales necesidades de capacitación de los solicitantes	Campañas de difusión de los servicios que ofrece utilizando los diferentes canales de comunicación de sus miembros fundadores (Cámaras de la Producción)
	2	Contar con una sola modalidad de ejecución de cursos (presencial)	Utilizar diferentes medios de comunicación para difundir la oferta académica y de servicios que brinda CEFE	Atender todos los requerimientos de capacitación que se soliciten en las áreas en las que CEFE oferta la capacitación	Realizar una asignación específica para la renovación de equipos y desarrollo de nuevos programas de capacitación	Enfocar las competencias laborales en empresas interesadas en fomentar la demanda de acuerdo a sus necesidades reales de capacitación

3.2.1. Incentivos y recompensas.

En este aspecto, se puede señalar que en base al análisis de la información receptada, se procura incentivar al personal; sin embargo la crisis que ha afrontado en los últimos tres años ha generado un ambiente de falta de motivación y compromiso, como resultado de que las personas no se sienten bien recompensadas por su trabajo, lo que se refleja en su nivel de desempeño.

Las recompensas no monetarias no apoyan el buen comportamiento organizacional porque el personal que labora en el Centro de Formación Empresarial CEFE espera siempre una compensación de orden económico que en la actualidad no se está en posibilidad de cumplir, aunque se conoce que hace varios años atrás este mecanismo si se practicaba.

En la actualidad no está adecuadamente administrado el sistema de incentivos, lo que genera un clima de desmotivación generalizado, además, no existe un análisis permanente del sistema de incentivos.

No existen tratos discriminatorios, generalmente se clasifica al personal en funcionarios nuevos y personal antiguo o por áreas de trabajo, por ejemplo: ventas frente logística, etc. Lo cual no es discriminación sino clasificación y organización. Es preciso señalar que no debería entenderse como un trato discriminatorio al manejo que se le da al personal de ventas el cual al igual que en otras empresas a nivel nacional reciben un sueldo fijo, acompañado de una tabla de comisiones por ventas, esto con el propósito de dar darle mayor fuerza en la comercialización de talleres de capacitación, razón de ser de la organización motivo de esta investigación. A continuación se presenta la tabla de ventas manejada por CEFE.

Ilustración 10. Instructivo cálculo de comisiones



CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Av. Eloy Alfaro N33-104 y Suiza

Edif. Alicante PB

Telfs: (02) 2268163 / (02) 2268582 / (02) 2268798

e-mail: cefeui@cefenet.com

Quito, 19 de marzo del 2008

Instructivo para el cálculo de comisiones y bonos

Por medio de la presente pongo en su conocimiento, el cálculo de comisiones y bonos para los ejecutivos de ventas, que regirá a partir del mes de enero hasta junio del 2008.

Cálculo de comisiones:

De acuerdo al presupuesto de gastos mensuales del Centro de Formación Empresarial se ha establecido una meta mensual de ventas de 45.000 dólares.

Las comisiones serán calculadas en forma individual por vendedor, los mismos que tendrán un cupo mínimo de 10.000 dólares para cursos abiertos y de incompany, la forma de cálculo se realizará en función de la siguiente tabla:

Metas de Ventas desde	(US Dólares) Hasta	Porcentaje	Premio por Cumplimiento de Ventas
0	10,000.00	0	0
10,001.00	15,000.00	2.50%	150
15,001.00	20,000.00	3.00%	200
20,001.00	25,000.00	3.5%	200
25,001.00	35,000.00	4%	300
35,001.00	40,000.00	5%	300
40,001.00	En adelante	7%	500

Las comisiones serán pagadas bajo el criterio de factura cobrada comisión pagada.

En los casos de ventas de paquetes de servicios de CEFE que se ejecuten durante periodos de tres meses en adelante, se efectuará un reajuste por este concepto, en cuanto se hayan hecho efectivo los cobros.

Rentabilidad de los convenios:

El cálculo de las comisiones de los convenios que mantiene CEFE con otras instituciones será calculada sobre la rentabilidad que quede del seminario al vendedor.

Atentamente,

Dr. Antonio Terán
DIRECTOR EJECUTIVO

Por otro lado, en lo que respecta al resto de personal del Centro Ecuatoriano de formación Empresarial CEFE, no se ha implementado ninguna combinación de

recompensas y sanciones económicas y no económicas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.

No existe motivación, al contrario la crisis que afecta a CEFE en los últimos años ha afectado el comportamiento organizacional del personal. Para impulsar el desempeño se requiere pagos puntuales de las remuneraciones, este recibe su sueldo con uno o dos meses de retraso.

3.3 Del examen de la capacidad organizacional

Cómo el Análisis Organizacional e Institucional, constituye un aporte ineludible en la instrumentación necesaria para operar con sentido transformador al Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE. La comprensión y análisis de los fenómenos organizacionales – institucionales del Centro materia de este trabajo de investigación fue clave el poder indagar y analizar la situación de CEFE con el fin de favorecer la crítica reflexiva, el desocultamiento de intereses particulares para lograr una verdadera transformación que le permita al Centro Ecuatoriano de Formación Profesional ofertar capacitación acorde con las necesidades sociales del actual siglo, bajo un enfoque inclusivo y de derechos en beneficio no solo de los sectores empleadores, sino de los grupos vulnerables bajo un concepto de responsabilidad social, innovación permanentes, pero sobre que les permita alcanzar la autonomía económica, transformándoles en verdaderos emprendedores y generadores de fuentes de trabajo.

A continuación se presentan los principales hallazgos que nos permitirán tener un conocimiento técnico y real de la situación del Centro de Formación Empresarial CEFE y de esta manera estar en capacidad de generar una propuesta efectiva para su reposicionamiento en el mercado de la capacitación.

3.3.1 Liderazgo Estratégico.

Un punto crítico que se debe reconocer, es que las personas que laboran en la organización no apoyan el liderazgo formal, se muestran opuestos al cambio, cualquier situación de cambio les provoca temor, no están dispuestos a seguir a un líder, por el contrario cada área se maneja de manera independiente y hasta se podría decir autónoma, sin que existe una mirada común que les marque un norte como organización, y se reconozca una autoridad que lidere la marcha hacia los objetivos estratégicos de la misma. Más bien adoptan funciones de liderazgo informal negativo y totalmente pesimista.

No están dispuestos a probar nuevas sugerencias formuladas por los que se hallan en puestos de liderazgo, se muestran resistentes a la guía y orientación de una persona, prefieren mantener el estatus quo, no obstante tener la oportunidad de sugerir cambios en la organización.

Los interesados directos internos aparentemente al momento de actuar no brindan un respaldo real; existe una oposición pasiva al cambio, sin embargo, los miembros del Directorio, es decir los representantes de la Cámara de Industrias y de la Asociación Nacional de Empresarios se muestran positivos y apoyan el liderazgo formal de la organización.

3.3.2. Estructura de la organización.

La estructura Organizacional del Centro de Formación empresarial comprende los siguientes niveles:

- ❖ Nivel de Planificación y Gobierno
- ❖ Nivel de Gestión y Administración
- ❖ Nivel Asesor
- ❖ Nivel Operativo

✓ **Nivel de planificación y gobierno**

Corresponde al Directorio, como máxima autoridad e instancia encargada de impartir las políticas que regirán los destinos de CEFE, el Directorio es el que tiene a cargo el direccionamiento estratégico de la organización.

✓ **Nivel de gestión y administración**

Se ubica en la Dirección Ejecutiva como responsable y ejecutor de las políticas institucionales.

✓ **Nivel asesor**

Lo conforma la Dirección de Operaciones

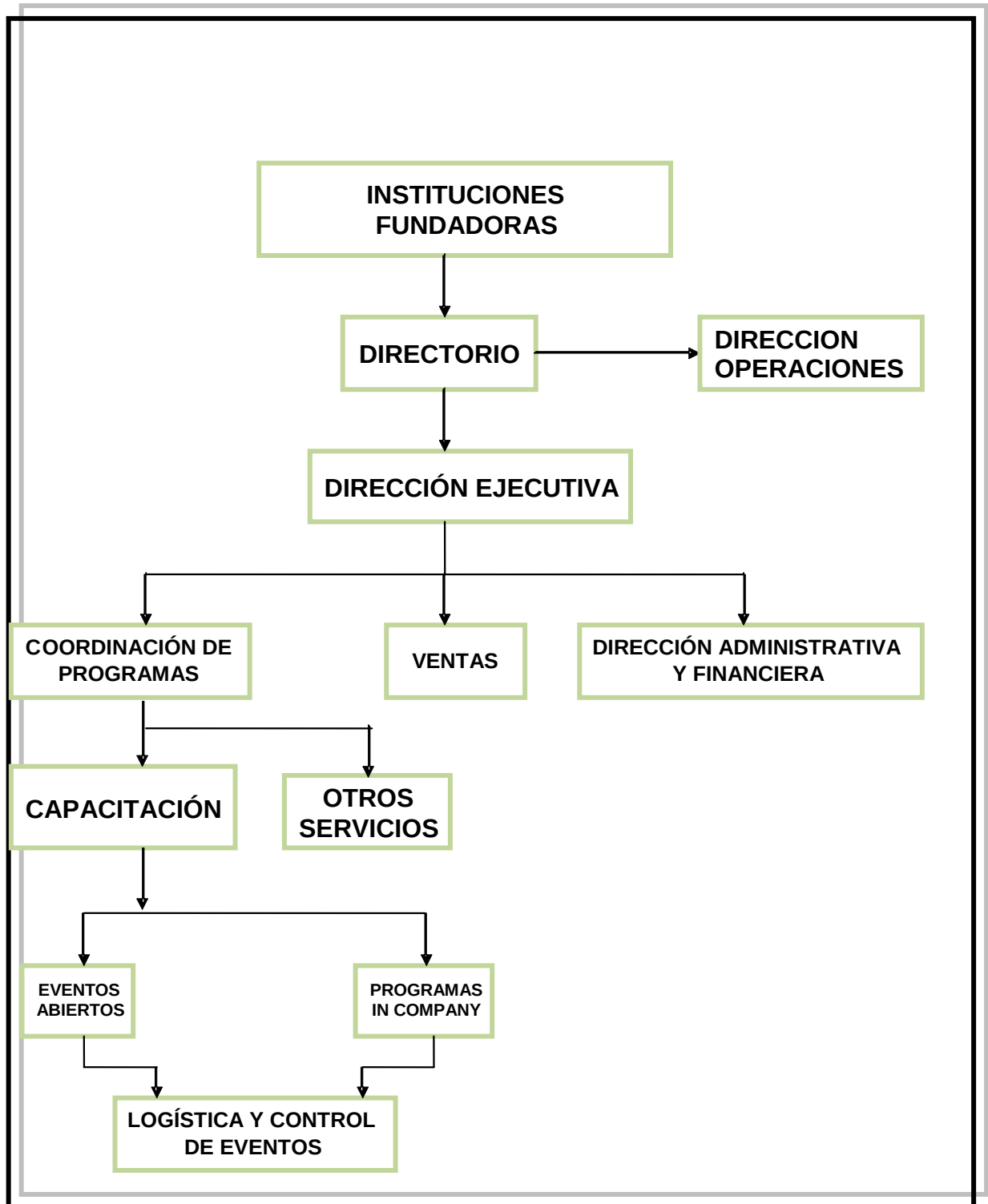
✓ **Nivel operativo**

El nivel operativo está integrado por el Coordinador Académico, los representantes de ventas, los Facilitadores, el personal encargado de llevar la gestión administrativa/operativa y el personal responsable del manejo contable/financiero.

La Estructura de la Institución se ve reflejada el siguiente organigrama, en el que se puede identificar claramente las relaciones de coordinación y los respectivos niveles de autoridad en la organización a esta fecha.

Ilustración 11. Organigrama CEFE

ORGANIGRAMA CEFE



En la actualidad, lamentablemente el Directorio no tiene una manera claramente definida de poder diagnosticar, analizar y tomar decisiones sobre la dirección organizacional, pues a pesar de estatutariamente ser reconocido como el órgano de gobierno, encargo de dictar las políticas y trazar los lineamientos de la gestión que debe cumplir CEFE, en la práctica éste se reúne 2 o 3 veces al año para conocer problemas puntuales y es la Administración la que establece el lineamiento que debe seguir la entidad, sin que este se de manera planificada y organizada, sino respondiendo a situaciones de orden coyuntural, por lo que no posee una línea definida de acción que oriente sus actividades, toda vez que las decisiones adoptadas no están enmarcadas dentro de un proceso de planificación táctica.

Es importante resaltar que, un número considerable del personal que labora en la institución tiene entre 17, 31, 34 y 39 años laborando en la misma, esto genera cierta confusión ya que por su “experiencia” dentro de la misma se les ha otorgado, y ellos ejercen un liderazgo no formal, que no añade valor y mucho menos fortalece el liderazgo formal.

Del análisis realizado, se puede evidenciar que a pesar de ser personas con muchos años en la organización, no se ha generado un proceso de construcción de capacidades, que les permita desarrollarse a nivel profesional; de igual manera se evidencia la falta de un Plan de “sucesión” de las posiciones estratégicas.

Ilustración 12. Antigüedad personal que labora en CEFE



Fuente: CEFE; Elaboración: Autoras

La organización al momento no cuenta con una posición dentro de la estructura, cuya función sea el explorar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en su desempeño, y desde ahí establecer una estrategia que permita el posicionamiento de la misma. Actualmente, el personal está concentrado en la parte financiera, logística, ventas para actividades de capacitación.

Tampoco la organización cuenta con un departamento o área de Talento Humano, actualmente estos procesos se manejan de manera empírica, y están a cargo de cada área, situación que a criterio del Director Ejecutivo se justifica por varias razones, entre ellas el tamaño de la organización y, principalmente debido a la situación económica actual de la organización.

La responsabilidad sobre la consecución de las metas y objetivos de la organización y su funcionamiento en general están concentradas básicamente en la Dirección Ejecutiva y Dirección de Operaciones. No existe en los otros niveles un sentido de corresponsabilidad con el cumplimiento de las metas de la organización. Aunque también se evidencia que no existe un documento o estrategia, organizacional en la que se establezca con claridad las metas, objetivos, indicadores, responsables y tiempos de cumplimiento.

Cada una de las áreas o departamentos, atiende sus procesos, pero no logra identificar la relación e incluso relevancia de los mismos, para las otras áreas o departamentos.

En este punto, es importante mencionar que los estatutos de la organización, no han sido reformados desde su constitución, es decir hace aproximadamente 40 años, y claramente los mismos responden a la estructura organizacional de ese entonces que se limitaba a detallar funciones de la Asamblea General, Dirección Ejecutiva, motivos de la extinción, además claro está, de establecer los objetivos de la organización en aquella época. El documento constitutivo de la organización no estipula un marco adecuado para crear medidas estructurales destinadas a llevar a cabo la misión de la organización.

La estructura de gobernabilidad no cuenta con los diversos comités necesarios para asegurar la responsabilidad legal y organizacional, no existe un área legal, por lo que en los casos requeridos se ha visto en la necesidad de contratar los servicios de un abogado externo, lo que ocasiona costos que muchas veces no están presupuestados, por lo que cualquier alteración financiera en la frágil economía de CEFÉ le ocasiona dificultades para cumplir de manera oportuna con sus obligaciones económicas.

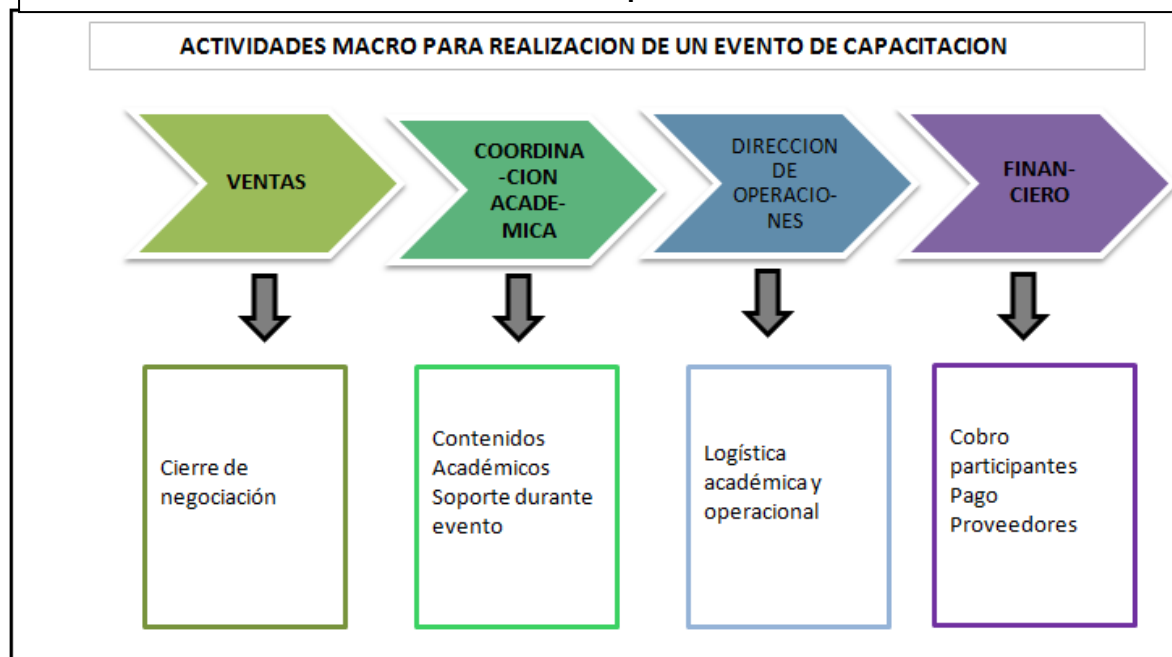
No se cuenta con mecanismos para examinar y evaluar el desempeño organizacional y, en caso apropiado, crear las condiciones para respaldar el cambio. La medición del desempeño se basa en la percepción del cumplimiento del trabajo que cada uno de los funcionarios realiza de manera subjetiva, no existe una herramienta técnica de evaluación del desempeño, situación que se torna subjetiva y podría generar inconvenientes entre el personal que labora en la organización, pues cualquier decisión en esta materia produce de manera discrecional.

3.3.3 Estructura administrativa.

En el año 2011, a partir de la iniciativa propia de la Directora de Operaciones, se elaboró un manual de cargos y funciones, (**Anexo No. 2**) documento en el cual se establece las responsabilidades, funciones y actividades de cada puesto, así como los diferentes niveles de reportaje. Desafortunadamente, el mencionado manual no es usado de manera adecuada y en algunos casos ni siquiera es conocido por algunas personas.

De acuerdo a datos recogidos, se identificó la necesidad de generar un documento de esta naturaleza, ya que por el tipo de trabajo que realiza CEFE cada funcionario debe conocer exactamente las responsabilidades que debe cumplir, y los procesos sobre los que cada área es responsable, pues estos se encuentran interrelacionados. Para señalar un ejemplo el área de ventas ha concretado la realización de un curso. El área de operaciones coordina la logística y realización del evento de inmediato la Coordinación Académica debe preparar los contenidos académicos del taller y coordinación académica durante el desarrollo del evento y finalmente el área financiera estará presente en el cobro a los participantes con la respectiva emisión de factura y el pago a los instructores y demás proveedores.

Ilustración 13. Actividades realización evento de capacitación



Fuente: CEFE; Elaboración: Autoras

Dentro de este análisis se elaboró el mapa de procesos de la organización, y el mismo nos permite identificar los más relevantes, en el nivel que le corresponde, y su relación e interdependencia, lo que requiere, un alto nivel de coordinación de las diferentes áreas responsables de los mismos:

Ilustración 14. Mapa de procesos



Es importante mencionar, que durante cierto tiempo se generaron espacios de coordinación, éstos se realizaban una vez por semana y su propósito era realizar seguimiento y coordinación de actividades cumplidas y pendientes de ejecutar durante la semana.

De cierta manera las decisiones estratégicas como operativas, están concentradas en la dirección ejecutiva y dirección de operaciones, quienes a su vez reportan al Directorio el cual ofrece un respaldo a las iniciativas y acciones que se lleven a cabo para superar los problemas organizacionales, y desde ya se puede evidenciar que cuando tiene conocimiento sus acciones son importantes.

A pesar de que como lo hemos mencionado, existe un alto nivel de resistencia al cambio, el personal en su totalidad, incluyendo miembros del Directorio están conscientes de los problemas que al momento enfrenta la institución, y los identifican con mucha facilidad, sin embargo no se adoptan las acciones necesarias para superar la difícil situación de la organización.

La estructura de responsabilidad y de autoridad tiene cierto sentido organizacional y facilita el trabajo, fundamentalmente en los cursos que se han desarrollado con financiamiento de la SETEC ya que para tener el desembolso de los recursos, esta entidad ha establecido plazos, caso contrario no existe la posibilidad de pago, por lo que en este caso particular existe colaboración de las instancias involucradas para cumplir dentro de las fechas establecidas.

Los principios de calidad no están incorporados a las funciones y responsabilidades de forma explícita y estos más bien se han dejado a libre albedrío de cada funcionario, quienes cuentan como único aval con su larga trayectoria y experiencia en la entidad. No se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño, las funciones financieras, se limitan al registro contable.

No existe una planificación presupuestaria adecuada debido a la falta de un capital operativo, el cual en los últimos años ha sido prácticamente inexistente, los pagos a proveedores y personal se realizan el momento en que existe el recurso sin observar un orden de prelación e importancia, puesto que no se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de fondos la falta de recursos torna prácticamente imposible una provisión de fondos.

Por otro lado, no se cuenta con adecuados recursos humanos para asegurar una planificación financiera efectiva, falta un poco más de actualización y capacitación e innovación en el manejo financiero, el personal trabaja de forma empírica y no utiliza herramientas tecnológicas para cumplir este cometido.

Otro de los aspectos que preocupan es la falta de presentación de informes a los gerentes principales, al Directorio y a las entidades de financiamiento con regularidad, estas se dan por insistencia de la administración y generalmente se cumplen con retraso. Recién a partir del último semestre hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño.

En el aspecto contable – financiero no existe un adecuado manejo de libros contables que puedan producir información de monitoreo, seguimiento, pero sobre todo control de las cuentas de CEFE, las que se llevan de forma manual, situación que retarda su procesamiento y le resta fiabilidad.

No se cuenta con personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes, se requiere brindar más capacitación y mayores conocimientos de instrumentos informáticos al personal de contabilidad.

Solo existen balances, más no hay la presentación de los informes que permiten el control de los activos de la organización o un análisis del comportamiento de los mismos, peor aún establecer comparaciones entre los resultados de uno y otro ejercicio.

No se lleva a cabo la realización de estados de flujo de fondos preparados en forma oportuna y utilizados por los gerentes sino que las operaciones se desarrollan en base a las prioridades y exigencias de los acreedores.

3.3.4 Infraestructura.

Instalaciones.

La infraestructura de CEFE es aceptable para brindar servicios de capacitación encaminados a garantizar un adecuado proceso de aprendizaje. Pues si bien se cuenta con dos aulas y un área de cafetería. No se dispone de espacios externos que permita brindar un ambiente de relajación e inclusive permita la realización de dinámicas grupales para programas de capacitación principalmente en el área de desarrollo humano.

Las aulas cuentan con equipos de soporte para facilitar el desarrollo de las actividades académicas. Las instalaciones y servicios internos (agua, electricidad) son adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario de la organización.

Hay sistemas adecuados de transporte público para que los empleados acudan al trabajo, aunque no se cuenta con servicio institucional, la ubicación de las oficinas permite un fácil acceso al transporte público y por lo mismo se constituye en una fortaleza frente a los demandantes de capacitación.

La infraestructura, los edificios y equipos son manejados con eficiencia y generalmente de estos se encarga el área de logística, apoyados por los asistentes administrativos y bajo la supervisión de la Dirección de Operaciones.

- ✓ **Recursos tecnológicos.-** Si se cuenta con una suscripción a una página que se encarga de promocionar los eventos de CEFE a nivel nacional e internacional, pues su sede está en Argentina y los requerimientos de capacitación pueden ser observados desde cualquier parte del mundo.

Se dispone de redes electrónicas que cuentan con el apoyo financiero y técnico, particularmente, se utiliza los servicios de EDUCAEDU, un portal de información de capacitación (<http://www.educaedu.com/es>).

Ilustración 15. Alianza CEFE- Educa EDU

The screenshot displays the Educa EDU website interface. At the top, there is a navigation bar with a search icon and the text "Programas / Servicios | Secreta...". Below this, a secondary navigation bar includes a search box, a "Buscar" button, and various service icons like "fromDOctoPDF", "Convert to PDF", "Convert to DOC", "TELEVISION FANATIC", "Mira televisión", "Deportes", and "Resúmenes".

The main content area features the Educa EDU logo and the text "Ecuador 1.574 Maestrias y Cursos en Quito". Below this, there are tabs for "Cursos", "Educación Superior", "Maestría", "Postgrado", "Seminario", and "Centros". A search bar with filters for "Temática", "Tipo", and "Dónde" is present, along with a "Buscar" button.

The search results show a highlighted entry for "Centro de Formación Empresarial" in Quito (Pichincha). This entry includes the CEFE logo, a description of the center as a private entity founded in 1971, and a list of courses such as "Curso de Administración de Negocios", "Curso de Administración de Empresas", and "Curso de Negociación y Venta de Servicios".

Below the search results, there are sections for "Enlaces Patrocinados", "Maestrias y Cursos del Centro", and "Administración de Empresas". The "Administración de Empresas" section lists specific courses like "CURSO DE ADMINISTRACIÓN PARA NO ADMINISTRADORES - Quito - Pichincha" and "Curso de Balance Scorecard - Cuadro de Mando Integral - Quito - Pichincha". Each course entry includes details like price, location, modality, and a "Solicitar Información" button.

On the right side of the page, there is a sidebar with a "Glosario" section and a "Confirma tu Centro" section. The "Confirma tu Centro" section features the CEFE logo and a list of master's degrees offered, such as "Curso de Técnicas Profesionales en Ventas" and "Curso de Técnicas para el cliente asertivo de ventas".

Es preciso señalar que las redes electrónicas responden de manera eficaz a las necesidades, los intereses compartidos y las capacidades de la organización y apoyan las nuevas prácticas de eficiencia. En el caso particular de CEFE la oferta de cursos a través de EDUCAEDU ha sido un aliado fundamental en la difusión y promoción de los talleres de capacitación y gran parte de los requerimientos provienen de este medio.

Por otro lado el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE, cuenta con una alianza fructífera y permanente con un operador acreditado en Guayaquil que ha permitido llevar adelante cursos en varias áreas del conocimiento y en particular en el área de informática, diversificando los servicios de CEFE y aportando con nuevas ideas y recursos tecnológicos a la entidad.

Los enlaces electrónicos, son seguros y facilitan la privacidad y su uso para las transacciones cotidianas, es muy frecuente su utilización para los contactos de CEFE.

Uno de los elementos básicos que no se puede dejar de lado es el empleo de recursos tecnológicos los cuales son determinantes para el desempeño de la organización, porque fundamentalmente los trámites con las empresas y la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional se llevan a cabo en línea a través portal WEB de este último, lo mismo ocurre con los requisitos que se deben cumplir ante el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El nivel de tecnología del Centro de Formación Empresarial CEFE no es muy adecuado, para llevar a cabo sus actividades. El área contable financiera en particular está gravemente rezagada con respecto a otras desde el punto de vista tecnológico, aquí se lleva a cabo el desarrollo de sus actividades de forma manual y con el uso de tecnologías para los casos extremadamente necesarios.

No están funcionando al nivel requerido los sistemas de comunicaciones (hardware), sino que hace falta una mejora y modernización en este sentido y para ello se requiere contar con los recursos económicos necesarios, pero sobre todo con el compromiso de cierto personal para optimizar el uso de estas herramientas.

✓ **Enlaces institucionales.**- CEFE mantiene alianzas estratégicas con otros operadores de capacitación acreditados e incluso con organizaciones gremiales como las Cámara de Industria y Producción de Pichicha, para apoyar su desempeño.

Los vínculos institucionales tienen todo el apoyo de los directivos, porque se los toma como una oportunidad para desarrollar estratégicamente las operaciones y lograr un mejor desempeño.

Los vínculos institucionales contribuyen amplia y eficientemente a las metas y la misión de la organización, porque se las realiza para fortalecer las herramientas para su cumplimiento.

Fundamentalmente una alianza realizada con la Cámara de Industrias y Producción y un operador aliado en Quito y Guayaquil han sido muy fructíferas y permanentes y han contribuido con nuevas ideas y recursos a CEFE.

El público en general es avisado e informado sobre la labor desarrollada con las alianzas estratégicas de CEFE, así como los interesados externos.

3.4 Medición del desempeño organizacional

3.4.1 Evaluación de la efectividad.

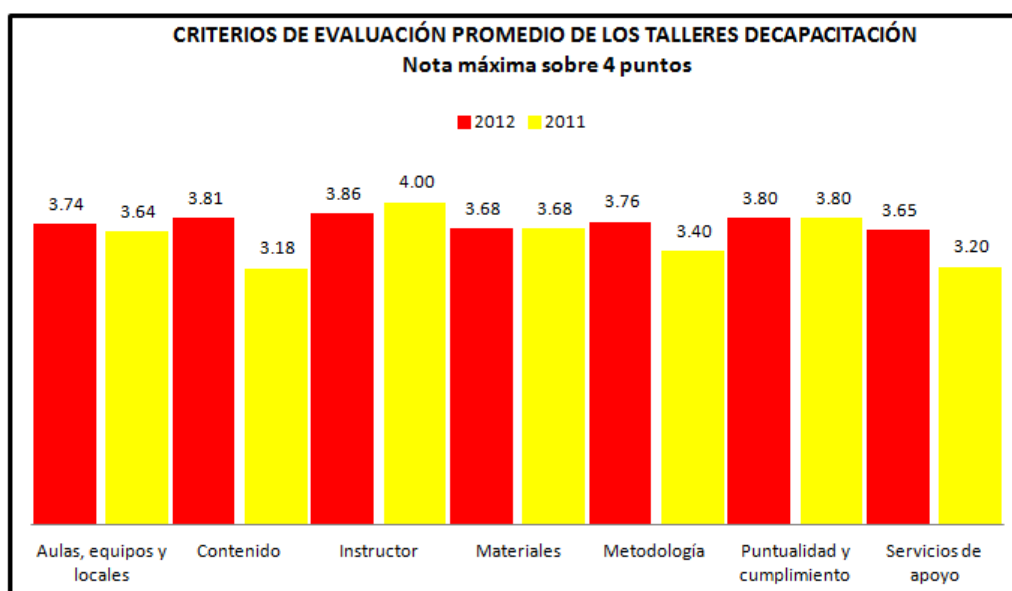
Debido a su gran esfuerzo por ser efectiva en el cumplimiento de su misión CEFE ha permanecido como líder en capacitación en los últimos 40 años en el Ecuador.

La organización cumple de manera efectiva con los objetivos trazados en los estatutos, se llevan a cabo las metas, enunciados de misión y su mandato en general.

No existen indicadores de gestión ni cuantitativos y cualitativos para medir el cumplimiento, sin embargo se conoce que aun así se ha logrado cumplir con las metas organizacionales no a través de un sistema técnico sino por percepciones.

La mayoría de los clientes o beneficiarios consideran que los programas desarrollados a su favor son satisfactorios, esto se puede verificar en el resumen consolidado de los criterios de evaluación realizados a los talleres de capacitación dictados por el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE durante los años 2011 y 2012.

Ilustración 16. Evaluación promedio talleres de capacitación



Fuente: CEFE; Elaboración: Autoras

Del cuadro que antecede se desprende que la evaluación para cada uno de los 7 criterios contenidos en el formulario de evaluación (Anexo No. 3) es bastante satisfactoria. Respecto a aulas, equipos y locales, esta representó 3.64 en el año 2011 y 3.74 en el año 2012, lo que equivale a MUY BUENO. En cuanto al contenido, esto es los ejes temáticos sobre la materia del curso el resultado para el año 2011 representa 3,18 y en el año 2012 3,81, equivalente a BUENO y MUY BUENO, respectivamente. Los demás ítems, Instructor, Metodología, Materiales, Puntualidad y Servicios de Apoyo el puntaje obtenido es el equivalente a MUY BUENO.

A pesar de que se procura siempre utilizar información de retroalimentación para mejorarse a sí misma, se lo hace empíricamente, debido a que no se cuenta con un buen sistema de indicadores de gestión.

3.4.2 Evaluación de la eficiencia.

En CEFE la relación entre la unidad de servicios por evento de capacitación y el costo de generarlo corresponde al 60%, es decir, su margen de contribución es aceptable. Empíricamente se conoce que el nivel de eficiencia al utilizar sus recursos humanos, financieros y físicos asciende al 70%.

Las instalaciones físicas (edificios, equipos, etc.) se utilizan en un 50% pues hay eventos que se desarrollan "In company", es decir, existe una capacidad ociosa que se puede utilizar para optimizar los ingresos financieros, por lo que se procura que la mayoría de eventos se lleven a cabo en las instalaciones de la organización.

En lo que respecta a la participación de los estudiantes en los talleres de capacitación, CEFE manifestó que existe un bajo nivel de ausentismo por parte de los participantes en los eventos de capacitación, y la puntualidad en la prestación de servicios de un 90%, lo que sin duda es alto.

En lo que respecta a la evaluación de impacto de la capacitación impartida el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE está consciente de que el principal objetivo de la capacitación es provocar cambios; ya sea en la forma de hacer las cosas o en la forma de verlas, lo cual al final del camino obviamente ejerce un impacto en la organización. De allí que es preciso establecer si la capacitación llevada a cabo ha logrado transferir conocimientos, habilidades y destrezas hacia las personas que se desempeñan en las organizaciones, pero sobre todo, si esta ha logrado fortalecer las actitudes necesarias para

el éxito de la empresa, por lo que en los casos de empresas que llevan adelante un programa integral de capacitación para sus empleados o en los que el número de participantes de la empresa sobrepasa las 30 personas mediante el empleo del denominado “Formulario SISTEMA DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE” (Anexo No. 4) utilizando el enfoque de los niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, se realiza la medición en las diferentes empresas, lamentablemente este proceso no tiene establecidos protocolos de cumplimiento rigurosos y el formulario en la actualidad únicamente lo utilización a requerimiento del cliente, más no como política institucional.

3.4.3 Evaluación de la relevancia.

De forma permanente y por cada evento de capacitación, CEFE realiza encuestas y sondeos adecuados de los clientes para obtener sus percepciones de la organización y sus servicios.

Generalmente la organización se resiste al cambio y no es fácil su adaptación a buscar nuevas formas de presentar su trabajo al mercado que exige cambios.

Los programas de capacitación sin embargo, se ajustan a los requerimientos de cada empresa, regularmente son examinados y modificados de acuerdo a los requerimientos del entorno.

De forma esporádica se realizan evaluaciones de las necesidades de los interesados directos para lo cual emplean el formulario “Diagnóstico y comprensión general de la empresa” (Anexo No. 5) el cual permite conocer la estructura organizacional de la empresa, su misión y visión e identificar las principales necesidades de capacitación, en base a lo cual se llevan adelante los programas; sin embargo un levantamiento tomando en consideración los perfiles de los trabajadores por tratarse de un tema complejo y con un costo elevado viene a constituirse en una consultoría cuya implementación tardaría varios

meses, por lo que en caso de darse el Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE lo ejecuta bajo la modalidad de consultoría en asociación con profesionales especializados en el manejo del talento humano, situación que ocurre con muy poca frecuencia.

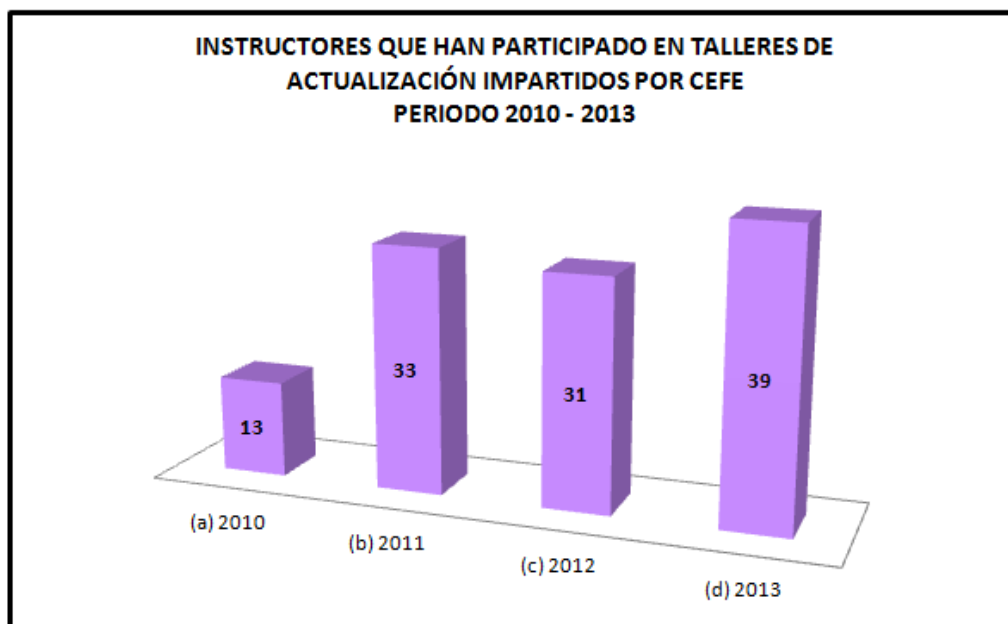
Por otro lado, es política de la institución ejecutar todos los esfuerzos posibles para examinar el entorno con el fin de adaptar su estrategia frente a la competencia y la demanda de los clientes actuales y potenciales.

No se realiza un monitoreo de la reputación de CEFE, la empresa se ha conformado con los reportes de evaluación escrita levantados en cada evento y en la aceptación histórica que ha tenido, pues el formulario como se señaló anteriormente mide varios parámetros que van desde el aspecto académico hasta el logístico.

3.4.4 Capacidades.

Existen suficientes profesionales en el mercado laboral ecuatoriano, especialmente en Quito, donde la organización desarrolla sus actividades, está considerado como uno de los principales centros de capacitación del país, al que CEFE tiene acceso para contratar y cumplir con sus objetivos de capacitación en diferentes áreas técnicas. La entidad se ha preocupado por actualizar a los instructores que participan en los eventos de capacitación, no obstante mantener una relación contractual bajo la modalidad de honorarios profesionales en los últimos tres años se ha preocupado por llevar adelante talleres de actualización tales como gestión por competencias, metodologías de enseñanza aprendizaje y andragogía. Estos talleres han tenido una participación de varios de los instructores conforme se desprende del cuadro que se anexa.

Ilustración 17. Número de instructores capacitados



Fuente: CEFE; Elaboración: Autoras

La organización tiene suficiente acceso para emprender en un proceso de renovación tecnológica y de equipos pues existe tecnología como sistemas de internet, intranet, equipos electrónicos de apoyo en el mercado, que contribuirían para que la empresa pueda suministrar sus servicios de manera efectiva y eficiente.

La infraestructura local como los sistemas viales y de transporte público, electricidad y telecomunicaciones están en buenas condiciones para permitir que la organización lleve a cabo sus actividades en forma efectiva y eficiente.

3.4.5 Encuestas.

Por todas las consideraciones expuestas en los puntos anteriores y tomando en cuenta que la opinión de los beneficiarios de la capacitación es importante, se consideró necesario correr una encuesta que nos permita conocer el grado de conocimiento que la ciudadanía tiene de CEFE, de sus programas, pero sobre todo si existe interés en participar de los cursos y programas de capacitación dictados por CEFE además de conocer temas en los

cuales les gustaría capacitarse. A continuación presentamos los resultados de la encuesta realizada (Anexo No. 6 formato de encuesta).

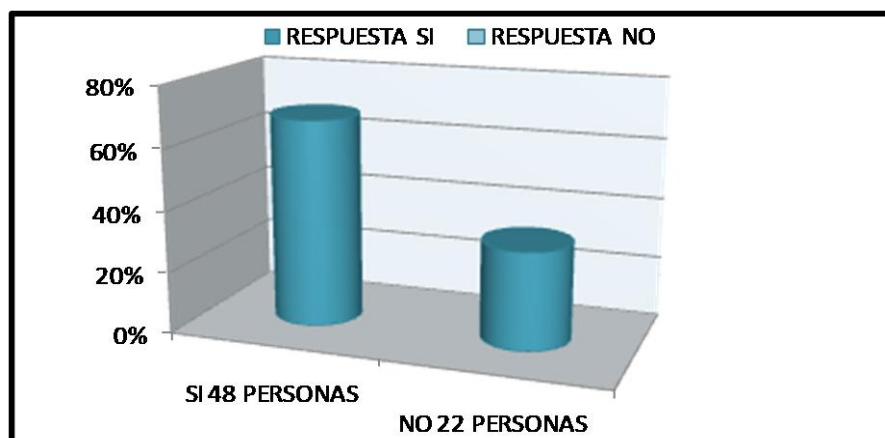
1. ¿Ha escuchado hablar acerca del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE?

Ilustración 18 Cuadro Personas/empresas que conocen CEFE

SI	NO	
SI	NO	TOTAL
48	22	70
68%	32%	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 19. Gráfico Personas que han escuchado hablar de CEFE



Fuente: Encuesta, Elaboración: Autoras

Interpretación

48 de las 70 personas encuestadas, es decir el 68%, si han escuchado hablar acerca del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE.

2. **Está de acuerdo con la existencia de una empresa dedicada a la realización de talleres de capacitación para mejorar destrezas y habilidades de los trabajadores**

Ilustración 20 Cuadro Opinión acerca de la existencia de un Centro de capacitación

SI	NO	TOTAL
56	14	70
80%	20%	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 21 Gráfico personas que están de acuerdo con la creación de un centro de capacitación



Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Interpretación

Mediante un análisis de las encuestas realizadas se determinó que el 80% que corresponden a 58 personas, están de acuerdo con la creación de una empresa dedicada a la realización de talleres de capacitación para dotar de destrezas y habilidades a los trabajadores.

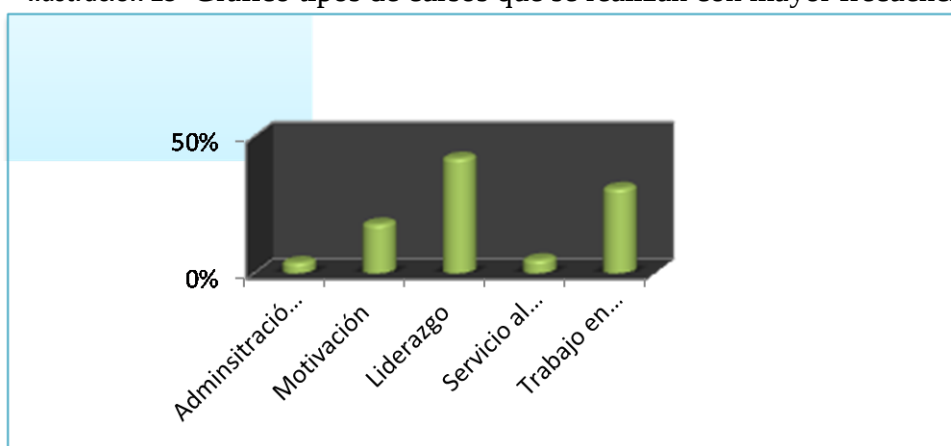
3. ¿Qué tipos de cursos de capacitación se realizan con más frecuencia dentro de las empresas o fuera de ellas?

Ilustración 22 Cuadro cursos que se realizan con frecuencia

TIPO DE CURSO	No. PERSONAS	%
Administración de la Producción	3	4%
Motivación	20	18%
Liderazgo	30	42%
Servicio al Cliente	4	5%
Trabajo en Equipo	18	31%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 23 Gráfico tipos de cursos que se realizan con mayor frecuencia



Interpretación

Mediante los datos estadísticos resultantes de las encuestas, se determinó que un 42% que corresponde a un total de 30 personas en el último año han tomado un curso de Liderazgo.

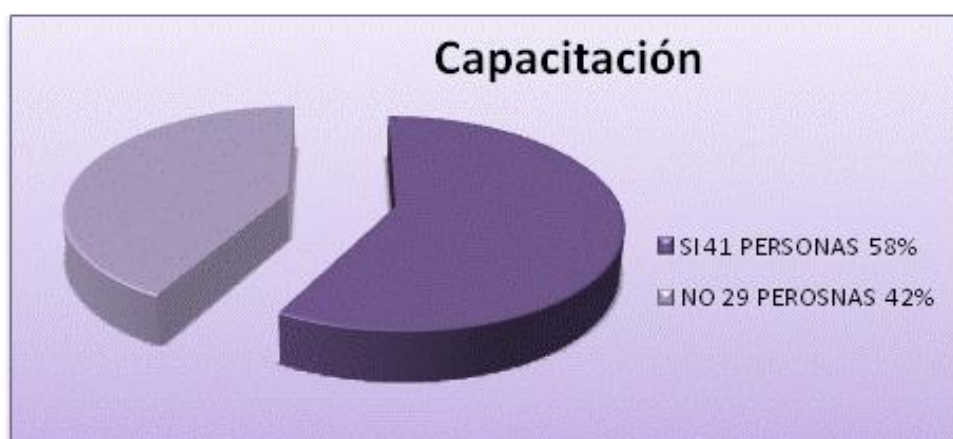
4. ¿Ha tomado algún cursos de capacitación en el último año?

Ilustración 24. Tabla personas que han tomado un curso de capacitación en el último año

SI	NO	
SI	NO	TOTAL
41	29	70
58%	42%	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 25. Gráfico personas que han tomado capacitación en el último año



Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Interpretación

Mediante las encuestas realizadas se determina que un 58% que corresponde a 41 personas han tomado al menos un curso de capacitación en el último año.

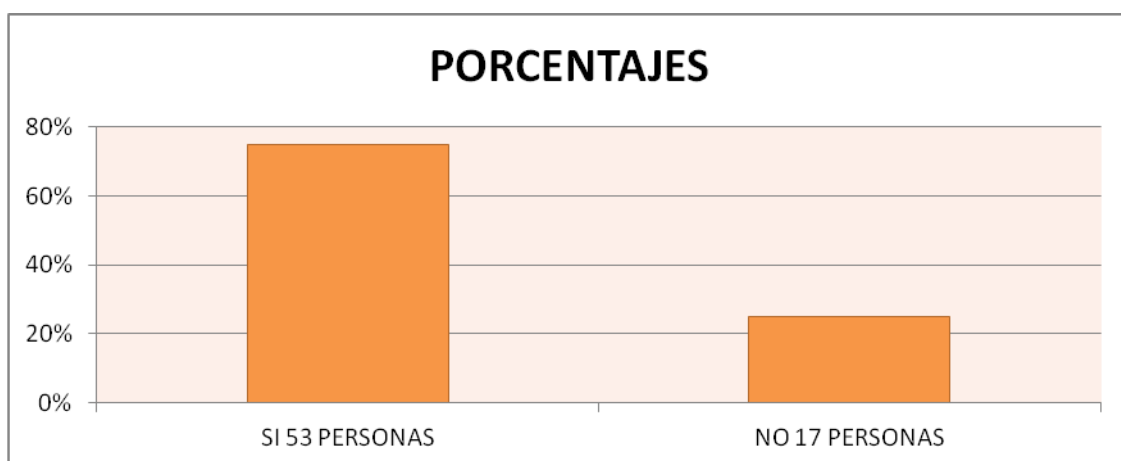
5. **¿Le gustaría tomar un curso de capacitación novedoso, como talleres de seguridad industrial, responsabilidad social o ética?**

Ilustración 26. Tabla personas que tomarían un curso de capacitación novedoso

SI	NO	
SI	NO	TOTAL
53	17	70
75%	25%	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 27. Gráfico personas que tomarían un curso de capacitación novedoso



Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Interpretación

Mediante las encuestas realizadas se determinó que el 75% que corresponde a 53 personas estarían dispuestas a tomar un curso de capacitación en materias novedosas tales como seguridad industrial, responsabilidad social o ética.

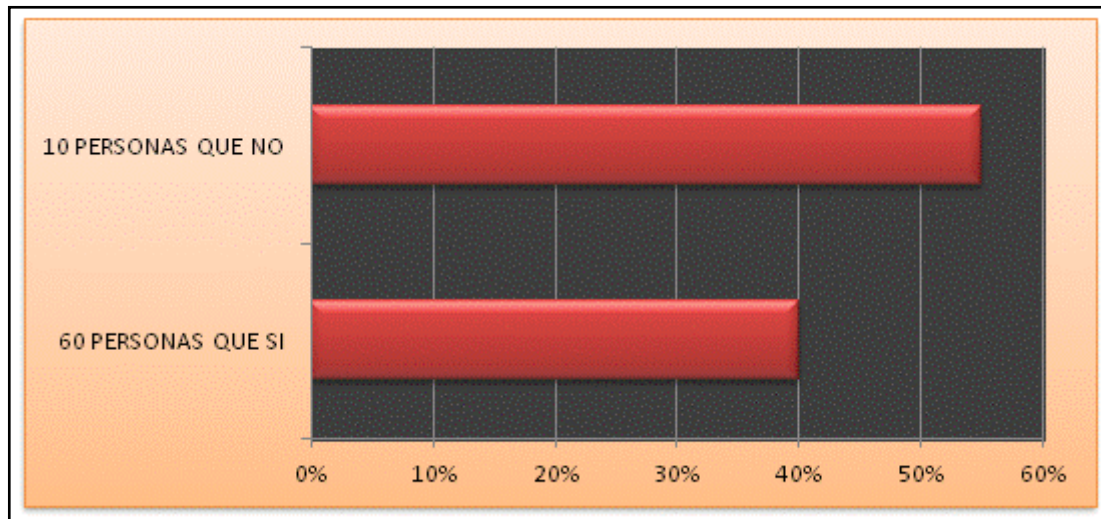
6. Le gustaría que en el lugar de su trabajo estén interesados en capacitar al personal en cursos como los denominados en la pregunta anterior?

Ilustración 28. Tabla personas interesadas en que su empresa ofrezca cursos novedosos

SI	NO	
SI	NO	TOTAL
60	10	70
85%	15%	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 29. Gráfico personas interesadas en que la empresa ofrezca cursos de capacitación novedosos



Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Interpretación

Mediante el siguiente análisis se ha determinado que un 85% que corresponde a 60 personas les gustaría que la empresa en la que trabajan esté interesada en capacitar a su personal en cursos como seguridad industrial, responsabilidad social y ética.

7. ¿A parte de los cursos mencionados en esta encuesta; cuales otros cursos le gustaría recibir

Ilustración 30. Tabla de Cursos que han sido demandados

OPINIONES/CRITERIOS	N.- PERSONAS	%
Programas de escritorio	30	42%
Elaboración de Proyectos	27	38%
Inglés	13	20%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Ilustración 31. Gráfico Cursos demandados



Fuente: Encuesta; Elaboración: Autoras

Interpretación

Mediante las encuestas se determinó que un 42% que corresponde a 30 personas les gustaría recibir un curso de programas de escritorio, frente a un 38% que prefiere cursos de proyectos y un 20% le gustaría cursos de inglés

Capítulo IV

Propuesta de mejoramiento

Consideramos pertinente, iniciar este capítulo, haciendo referencia al estudio realizado por la “Red Nuevo Paradigma para la innovación institucional en América Latina” el mismo, que nos muestra que cuando las organizaciones intentan construir su sostenibilidad, el 75% de sus iniciativas de cambio fracasa. Del total de estos fracasos el 95% de los procesos siguen la filosofía de cambiar las cosas para cambiar las personas, mientras que el 98% de los pocos casos exitosos sigue la filosofía de cambiar las personas quienes son las que cambian las cosas.

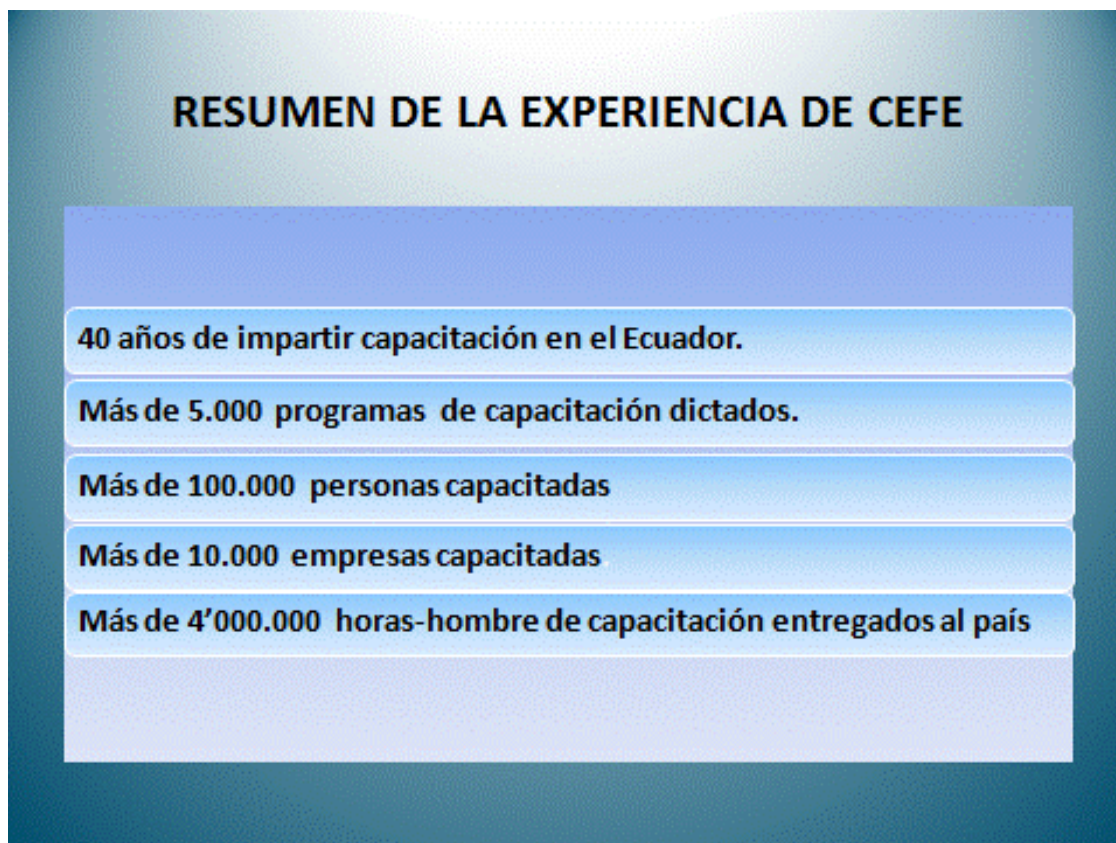
Dentro de la primera alternativa, se considera al mundo como una máquina, dónde el ser humano no es sino una pieza más de este gran engranaje; en la segunda opción, que es la que estamos considerando para nuestra propuesta, el ser humano es el centro del desarrollo, quien a través del desarrollo de sus competencias y capacidades se convertirá en el gestor de su propio desarrollo, quien está en capacidad de cambiar las cosas para su propio beneficio y el de la sociedad en su conjunto.

El Diagnóstico realizado al Centro Ecuatoriano de formación Profesional CEFE, nos arroja información o insumos relevantes para poder plantear una propuesta de mejoramiento de la organización, propuesta que tiene por objetivo, dar respuesta a cada uno de los aspectos o componentes del diagnóstico, las mismas que estaremos desarrollando más adelante.

Previo al desarrollo de la propuesta como tal, es importante mencionar de manera resumida, los aspectos más importantes del diagnóstico, y que son considerados relevantes y pertinentes para la elaboración de la propuesta, es así que: en el análisis organizacional sobre la capacidad institucional del Centro Ecuatoriano de Formación

Profesional CEFE tiene especial significación por la incidencia que en la formación profesional de importantes grupos de empresas ha tenido en los últimos 40 años (cuadro resumen de trayectoria) y además por tratarse de uno de los operadores de capacitación acreditados por la Secretaría Técnicas de Formación y Capacitación Profesional SETEC.

Ilustración 32. Resumen experiencia CEFE



Fuente: CEFE

El Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE presenta limitaciones en su accionar, lo que le ha impedido en los últimos años tener un mejor desenvolvimiento y mantener el posicionamiento y liderazgo que le caracterizó décadas atrás. Entre los principales elementos que han afectado a la institución podemos citar la falta de recursos económicos, la casi nula capacitación de su personal para el uso de tecnologías y manejos eficientes de la gestión administrativa. El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE no ha emprendido en un programa de formación del talento humano al cual se le

debe dar especial importancia, para mantener un proceso de permanente aprendizaje y asumir y fortalecer el liderazgo del proceso de cambio que debe darse al interior como al exterior de la institución.

Existe ausencia de una adecuada comunicación interna y externa, cuanto más que esta es la clave para detectar problemas, para lograr un mejor desempeño y por ende incrementar la calidad en la gestión y en el desarrollo de los cursos y talleres de capacitación, a todo lo anterior habría que añadir como elemento desfavorable la competencia desleal y apareamiento en los últimos años de un sinnúmero de operadores de capacitación que le ha restado competitividad en el mercado de capacitación.

La entidad carece de un proceso de desarrollo organizacional, en el que el personal tenga plenamente definidas sus responsabilidades, muestre capacidad para adaptarse al cambio en la institución en la que debe primar un enfoque en el cliente para lo cual debería empezar reconociendo la necesidad de emprender de manera urgente en un proceso de innovación de los programas y talleres de capacitación.

Por otro lado, Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE no cuenta con una cultura de planificación la cual debería ser concebida como una tarea especial que involucre a todos los funcionarios, pero especialmente a quienes conforman la Directiva de y son parte de los niveles estratégicos de la organización.

Es preciso reconocer que los aspectos antes mencionados no son de fácil manejo y la falta de recursos viene a constituirse en un obstáculo difícil de superar, no obstante se deberá insistir en la generación de conciencia y búsqueda de mecanismos para que las acciones que se adopten para alcanzar el mejoramiento, se mantengan el tiempo suficiente con el fin de garantizar los resultados esperados, generar las capacidades en el personal

administrativo, en los facilitadores incluso que esta situación se extienda hacia los miembros del Directorio.

Se debe reiterar, que el desarrollo organizacional es un proceso de mejoramiento continuo que exige el compromiso pleno de todos los niveles de la organización hasta que los nuevos valores y formas de trabajo que sustenta el nuevo modelo sean asimilados por la mayoría de los miembros de la organización.

Es importante indicar que si bien es cierto se conoció el grado de satisfacción de los participantes a los diferentes talleres de capacitación como resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los participantes en cada uno de los eventos ejecutados, los resultados obtenidos no son utilizado para emprender en acciones de mejora con el fin de incrementar el interés de las empresas por mantener a CEFE como uno de sus principales proveedores de capacitación

Usando todo lo anterior como insumo, y a la vez revisada a profundidad la información recabada a través de la aplicación de la herramienta AIO referente a las instancias estratégicas de la organización, se puede identificar que en este momento existe una ventana de oportunidad única para CEFE, a través de una estrategia de posicionamiento adecuado respondiendo al nuevo momento del país, con el objetivo de convertir a la organización en un referente en tema de capacitación.

El diagnóstico realizado en base a la información recabada por la herramienta Análisis Organizacional Institucional (AIO) nos permite elaborar las siguientes recomendaciones, que para una mejor comprensión se han dividido en dos grupos: a) de orden estratégico y b) de orden operativo

a) *De Orden estratégico*

- ✓ Se considera importante, que la organización elabore una estrategia institucional, que le permita marcar el rumbo en un mediano y largo plazo, estableciendo metas y

objetivos claros y medibles, es decir se debería definir el modelo de negocio para la organización que permita entender cuáles son los puntos de encuentro con sus potenciales clientes, a fin de asegurar el más alto grado de satisfacción al cliente, manteniendo el nivel de calidad sin que ello represente costos difíciles de asumir.

- ✓ Deberá llevar a cabo una reorganización de su estructura, alineada a los nuevos objetivos estratégicos que se planteen luego de un profundo análisis del contexto interno y externo de la organización,

La elaboración de la estrategia institucional, debe considerarse tanto en el contexto externo como el contexto interno. En relación al contexto externo, este debería estar alineada con los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, a través del cual se busca mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, para lo cual se requiere contar con entidades de capacitación que ofrezcan programas innovadores de conformidad con los nuevos requerimientos del estado y que están en relación al cambio de la matriz productiva.

En el contexto interno, se puede notar claramente la ausencia de una unidad de planificación, por lo que el nivel de gestión del Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE requiere contar con una visión clara del direccionamiento estratégico que le permita tomar decisiones y acciones de forma oportuna, así como desarrollar acciones para actualizar y modificar los procedimientos establecidos con el fin de desarrollar una cultura de mejoramiento continuo. Una organización administrativa adecuada le permitirá tener un mejor relacionamiento externo, emprender en un proceso de la actualización de su malla curricular. Es importante que la Dirección Ejecutiva, debería ser un área ejecutora de las políticas y lineamientos estratégicos emanados desde

el Directorio de la organización y desarrollar una gestión eficiente encaminada a fortalecer y apalancar el trabajo realizado por todos los miembros de la organización.

En este marco, en el mediano y corto plazo se deben sentar las bases para refundar la organización bajo un enfoque moderno, innovador y acorde a las necesidades de la sociedad. El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial deberá recuperar el prestigio de antaño y ubicarse entre las primeras entidades en ofrecer servicios de capacitación por contar con programas modernos, instructores del más alto nivel y formas de organización encaminadas a garantizar calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje. Para alcanzar este objetivo es preciso tener conciencia que los clientes juegan un papel significativo, pues los nuevos talleres que se planteen nacen de las necesidades de los clientes y el mercado laboral en donde ellos se desenvuelven, unido a la satisfacción expresada por estos en las evaluaciones realizadas a los eventos de capacitación.

b) De Orden operativo

Luego de la aplicación de la herramienta AIO se ha llegado a la conclusión de que la institución deberá emprender en los siguientes cambios para lograr su fortalecimiento institucional.

✓ Respecto de la Determinación de la motivación organizacional.

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE acorde con las nuevas tendencias que imperan en el mundo y en particular en el Ecuador, deberá ampliar su oferta de capacitación en materias tales como la ética, la responsabilidad social empresarial, pero sobre todo en llevar adelante programas de capacitación que permitan insertar a los sectores vulnerables en la economía nacional y otorgarles autonomía económica de conformidad con los preceptos contemplados en el Sumak Kausay.

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE debería convertirse en una entidad más dinámica, presta al cambio y estar en un proceso de permanente innovación a

fin de no quedar rezagada de la constante transformación que se da en un mundo desarrollado y altamente competitivo. La estructura organizacional de CEFE debería responder a las necesidades actuales y para ello se hace necesario que los miembros Fundadores, esto es la Cámara de Industriales de Pichincha, la Cámara de Comercio de Quito y la Asociación Nacional de Empresarios, emprendan en un verdadero proceso de renovación y transformación de sus estructuras.

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE debería explorar en el mercado nuevos mecanismos de financiamiento vinculadas a la actividad de capacitación tales como consultorías, asesorías e implementación de sistemas de gestión de calidad, de seguridad y salud ocupacional, entre otras, para no generar una dependencia de los recursos que en materia de capacitación otorga la SETEC.

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE debería contar con oferta amplia, moderna y dinámica de capacitación que no solo se enfoque hacia la capacitación presencial, sino acorde con el desarrollo tecnológico actual emprender en programas de capacitación virtuales que a más de ser de menor costo se convierten en una importante alternativa para los profesionales que no disponen de tiempo para llevar adelante capacitación presencial. Estos nuevos programas podrán tener éxito si se llevan adelante con una estrategia comunicacional que permita al Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE recuperar su posicionamiento y reconocimiento en el mercado de capacitación.

✓ ***Referente a los incentivos y recompensas.***

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE no obstante estar atravesando una difícil situación económica, caracterizada fundamentalmente por la falta de liquidez, debería diseñar mecanismos de incentivos con el fin de motivar a su personal

para alcanzar los objetivos de la empresa, incentivos que no necesariamente van a ser de naturaleza económica y que deberán aplicarse en los distintos niveles de la organización, tales como cuadros para identificar a los mejores empleados del mes, reconocimientos públicos, entre otros. En caso de que mejoren las condiciones económicas también se debería prever un rubro para recompensas a los empleados, las cuales deberían asignarse en función del esfuerzo y grado de compromiso para con la Organización.

✓ ***Referente a la Capacidad Organizacional***

El cambio al que se ve abocado llevar adelante el Centro de Formación Empresarial CEFE, no solamente sería de forma, sino de fondo, siendo uno de los principales temas de trabajar “El clima organizacional” con el fin de permitir al personal que labora en la entidad descubrir o re-descubrir importantes aspectos de su personalidad, brindándoles herramientas para que puedan desenvolverse en situaciones incluso incómodas o difíciles de sobrellevar, pero guiadas por un líder al que deben reconocerle y asumir un compromiso para juntos trabajar por un solo objetivo que es lograr un mejor manejo organizacional, en el que se reconozcan los diferentes niveles de autoridad de la entidad sea que se encuentren en el nivel de gobierno, de gestión administrativa, nivel asesor o nivel operativo.

A fin de asegurar una mejor gestión, CEFE debería cambiar su modelo de gestión administrativo hacia un sistema de gestión por procesos, que entre sus principales ventajas se encuentran:

- ❖ La reducción de costos internos innecesarios
- ❖ Reducir tiempos en la entrega del producto (en este caso sería mayor agilidad para la presentación de propuestas de capacitación)
- ❖ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes

- ❖ Incorporar actividades adicionales de servicio, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ejemplo innovación, programas ajustados a requerimientos de la empresa, etc.)

Las organizaciones que se han manejado históricamente de manera departamental, se caracterizan por ser ineficientes, fortaleciendo nichos de poder e inercia excesiva frente a los cambios. CEFE, debe potenciar el concepto del proceso, como un foco común y empezar a gestionar estos cambios con una visión de objetivo en el cliente.

El Centro de Formación Empresarial y fundamentalmente las entidades que conforman el Directorio deberían analizar la posibilidad de emprender en una reforma a los estatutos, a fin de dotarle a la entidad de una estructura ágil y liviana, pero sobre todo acorde a la realidad actual. A fin de ejercer un mayor control los Estatutos deberían prever la conformación de un Comité Académico que sea el encargado de realizar propuestas innovadoras en materia de capacitación y de esta manera estar en capacidad de responder a las necesidades actuales del mercado con cursos y talleres flexibles con capacidad para adaptarse a las situaciones particulares de cada uno de sus clientes.

En cuanto a la estructura Administrativa, se trata de una organización jerárquica, se debería trabajar en replantearse la posibilidad de convertirla en una organización de tipo lineal caracterizada por una estructura sencilla y de fácil comprensión, en donde la responsabilidades estén delimitadas de forma nítida y clara, que genere la estabilidad necesaria, siendo estas características las que le van a dar la estabilidad que la Institución requiere y que se acomoda de mejor manera para las entidades pequeñas como CEFE. Esta estructura debe responder de manera adecuada, a la Estrategia definida por la organización, y por lo tanto a los procesos que hayan sido identificados como los más relevantes.

✓ ***Referente a la Infraestructura***

El Centro de Formación Empresarial debería rediseñar su infraestructura con el fin de que esta ofrezca las condiciones de comodidad que garanticen un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje. En cuanto a las aulas debería verificar que el espacio/alumno sea suficiente, que las aulas cuenten con iluminación y ventilación adecuada y en la medida de lo posible evitar la contaminación de factores ambientales como ruido, olores o cualquier otro que incida negativamente en la concentración del participante.

En cuanto al mobiliario, este debería estar en número suficiente y necesario para el desarrollo de las actividades de capacitación. No se puede dejar de lado los servicios de apoyo y equipos de soporte para el cumplimiento de las actividades de carácter académico, administrativo y financiero. En el primer caso, la dotación oportuna de servicios básicos (agua, luz, servicios sanitarios), contribuyen a mejorar el nivel de bienestar de los participantes. Mención especial merecen los servicios de internet los cuales deberían ser eficientes y de fácil acceso tanto para el personal administrativo como para los participantes a los diferentes eventos de capacitación, pues este se ha convertido en una herramienta importante dentro de las nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje. En el segundo caso, los espacios académicos deberían contar con proyectores computadores, pizarras, por citar los más importantes.

✓ ***Referente a la medición del desempeño Organizacional***

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial debería establecer indicadores de gestión, pues estos se convierten en instrumentos que reflejan los resultados de su actuación, permiten medir el cumplimiento de metas y por lo mismo implementar estrategias o acciones correctivas de mejora.

A fin de mejorar su eficiencia el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE debería procurar que los eventos de capacitación se ejecuten en sus instalaciones y de esta manera disminuir la capacidad ociosa de las mismas. Por otro lado, los eventos que se llevan adelante en hoteles y centros de convenciones encarecen los costos de la capacitación y disminuyen la competitividad.

Se deberá diseñar mecanismos para estimular la presencia de los participantes a los eventos de capacitación y disminuir el índice ausentismo que en promedio representa el 10%, cuanto más en los cursos que reciben el financiamiento de la SETEC, puesto que la entidad financia únicamente cuando se han cumplido las condiciones impuestas, como son el cumplimiento del horario establecido, el lugar de realización del evento, la pertinencia de la materia solicitada y por supuesto la asistencia de los participantes beneficiarios de la capacitación.

✓ ***Referente a la Relevancia***

A efecto de medir la relevancia de los programas de capacitación el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial debería sistematizar los resultados de las encuestas de medición evaluación que se realizan a efectos de utilizar estos resultados para emprender en acciones de mejora a favor de los beneficiarios de capacitación y tener la capacidad de adaptarse a sus requerimientos. Los resultados de las evaluaciones a los eventos de capacitación, deberían ser utilizados de forma estructurada y planificada y no improvisar decisiones.

✓ ***Referente a las Capacidades***

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE si bien es cierto cuenta con una importante plantilla de capacitadores que tienen una gran experiencia profesional y académica debería conformar un banco de datos de instructores en las diferentes ramas del

conocimiento en las que brinda capacitación, para lo cual debería establecer un mecanismo de selección en los que prime la formación académica, capacitación y la experiencia tanto profesional como docente, ello le permitirá ejecutar programas de capacitación masiva al mismo tiempo y en diferentes lugares del país, alineándose a los requerimientos tanto del ente regulador de la capacitación, es decir de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, como del resto de clientes.

En el país existen tecnologías adecuadas de información para administrar la organización, aunque la misma no ha observado la aplicación en este sentido, de un programa que facilite la administración empresarial y operativa.

El Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE debería contar con personal altamente especializado y capacitado para identificar las necesidades de capacitación de la empresa y generar una oferta de capacitación acorde a las necesidades reales de cada organización y en concordancia con los diferentes modalidades de financiamiento que ofrece la SETEC a través de su portal WEB, es decir demandas en línea, concursables sectoriales, en Cooperación, Demanda General, Demanda para cursos permanentes y capacitación a través del SECAP.

En definitiva el Centro Ecuatoriano de Formación Empresarial CEFE deberá procurar resaltar dentro del área de capacitación, la innovación y la tecnología como área de preocupación de la empresa. Deberá evaluar los posibles impactos en los clientes los cambios internos de la organización y los cambios que podrían darse en las políticas de financiamiento de la capacitación a través de la SETEC.

Todo lo anteriormente expuesto, se propone dentro de los componentes de la herramienta, pero adicionalmente, es importante que los directivos de las organización aseguraren un adecuado manejo del cambio tomando en cuenta a quienes se afectarían por

el mismo y de qué manera se verían impactadas sus funciones, roles y procesos de trabajo. Para llevar adelante este proceso es necesario, garantizar que las personas estén dispuestas y sean capaces de implementar el cambio: a través de la preparación organizacional y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores para implementar los cambios e incorporarlos a las actividades del día a día. Para ello, nuestra recomendación es utilizar la metodología de las siete palancas desarrollado por Kotter (1996) y que ha aplicada por diferentes organizaciones que han pasado por este proceso, el, modelo señala los siguientes pasos:

1. Identificar una necesidad compartida, comunicar la base lógica para la iniciativa del cambio.

- Crear/exponer un caso convincente para el cambio
- Compartir de forma significativa y relevante los riesgos que se correrán si no emprendemos el proceso de cambio en este momento
- Lograr el momento adecuado para iniciar el cambio a través de la creación de una masa crítica de personas que entienda la urgencia del cambio

2. Desarrollar una visión compartida

- Al involucrarnos en el proceso de desarrollar una visión del cambio, pintamos un panorama que muestra cómo será el futuro si la iniciativa de cambio llega a ser exitosa
- Al brindar una definición clara de la condición futura, incrementamos el entendimiento y adquirimos un compromiso genuino para involucrarnos en el proceso de cambio

3. Liderando proactivamente

- Establece que el liderazgo fuerte y comprometido es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de cambio y que los líderes son instrumento claves para responder y minimizar la resistencia a la iniciativa de cambio. Esta palanca de cambio se enfoca en brindar líderes de cambio con un claro entendimiento de su función de apoyar, defender, comunicar, administrar y apropiarse del éxito de la iniciativa de cambio.

4. Involucrando y movilizando a los actores

- Hace énfasis en la importancia de identificar actores clave y construir planes de comunicación efectivos y estratégicos.

5. Asegurando la rendición de cuentas

Se enfoca en la solución técnica de la iniciativa de cambio. Y ayuda a:

- Clarificar los roles y las responsabilidades para una implementación exitosa de la iniciativa, y
- Desarrollar mediciones de desempeño como métricas y rendiciones de cuentas claras, así como mecanismos de evaluación y retroalimentación claros para garantizar que la iniciativa de cambio sea implementada de forma efectiva.

6. Alineando los sistemas y estructuras

Examinar el impacto del cambio en las estructuras y sistemas organizacionales existentes. Luego determina si estos sistemas se están apoyando los unos a los otros o si están creando fricción o tensión entre sí.

Si existe un posible roce o fricción, esta palanca brinda estrategias y herramientas que asisten al equipo de cambio para desarrollar planes de acción para garantizar la concordancia o alineación con todos los sistemas y estructuras.

7. Sustentando el cambio

Este es un proceso dominante que apoya el aprendizaje organizacional constante. Se enfoca en aplicar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas:

- Mejorar el desempeño y los resultados, y
- Sustentar los cambios hechos

El clima organizacional durante el proceso de cambio puede verse afectado por la inestabilidad que surge mientras se implementan las nuevas estructuras, procesos y funciones. El cambio organizacional puede generar inseguridad en las personas debido a que sus funciones y procesos de trabajo se ven modificados, para lo cual es necesario brindar la capacitación requerida y el acompañamiento para la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos requeridos.

Es importante tener en cuenta el rol que tiene la comunicación para disminuir la ambigüedad y generar un menor impacto en el clima organizacional. La transparencia y la comunicación oportuna son vitales para lograr colaboración y aceptación de los cambios propuestos, al igual que el uso de varios canales y de un solo mensaje por parte de los líderes de la Organización.

Capítulo V

Recomendaciones

Si bien dentro del capítulo anterior, se presentan las recomendaciones dentro del marco del Diagnóstico y la información recabada a través de la aplicación de la herramienta Análisis Organizacional Institucional (AIO), consideramos importante, que si la organización CEFÉ, desea tomar las mismas y aplicarlas, con el fin de lograr un fortalecimiento organizacional, que le permita posicionarse como una organización referente en temas de capacitación en el país, este es el momento más idóneo, si se considerara, que el marco orientador de la política pública en Ecuador es el Plan Nacional del Buen Vivir – PNBV en cuyo centro están el ser humano, la vida y la naturaleza, y cuyo objetivo 4, establece “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, objetivo que está directamente vinculado con el objetivo 10 que busca “Impulsar la transformación de la matriz productiva” que entre otras cosas, su aspiración es incorporar el conocimiento a las estructuras productivas de manera que se promueva la sustitución de importaciones y diversificación productiva.

Esta es en sí, una ambiciosa aspiración del gobierno actual, y cuyo cumplimiento será posible únicamente mediante el concurso de tres actores claves, Gobierno como ente rector para la definición de la Política Pública, Sector Privado y la Academia. Dentro del amplio espectro de este tercer sector, se incluyen las organizaciones de capacitación, siempre y cuando logren construir una oferta institucional que este en primer lugar alineada a este nuevo enfoque, pero sobre todo que logre diseñar una oferta institucional que responda a las nuevas demandas tanto del sector público como privado dentro de esta nueva visión y enfoque nacional.

Pero por sobre todo lo anteriormente mencionado, que definitivamente es una oportunidad, se debe asegurar que el proceso que se inicie sea sostenible, para lo cual es indispensable que el mismo sea lo más participativo posible, usando metodologías interactivas, sin dejar de lado las emociones, sentimientos y experiencias de las personas que son parte del cambio.

En estos desafíos, tan importante como los resultados que se busca alcanzar es el cuidado que se debe tener en el proceso en sí mismo, y en este proceso, se debe considerar tanto la transformación de la dimensión dura de la institución, pero también transformar de manera relevante la dimensión blanda organizacional, esto es, como bien lo menciona el Dr. José de Souza, influir en la forma de ser, sentir y hablar de las personas.

Solo cuándo ellas y ellos, los involucrados en el cambio, entienden el cambio, sus razones, los beneficios del mismo, se podrá asegurar un cambio sostenible, que permita al talento humano empoderarse del mismo, y comprometerse para asegurar el éxito del proceso, ya que, como mencionamos al inicio de esta investigación, y es algo de lo que estamos convencidas, es que solo cambiando las personas que cambian las cosas, podemos hablar de sostenibilidad y de empoderamiento, y sólo así podremos decir que el proceso ha sido exitoso.

Bibliografía

- Alejandra, B. (2007). El paradigma del desarrollo humano sostenible. *Ingeniería sin fronteras* , 1-4.
- José, D. S. (2007). *El arte de cambiar las personas que cambian las cosas*. Quito .
- José, D. S. (2010). *Construir el día despues del Desarrollo (trabajo en progreso)*. Campina Grande - Brasil.
- P., K. J. (2011). Las nuevas reglas del liderazgo. *Gestión*, 7.
- Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008). *Constitución de la República dle Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE. (9 de Abril de 2013). www.cefenet.net. Recuperado el 9 de Abril de 2013, de www.cefenet.net: <http://www.cefenet.net/index.php/quienes-somos>
- EDUCA EDU. (24 de Julio de 2013). www.educaedu.com. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de www.educaedu.com: <http://www.educaedu.com/es/add?load=Facebook>
- Elia, A. E.-P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Guido, T. R. (2009). *Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual*. Quito: Artes Gráficas C.Q.
- Guillermo, G. C. (1999). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw Hill.
- Idalberto, C. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Joel, E. B. (2010). *Administración Financiera Décima Edición*.
- Jose, G. J. (2007). *Diseño Organizativo*. Buenos Aires: Granica.
- Manuel, V. (2000). *Etica en los Negocios Conceptos y Casos*. México: Impresora Roma S.A. de C.V.
- Paul, J. (2007). *Organización Aplicada a la Gestión de Calidad*. Bogotá: Arboleda.
- Presidencia de la Repúblia del Ecuador. (17 de Marzo de 2011). Decreto Ejecutivo 680. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.

- Presidencia de la República del Ecuador. (10 de Septiembre de 2001). Decreto Ejecutivo 1821. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.
- Presidencia de la República del Ecuador. (9 de Enero de 2009). Decreto Ejecutivo 1509. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.
- Profesional, S. T. (s.f.). www.setec.gob.ec. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de www.setec.gob.ec: <http://www.setec.gob.ec/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (20 de Mayo de 2013). www.senplades.gob.ec. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de www.senplades.gob.ec: <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional . (20 de Junio de 2011). Reglamento de Recursos para el Financiamiento de la Capacitación y Formación Profesional . *Resolución SO 03-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (20 de Junio de 2011). Reglamento para Uso de Clave Electrónica y Servicios del Portal WEB de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 05-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. (20 de Junio de 2011). Reglamento de Acreditación de Operadores de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 004-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. (6 de Junio de 2013). www.setec.gob.ec. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de www.setec.gob.ec: <http://www.sete>
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP. (18 de Mayo de 2013). www.secap.gob.ec. Recuperado el 18 de Mayo de 2013, de www.secap.gob.ec: http://www.secap.gob.ec/otros/Guia_de_Uso_Web_SECAP_usuarios.pdf
- Siliceo A, A. (1973). Capacitación y Desarrollo del Personal. En A. Siliceo A, *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México D.F.: Limusa.
- Tomas Jr., A. A. (2012). Administración Estretégica Teoría y Casos. En A. A. Tomas Jr., *Administración Estretégica Teoría y Casos*. México D.F.: Interamericana Editoriales
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional . (20 de Junio de 2011). Reglamento de Recursos para el Financiamiento de la Capacitación y Formación Profesional . *Resolución SO 03-003-2011* . Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (20 de Junio de 2011). Reglamento para Uso de Clave Electrónica y Servicios del Portal WEB de la Secretaría

Técnica de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 05-003-2011* . Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. (20 de Junio de 2011). Reglamento de Acreditación de Operadores de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 004-003-2011* . Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.

Jóse, G. J. (2007). *Diseño Organizativo*. Buenos Aires: Granica.

Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008). *Constitución de la República dle Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.

Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE. (9 de Abril de 2013). www.cefenet.net. Recuperado el 9 de Abril de 2013, de www.cefenet.net:
<http://www.cefenet.net/index.php/quienes-somos>

<http://www.setec.gob.ec>

Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008). *Constitución de la República dle Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente.

Centro Ecuatoriano de Formación Profesional CEFE. (9 de Abril de 2013). www.cefenet.net. Recuperado el 9 de Abril de 2013, de www.cefenet.net:
<http://www.cefenet.net/index.php/quienes-somos>

EDUCA EDU. (24 de Julio de 2013). www.educaedu.com. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de www.educaedu.com: <http://www.educaedu.com/es/add?load=Facebook>

Elia, A. E.-P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

Guido, T. R. (2009). *Gerencia Sistémica, Estratégica y Virtual*. Quito: Artes Gráficas C.Q.

Guillermo, G. C. (1999). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw Hill.

Idalberto, C. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Joel, E. B. (2010). *Administración Financiera Décima Ediciión*.

Jose, G. J. (2007). *Diseño Organizativo*. Buenos Aires: Granica.

Manuel, V. (2000). *Etica en los Negocios Conceptos y Casos*. México: Impresora Roma S.A. de C.V.

Paul, J. (2007). *Organización Aplicada a la Gestión de Calidad*. Bogotá: Arboleda.

Guillermo, G. C. (1999). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw Hill.

Idalberto, C. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mac Graw Hill.

- Idalberto, C. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- J., B. R. (2005). *Benchmarking para competir con Ventaja*. España: Mc Graw Hill.
- James, H. (2008). *Mejoramiento de los Procesos de las Empresas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Katz Daniely Kahn, r. (2007). *Psicología de la Organización*. México: Trillas.
- Koontz Harold, H. W. (2008). *Administración, Una perspectiva Global y Empresarial*. México: CTPS.
- Manuel, V. (2000). *Ética en los Negocios Conceptos y Casos*. México: Impresora Roma S.A. de C.V.
- Octavio, G. (2001). *Ética de Negocios*. México: Limusa Noriega Editores.
- Robbins Stephen, C. M. (2010). *Administración, Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- Robles Valdes Gloria, A. J. (2010). *Administración un enfoque Interdisciplinario*. México: Pearson Education.
- Sergio, H. y. (2009). *Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Presidencia de la República del Ecuador. (17 de Marzo de 2011). Decreto Ejecutivo 680. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.
- Presidencia de la República del Ecuador. (10 de Septiembre de 2001). Decreto Ejecutivo 1821. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.
- Presidencia de la República del Ecuador. (9 de Enero de 2009). Decreto Ejecutivo 1509. *Registro Oficial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editora Nacional.
- Profesional, S. T. (s.f.). www.setec.gob.ec. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de www.setec.gob.ec: <http://www.setec.gob.ec/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (20 de Mayo de 2013). www.senplades.gob.ec. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de www.senplades.gob.ec: <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional . (20 de Junio de 2011). Reglamento de Recursos para el Financiamiento de la Capacitación y Formación Profesional . *Resolución SO 03-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (20 de Junio de 2011). Reglamento para Uso de Clave Electrónica y Servicios del Portal WEB de la

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 05-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. (20 de Junio de 2011). Reglamento de Acreditación de Operadores de Capacitación y Formación Profesional. *Resolución SO 004-003-2011*. Quito, Pichincha, Ecuador: n/a.

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC. (6 de Junio de 2013). www.setec.gob.ec. Recuperado el 6 de Junio de 2013, de www.setec.gob.ec: <http://www.setec.gob.ec>

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP. (18 de Mayo de 2013). www.secap.gob.ec. Recuperado el 18 de Mayo de 2013, de www.secap.gob.ec: http://www.secap.gob.ec/otros/Guia_de_Uso_Web_SECAP_usuarios.pdf

Siliceo A, A. (1973). Capacitación y Desarrollo del Personal. En A. Siliceo A, *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México D.F.: Limusa.

Tomas Jr., A. A. (2012). Administración Estretegica Teoría y Casos. En A. A. Tomas Jr., *Administración Estretegica Teoría y Casos*. México D.F.: Interamericana Editoriales

ANEXOS