

TEMA

“Diseño de un modelo de capacitación para los Programas de Desarrollo de Área (PDA´s) que la organización Visión Mundial del Ecuador monitorea”.

CAPITULO I DATOS GENERALES

1.1 Descripción de la organización

La Organización Visión Mundial es un organismo internacional que se creó con el ánimo de financiar proyectos sociales a nivel nacional, con fondos de empresas y personas naturales donantes, que envían su colaboración económica voluntaria a niños que apadrinan o patrocinan, por intermedio de Oficinas de Soporte, su nombre completo es Visión Mundial Internacional del Ecuador, las siglas con las que se le conoce son: VME y su logotipo es:



En el Ecuador Visión Mundial tiene 30 años de operación. En Quito se encuentra la Oficina Nacional (ON) ubicada en Avenida Gaspar de Villarroel y Londres. Al momento la organización cuenta con 17 Programas de Desarrollo de Área (PDA) ubicados en Cantones de las distintas provincias del País: 4 en Imbabura, 4 en Cotopaxi, 4 en Tungurahua, 4 en Chimborazo, 1 en Esmeraldas.

Dentro de las características más relevantes con las que cuenta la Fundación está la de ser Organización No Gubernamental (ONG), que trabaja con la metodología de Patrocinio y pertenece a la Confraternidad “World Vision International” que actúa en alrededor de 90 países en el mundo con oficinas de soporte (Oficinas que recolectan los fondos de donantes) y oficinas nacionales (Administran y ejecutan mediante proyectos los fondos recolectados de los donantes).

Visión Mundial Ecuador desarrolla Programas de Desarrollo de Área (PDA's) incursionando en sectores rurales campesinos y afro descendientes, que tengan la cantidad base de 1200 niños para patrocinio. Actualmente los PDA's se dedican al desarrollo de proyectos y ejecución de actividades de los mismos en cinco áreas técnicas: Salud, Educación, Desarrollo Económico, Patrocinio y área Administrativa. Estas áreas son ejes transversales de los proyectos en sí, los cuales se desarrollan con base en las necesidades de niños, niñas y jóvenes en cada etapa de su crecimiento y formación, los proyectos como tal están enfocados y se desarrollan en tres grupos etáreos: niños de 0-5 años, de 6-12 y de 13 a 18 años.

Visión Mundial inició sus actividades en Ecuador en 1978. Al principio, sus operaciones tuvieron un enfoque asistencial, centrado en los niños y niñas de comunidades indígenas de la sierra central. Su trabajo se orientó en la salud, educación formal y educación cristiana. Actualmente, Visión Mundial Ecuador trabaja asociativamente con más de 300 comunidades indígenas, campesinas y afro descendientes, a través de 17 PDA's en convenio de las cinco provincias del país antes mencionadas y 8 PDA's en ejecución directa (pertenecen a la nómina de Visión Mundial).

1.2 Estructura de la Organización

Para dar vida a este programa en el Ecuador, desde hace 3 años, Gerencia la entidad Eco. María del Carmen Constante.

La Misión con la que fue creada la organización y que actualmente está en vigencia es: "Visión Mundial es una confraternidad internacional cuya misión es seguir a Jesucristo, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, busca la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios".

Por otro lado, la Visión es: "Nuestra visión para cada niño y niña: vida en toda su plenitud; nuestra oración para cada corazón: la voluntad para hacer esto posible".

Y sus objetivos son:

- Promover el bienestar educacional y alimentario de los niños y niñas

- Lograr la participación activa de niños y niñas en la transformación legislativa de su entorno.
- Promover la justicia y la solidaridad en comunidades indígenas.
- Potenciar de forma progresiva los valores de niños y niñas.
- Reducir las causas estructurales de la pobreza.

Adjunto se encuentra el Organigrama:

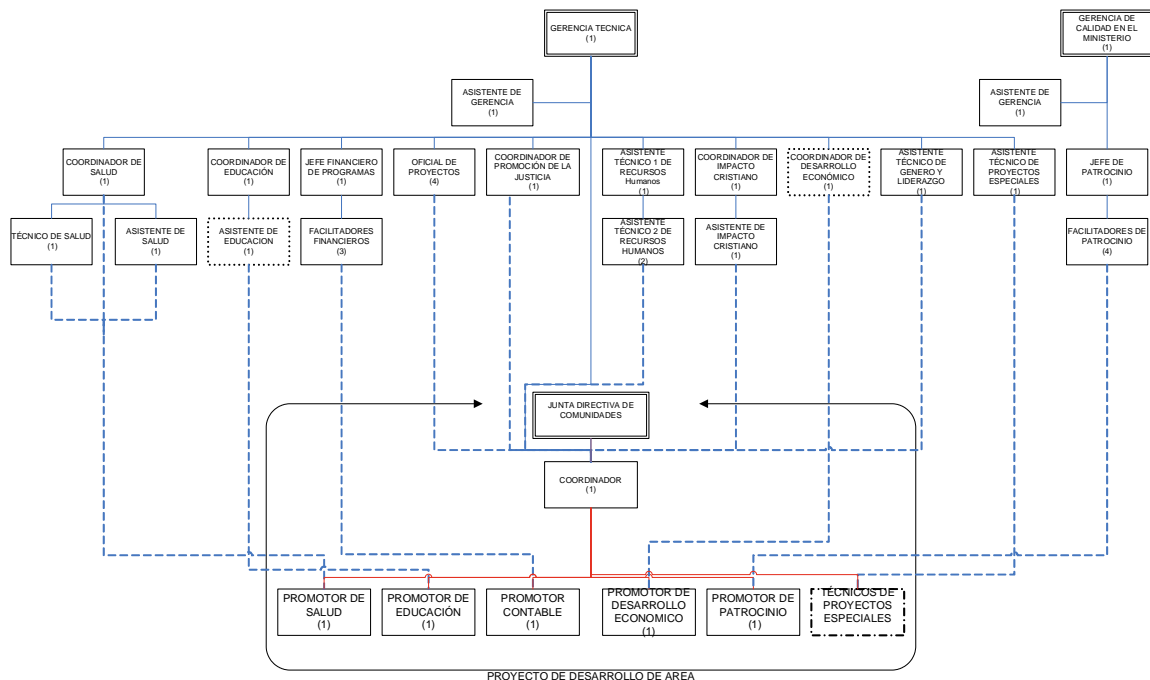


Gráfico 1: Organigrama Relacional de Visión Mundial para PDA's

Este organigrama describe únicamente la organización relacionada con los PDA's, ya que los temas administrativos, logística, financieros, etc., no competen para el análisis de esta disertación.

Dentro del campo jurídico que le rodea a la Organización tenemos las relaciones a nivel mundial y en el Ecuador. La Organización Visión Mundial Ecuador, pertenece a la confraternidad World Vision Internacional, como Oficina Nacional, sus políticas financieras y de patrocinio, dependen directamente de las políticas internacionales de la confraternidad, el

manejo de la parte administrativa así como sus procesos dependen de la realidad de cada país y su Oficina Nacional. De todas formas existen ciertos lineamientos mandados desde la confraternidad que rigen en parte la estrategia, para el caso específico de Recursos Humanos los procedimientos para el desarrollo de subsistemas son abiertos, (no se rigen a procesos específicos establecidos por la confraternidad, sino cada Oficina Nacional crea sus propios procedimientos en base a lineamientos emitidos por la confraternidad). El único lineamiento estandarizado por la confraternidad en procesos del área de Recursos Humanos para la creación de los subsistemas a nivel mundial, es el esquema de Capacidades Centrales de la Confraternidad, que llegó a poner un marco de acción a los procesos referentes a dirección de personal. Con este documento cada Oficina Nacional de Visión Mundial creará sus procesos de Gestión Humana, mismos que difieren de acuerdo al país y su contexto.

En la parte financiera la organización cumple con el papel de administrador y mayordomo de los fondos procedentes del patrocinio (eje fundamental del financiamiento de la organización). El presupuesto manejado en Oficina Nacional que permite el mantenimiento y ejecución de los PDA's, es dado por las Oficinas de Soporte mismas que son los entes que recaudan los fondos entregados por donantes, los invierten y los distribuyen para las distintas Oficinas Nacionales de los países en donde VM se encuentra. Para la Oficina Nacional de Ecuador las Oficinas de Soporte designadas son: Japón, Australia, Canadá y Estados Unidos, con los fondos que de estas se recibe se mantiene cada uno de los 17 PDA's existentes en convenio con Visión Mundial Ecuador, existen 8 Proyectos mas que son de ejecución directa con Visión Mundial Ecuador (su personal consta en nómina de Visión Mundial), es por eso que su tratamiento es diferente, ya que algunos están en etapa semilla (creación del proyecto, etapa en donde se realiza diagnostico de factibilidad y se diseña el proyecto) para el efecto de esta disertación se tomarán en cuenta los 17 PDA's que están en convenio, que tienen jurisprudencia propia y que trabajan bajo el marco del convenio de Relacionamiento Técnico y Financiero que Visión Mundial Ecuador firmó a su tiempo con cada uno de los 17 representantes legales de los PDA's, los cuales tienen el nombramiento de Presidentes de Junta.

Por otra parte las entidades que financian, controlan y auditan el desarrollo de actividades y el gasto de los fondos procedentes del patrocinio son las Oficinas Regionales,

Ecuador reporta al Latin América and Caribbean Regional Office (LACRO), la misma que de forma bimensual, semestral, trimestral y anual monitorea y audita el cumplimiento de normas, políticas internacionales y la correcta ejecución y distribución financiera.

La Oficina de Soporte para América Latina y el Caribe en sus siglas en Inglés LACRO, monitorea y audita cada tres años los procedimientos y políticas administrativas de las Oficinas Nacionales a su cargo, que depende de la realidad operativa y zonal de cada país.

Para conocer un poco más acerca de la Organización Visión Mundial, lugar donde se desarrolla esta disertación, se puede acceder a la página web: <http://www.worldvision.org.ec/>, así como a su Plan estratégico.

1.3 Problemática de la organización

Visión Mundial es una organización Cristiana Evangélica sin fines de lucro ni afán proselitista, la cual se dedica al desarrollo y financiamiento de proyectos de desarrollo enfocados al bienestar de niños, niñas, jóvenes y adolescentes, en comunidades localizadas en sectores rurales de las diferentes provincias del país, a su vez brinda soporte técnico en las áreas de salud, educación, patrocinio, control administrativo, de desarrollo económico y recursos humanos. Su labor de servicio a comunidades en Ecuador lleva ya 30 años, con el apoyo de instituciones gubernamentales como ORI, INFA, FODI.

Actualmente en el país se manejan 17 Proyectos de Desarrollo de Áreas a nivel nacional, con 192 personas trabajando en los mismos. Los mecanismos: de control, seguimiento y evaluación de las actividades realizadas en los PDA's son manejados desde la oficina nacional en Quito, por la Gerencia Técnica mediante las coordinaciones en las áreas de salud, educación, patrocinio, desarrollo económico, contabilidad y como área de soporte recursos humanos, áreas en las cuales laboran Coordinadores de área, Asistentes técnicos, Oficiales y Facilitadores de Proyectos en los diferentes temas. Estos últimos, actúan como supervisores de campo a la ejecución presupuestaria de los coordinadores y promotores de los PDA's, que son técnicos especialistas en las diferentes áreas de gestión que están encargados de ejecutar ciertas actividades, detalladas en el POA, en los diferentes proyectos.

Por otra parte los PDA's son organismos independientes a Visión Mundial, que a su creación fueron entregados a las comunidades mismas, representadas en un Presidente de Junta quien actúa como figura legal y quien es el patrono directo del personal en PDA's. La relación entre PDA's y Visión Mundial se encuentra dada al marco del "Convenio de Cooperación", en donde se contempla a Visión Mundial como una organización que brinda soporte financiero y técnico en las distintas áreas de trabajo, una de las cuales es el área Técnica de Recursos Humanos.

En el marco de que los procedimientos administrativos no dependen de las normas y políticas internacionales de la confraternidad, muchas de estas son levantadas y basadas de Oficinas Nacionales de otros países, contextualizándolas al aspecto social en el cual la organización se desarrolla y del enfoque estratégico gerencial que se da a los procesos que desde cada Oficina Nacional de Visión Mundial en el mundo se manejen. Hace tres años la organización ha empezado a dar un giro en la visión estratégica gerencial para la ejecución y manejo de actividades y relacionamiento con PDA's, promoviendo la implementación de nuevas áreas, procedimientos y actualización de sus técnicas de manejo interno. Esto ha llevado a cambios de estructura, metodologías, visión del liderazgo organizacional y ejecución operativa, todo ligado siempre a la misión, visión, valores centrales y objetivos organizacionales definidos por la confraternidad. Esto se muestra tangible en el replanteamiento de la Estrategia Organizacional la cual fue detallada en el 2008 para el período del 2009 al 2013. La estrategia Nacional fue diseñada mediante una metodología participativa que incluía a todos los niveles organizacionales como: Comunidades (representadas en las juntas), técnicos del PDA, técnicos y coordinadores de Oficina Nacional, Gerencia y Dirección Nacional. Es importante conocer que el documento de Estrategia Nacional detalla las lineamientos generales, el enfoque que la organización va a dar a sus actividades y los objetivos macro que Visión Mundial Ecuador como Oficina Nacional presenta u ofrece a la confraternidad de Visión Mundial Internacional, como modelo para ejecutar en los próximos 5 años, la forma de dar operatividad y alcanzar estos logros se detalla en la estrategia operativa que se ve en los Planes Operativos Anuales (POA), que son descritos por cada PDA y cada área de Oficina Nacional.

Con el replanteamiento de la Estrategia Nacional, se delimitaron nuevos objetivos y planes de acción para llegar a dichos objetivos, la organización tomó en cuenta tres factores

constantes para la obtención de logros al 2013: 1. El factor tecnológico (administrado por el área de sistemas) 2. Factor administrativo – financiero (administrado por la Gerencia Técnica, Gerencia de Patrocinio y Gerencia Administrativa Financiera) y 3 social – humano (administrado por las áreas de Comunicaciones y Recursos Humanos).

Siendo que estos tres factores tienen implícitos a las distintas áreas que administran, ejecutan y controlan los procedimientos para el cumplimiento de estándares y futuro logro de objetivos de cada factor. Con el cambio de enfoque en la Estrategia Nacional, desde cada área se plantea los enfoques y procedimientos que realizarán para alinearse a los nuevos estándares que exige la Estrategia Nacional.

Para el factor Social- Humano donde se encuentra la gestión de Recursos Humanos , se determinó que para la implementación de la nueva Estrategia Nacional, era necesario acompañar a la misma con procesos de capacitación coherentes a las nuevas demandas organizacionales, para la formación de personal en los nuevos estándares, objetivos y formas de ejecución técnica e incluso comportamental que exige la nueva estrategia, y sus alcances deberán reflejarse en el día a día laboral en el óptimo rendimiento y ejecución de las actividades y funciones detalladas para cada cargo. De ahí que se da la necesidad de Visión Mundial para desarrollo de un modelo de capacitación que acompañe el proceso de cambio al cual la organización se enfrenta en los próximos 5 años.

Con el posicionamiento del área técnica de Recursos Humanos para PDA's, que nació de una necesidad detectada por auditoría internacional, se ha logrado incorporar hasta el momento procesos de: selección, evaluación de desempeño y remuneraciones. Con los nuevos parámetros que la Estrategia Nacional delimitó para el factor Social – Humano, la demanda para el área de Recursos Humanos es la de capacitación, que dote al personal de conocimientos y destrezas nuevas en un determinado tiempo, para alcanzar el logro de los objetivos planteados. De ahí el problema que el área al ser nueva aún no tiene un modelo que defina las acciones en capacitación, las causas que se han detectado para ver este problema son: capacitación desligada a la estrategia, técnicos de PDA's inconformes, puntajes bajos en la evaluación de desempeño (siendo que estos puntajes representan la ejecución de acciones de cada cargo, por los cuales la organización es evaluada por la confraternidad). Los efectos que el problema ha generado son: Los técnicos de PDA no cuentan con un esquema de trabajo definido y bajo nivel de ejecuciones programáticas.

Lo que la organización requiere en este momento, es un modelo delimitado de Capacitación que se alinee al logro de objetivos organizacionales, a la satisfacción laboral y al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Este modelo se refiere al sustento teórico (forma o modo en el cual la organización deberá manejar la capacitación en su momento actual, tomando en cuenta todos sus factores) – práctico (la ejecución de actividades de capacitación) que regirá la capacitación organizacional, y que sirva como base para un futuro desarrollo del subsistema.

Se está hablando de la creación del subsistema de capacitación y una formalización de un modelo de capacitación en donde RRHH sea quien administre el subsistema de forma estratégica en base a los objetivos organizacionales. Hasta ahora no se ha podido hablar de un modelo de capacitación (que involucre estilo de capacitación, proceso y plan de capacitación), puesto que la organización no ha tenido un orden ni ha manejado de manera coherente las verdaderas necesidades de capacitación de la gente ni de la organización. Las actividades de capacitación que se realizaban eran esporádicas sin planificación, focalización, ni seguimiento, con criterios más técnicos que estratégicos, lo cual ha generado baja ejecución en las funciones de los cargos y personal inconforme al ver que sus opiniones como dueños de los cargos no son tomadas en cuenta dentro de un proceso.

En resumen y para delimitar la problemática actual de la organización se puede ver el detalle en el siguiente árbol de problemas:

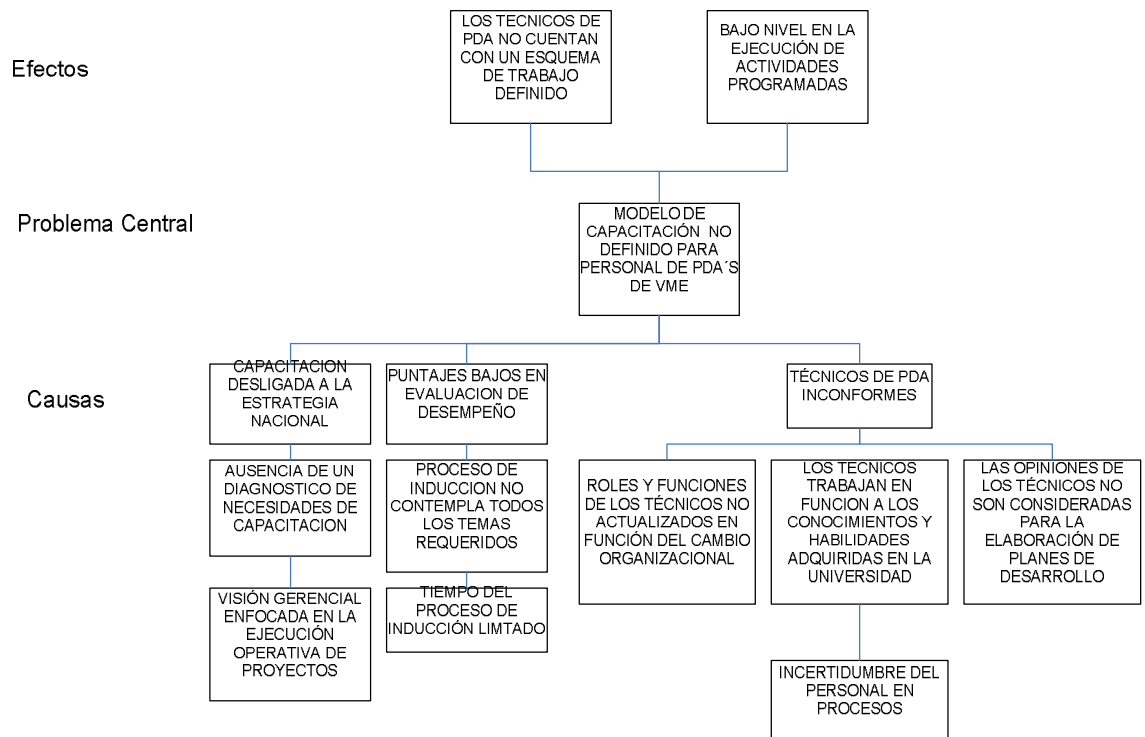


Gráfico 2: Árbol de problemas diseñado para esta disertación

Analizando el gráfico, se puede ver las razones por las cuales es necesario el diseño de un modelo de capacitación para personal de PDA's. Este gráfico da la pauta para el desarrollo del proyecto puesto que es la base para la obtención del árbol de Objetivos del mismo (Ver página 26)- De estos dos gráficos se creará la matriz del marco lógico, la cual constituye la metodología para la obtención del resultado final (referirse a la página 26 donde se encuentran los beneficios del marco lógico).

Se debe mencionar que la Estrategia Nacional fue redefinida y aprobada en junio del 2008, y en uno de sus componentes se detalla la necesidad de potenciar al recurso humano de la organización para la obtención de objetivos. Con este objetivo, la organización Visión Mundial Internacional como confraternidad diseñó las "Capacidades Centrales de la Confraternidad"¹, las cuales son las competencias organizacionales, y se encuentran en el anexo 1 y resulta indispensable dar a conocer al equipo de PDA's de su existencia y desarrollo.

¹ World Vision International, "Marco de las Capacidades Centrales", Pág. 3

De ahí que la propuesta para la realización del plan de disertación en el tema de capacitación, da respuesta a una necesidad estratégica de la organización.

El proyecto será planteado en dirección a potencializar conocimientos técnicos y habilidades personales de los colaboradores, que mejoren la calidad del producto de sus actividades tanto en acciones como en tiempos de ejecución. Así se logrará cumplir los objetivos establecidos en el plan operativo anual de una manera efectiva, en donde los mayores beneficiarios de estas mejoras serían los niños como consumidores finales de los productos que se ejecutan en los proyectos.

El diseño de este Modelo de Capacitación ayudará a iniciar con otros subsistemas de recursos humanos como el de administración de compensaciones, planes de carrera profesional y será complemento de otros ya establecidos, alineando así las actividades del Área Técnica de Recursos Humanos a los objetivos perseguidos por la actual Gerencia Técnica, la cual busca alinear todos los recursos a fines específicos para lograr mayor impacto y sostenibilidad en las acciones realizadas por la Organización, en el tiempo que ésta acompañe a las comunidades.

Por otro lado la factibilidad de poner en práctica este estudio es muy alta, ya que como se ha visto, la necesidad de encaminar al personal hacia disminuir la brecha entre sus conocimientos y los requerimientos de sus cargos, debe acortarse y en lo posible, eliminarse.

Considero que este aporte ayudará al logro del objetivo estratégico de la Gerencia Técnica de alcanzar los objetivos de los Planes Operativos Anuales (POA), así como de alinear a la Organización a los objetivos internacionales de desarrollar las capacidades centrales de la confraternidad.

Con este estudio, se espera alcanzar un Modelo de Capacitación, mismo que es tomado organizacionalmente como un conjunto de políticas, procesos y procedimientos establecidos con el fin de enmarcar y direccionar el subsistema de capacitación organizacional en un contexto estratégico (estrategia nacional) y operacional (funciones de cargo) que incluya y contemple:

- las capacidades centrales de la confraternidad
- La realidad actual de la organización y sus colaboradores

- la solución a las necesidades de capacitación presentadas por las personas que actualmente trabajan en los PDA's
- las políticas que Visión Mundial determine para el manejo de la capacitación
- el desarrollo de un Plan de capacitación que se desarrollará para el 2009

1.4 Marco teórico y conceptual

En la era actual, la constante evolución científica y tecnológica que día a día surge, ha creado una brecha entre los conocimientos, habilidades y capacidades técnicas y profesionales, que una persona posee y lo que requiere el cargo en el que se desenvuelve. Esta brecha se amplía a medida que nuevas tendencias, innovaciones y descubrimientos se lanzan en las distintas áreas de acción laboral, las cuales a su vez nacen de las necesidades de las empresas y organizaciones de simplificar y mejorar la productividad y competitividad de sus productos y servicios.

Con esto, si bien la tecnología ha abarcado ciertos procesos antes realizados manualmente y prosigue su desarrollo en vías de facilitar procesos para alcanzar altos estándares de productividad en las industrias, el factor humano aún es el mayor motor de cualquier organización, de sus capacidades aún depende el progreso de las mismas, y bajo su responsabilidad aún se encuentra el desarrollo estratégico que es la esencia de cualquier organización.

Bajo estos parámetros muchos líderes institucionales han visto la necesidad de desarrollar programas de capacitación alineados a la visión de la organización, la estrategia actual, y al mercado al cual pertenece, estos programas según Chiavenato son parte de la educación profesional denominada como "Desarrollo profesional, que es la educación que tiene por objetivo ampliar desarrollar y perfeccionar al hombre para crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa"². Las organizaciones se han abierto a la necesidad de actualizar y formar constantemente capacidades en sus colaboradores, puesto que gran parte

² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill, 1998, pág.457.

de sus resultados depende, de cuan capaces son los colaboradores de hacer las cosas en menor tiempo y con la calidad requerida (productividad y proactividad).

Estos dos conceptos, en la actualidad se manejan de manera muy común en el mundo laboral ya que de esto depende la competitividad de las organizaciones, y éstas, se mantienen con base en estrategias. Visualizando desde este punto de vista, el desarrollo de competencias se vuelve parte de la estrategia organizacional, sin olvidar algunos otros factores que también delimitan y apoyan al cambio como temas de cultura, clima y liderazgo, en esta disertación no se trabajará estos temas puesto que la organización plantea estrategias predeterminadas para el desarrollo de los mismos (el tema de liderazgo, es tratado dentro de la disertación como una competencia a desarrollar en los líderes de la organización), cambiando el enfoque de que los colaboradores constituyen un rubro en el gasto, al nuevo enfoque de capital en potencial humano.

Basándome en lo expuesto por Donald Klingner³ en su libro de administración del personal en el sector público, el potencial humano es medido desde su ingreso a las organizaciones, mediante los métodos de selección, pero es indispensable actualizarlo regularmente, con base en los cambios que exige el entorno laboral y las estrategias organizacionales, para esto se requiere de un modelo que calce justo con las necesidades de la organización, su estrategia, cultura y visión. Con esto veríamos que si bien la necesidad de mantener un nivel de capacidades altas en los colaboradores, parte del interés organizacional de mantener una competitividad en el mercado e incluso del crear satisfacción y buen clima laboral, la organización estaría dando los parámetros más no estaría determinando en sí las necesidades de capacitación.

Tenemos entonces hasta ahora que, para apoyar al potencial humano y capacitarlo constantemente, debemos conocer las competencias que queremos tenga y desarrolle con respecto a los requerimientos que surgen de la estrategia organizacional. Sin embargo, para avanzar en este intento de lograr personal idóneo para la entidad, se debe ir a las bases mismas de los cargos, a los expertos en los puestos, y realizar ahí el diagnóstico de necesidades de capacitación, mismo que debe ser direccionado hacia este frente, para obtener la información más cercana a la necesidad. Esta parte es indispensable para la organización, puesto que al

³ Donald E. Klingner. Administración del personal en el sector público: Contextos y Estrategias. México, Editorial McGraw Hill, 4ta edición, 2002.

establecerse la Estrategia Nacional, en donde consta los enfoques y objetivos macros que la organización pretende alcanzar al 2013, y que afectan directamente en hacerlo operativo y por ende a las funciones de los técnicos. Los técnicos, expertos de los cargos y conocedores del trabajo en campo, son concientes de sus fortalezas y capacidades a desarrollar (necesidades de capacitación) para el logro de los nuevos objetivos en sus cargos, que demanda el paso a una nueva Estrategia Nacional.

Si nos centramos en la manera en que se trabajará en este estudio, se puede decir que: el enfoque está dado en los dueños de los cargos para el levantamiento de la información, para la tabulación estaría el área responsable recursos humanos, para la validación las líneas de supervisión y para la aprobación la gerencia. Estas son las responsabilidades y compromisos compartidos en los cuales se involucra a todos los niveles organizacionales, lo que ayudará al logro del objetivo de este estudio: Desarrollar un modelo de capacitación para personal técnico de PDA's, con base al cuadro de Capacidades Centrales de la Confraternidad y a las actividades detalladas en los Planes Operativos Anuales (POA's) de las cinco áreas técnicas que ejecutan los PDA's, siendo estas: Salud, Educación, Desarrollo Económico, Patrocinio y Administración.

Para llegar a este proceso se debe tomar en cuenta el estado de la organización a la cual va dirigido, siendo que es la primera vez en 30 años que se va a formalizar y estructurar un modelo así, las metodologías y técnicas a utilizarse deberán ser totalmente contextualizadas al ámbito, cultura y clima organizacional con los que actualmente cuenta. Con este conocimiento se ha definido que el modelo de capacitación de este proyecto será trabajado con base en la teoría de desarrollo de competencias de Martha Alles, misma que define al desarrollo de competencias como “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará mas adelante”⁴, y cuyo modelo de gestión por competencias contempla competencias organizacionales y específicas, con sus respectivos grados, encajando perfectamente con el modelo de gestión por competencias que se maneja desde la organización.

Bajo esta visión se deberá trabajar la definición de qué es capacitación para la organización, hasta llegar a crear un modelo acorde a las necesidades mismas, el cual, como se

⁴ Martha Alles. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina, Ediciones Granica S.A., segunda edición, 2008, página 70.

habló anteriormente, consta del sustento – teórico (forma o modo en el cual la organización deberá manejar la capacitación en su momento actual, tomando en cuenta todos sus factores) – práctico (la ejecución de actividades de capacitación) que regirá la capacitación organizacional, y que sirva como base para un futuro desarrollo del subsistema.

Graficando el modelo sugerido quedaría de la siguiente manera:

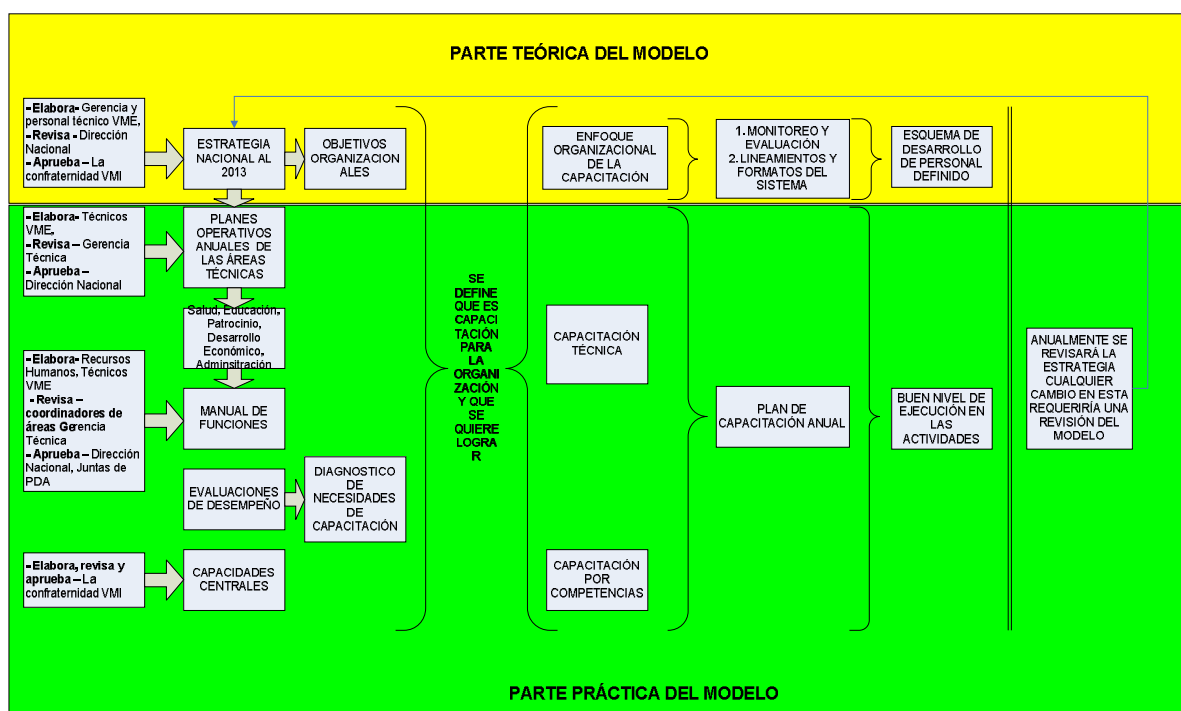


Gráfico 3: Modelo para Capacitación

1.4.1 Concepto organizacional de capacitación y levantamiento de información

Cada organización o empresa es un mundo diferente, puede ser que el enfoque del negocio de las empresas y organizaciones sea el mismo, que, insumos, estructuras, medios sean los mismos e incluso que haya una homogeneidad en los procesos y sistemas para lograr que una organización sea idéntica a otra. Pero, no se puede olvidar además, que toda

organización está conformada por personas, entes moldeables, de hábitos y de percepciones distintas, con huellas y factores de carácter y personalidad distintos que dependen de factores genéticos, familiares, sociales y culturales, inclusive factores psicológicos y de situación geográfica, por lo que cada persona es única en el mundo, que se afilia a otras personas o grupos afines a su personalidad e intereses, y estos a su vez difieren de otros por sus comportamientos grupales.

Marvin Shaw en su libro *Dinámica de Grupo*, define “el grupo desde una o varias de las características siguientes: 1) las percepciones y los conocimientos de los miembros del grupo; 2) la motivación y la satisfacción de necesidades; 3) los objetivos del grupo; 4) la organización del grupo; 5) la interdependencia de los miembros; y 6) la interacción.”⁵

Llevando estas ideas al campo laboral, toda organización o empresa al estar constituida por grupos de personas, sin importar el número, deben tomar en cuenta y tener conocimiento de estos factores para poder implementar cualquier tipo de proceso o metodología laboral, ya que por más homogéneos que sean los procesos, estructuras, políticas, etc... de una organización, mientras tengan capital humano, éstas se diferenciarán a todas las demás, incluso estas diferencias generarán siempre los microclimas laborales, en las organizaciones que contemplan estructuras grandes o se dividen en áreas, departamentos, regiones, etc.

Es importante tomar en cuenta este breve razonamiento acerca de la dinámica de grupos y clima organizacional, puesto que para la implementación de algún proceso organizacional se debe tener presente estos factores como primer recurso. En esta disertación es probable que sea mucho más, pues el tema de desarrollo de un modelo de capacitación y futura implementación, es un tema poco utilizado en los PDA's que la Organización Visión Mundial apoya, tomando en cuenta, que cada unos de los 17 PDA's son organizaciones de segundo grado las mismas que tienen diferente razón social y por lo tanto distinto patrono y cuya área de influencia en donde se desarrollan los proyectos varía por zona (cada PDA se ubica en distintas provincias y la situación cultural influye en el clima y cultura organizacional).

Con lo expresado anteriormente y conciente de la importancia que tiene un estudio previo a la implementación de algún proceso, es necesario dedicar el primer capítulo de esta

⁵ Marvin E. Shaw. *Dinámica de Grupo*. Barcelona, Editorial Herder, tercera edición, 1986, página 20.

disertación al estudio teórico de lo que significaría para la organización Visión Mundial, la implementación de un modelo de Capacitación para PDA's, qué enfoque requiere y lo que la organización estaría dispuesta a apoyar para el desarrollo del mismo.

Tomando en cuenta que Visión Mundial es una organización diferente por su contexto en valores cristianos y su compleja estructura y de relacionamiento nacional (con los PDA's y comunidades) e internacional (con la confraternidad, las otras Oficinas Nacionales, de Soporte y la Regional), su concepto de capacitación también varía en relación a otras Oficinas Nacionales en América Latina como Visión Mundial Perú, Bolivia etc., probablemente el nombre para el modelo que aquí se utiliza no sea el de "capacitación" sino formación, desarrollo, o algún otro que contemple el enfoque que la organización quiere dar y que se adapte a las diferencias y al momento en el que la organización se encuentra y tiene (un proceso de capacitación a la medida).

Este concepto propio, permitirá identificar los alcances que el proceso de capacitación va a tener, siendo realista con las posibilidades que la organización puede ofrecer, y manejará paralelamente las expectativas que el proceso genera en los colaboradores de la organización. Este concepto, será la esencia y partida para el desarrollo de los procesos, actividades, políticas e incluso proyección de las acciones a desarrollar por la organización en el tema de capacitación. En suma, este estudio pretende entregar un producto que calce exactamente a las necesidades de la organización, y sea un instrumento en donde se apuntale los planes de entrenamiento para los PDA's.

Con conocimiento previo de la cultura, clima, sistemas, estructuras procedimientos y dinámica que la organización tiene con los PDA's, se llevaron a cabo presentaciones y reuniones con las gerencias, para analizar conceptos de capacitación de autores reconocidos los que se tomaría como base para la construcción del concepto de capacitación organizacional. Entre los conceptos que se tomaron en cuenta dentro de este proceso se encuentran:

“La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su

desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”⁶
(Ibáñez)

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”⁷ (Chiavenato)

“Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”⁸

“Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.”⁹

De todos estos conceptos las gerencias de Desarrollo Organizacional (DO) y Gerencia Técnica (GT) de Visión Mundial construyeron el concepto organizacional para su entidad:

“Proceso de formación y desarrollo del talento humano en capacidades técnicas y actitudinales, mediante acciones educativas organizacionales y personales enfocadas a la eficacia y eficiencia organizacional”

La definición organizacional de capacitación está enfocada en la formación en la parte profesional (técnico), así como el desarrollo de los colaboradores en lo personal (competencias), todo esto en un contexto de eficacia y eficiencia. Según Idalberto Chiavenato, “la eficacia es una medida del logro de resultados” y eficiencia “significa utilización correcta

⁶ Ibáñez . “Concepto de Capacitación” Internet. http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2 Acceso: Febrero 2009

⁷ Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw Hill, 1998

⁸ Sistema de Seguimiento del Personal Capacitado. “Un sistema de seguimiento del personal capacitado en materia de reducción de riesgo a desastres en los países miembros del CEPREDENAC (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala)”
[http://cepredenac.org/downloads/tdr_sistema_de_seguimiento_del_personal_capacitado.correg.\[1\]finallll.doc](http://cepredenac.org/downloads/tdr_sistema_de_seguimiento_del_personal_capacitado.correg.[1]finallll.doc) Acceso: Febrero 2009

⁹ Caja de Herramientas. “Homogeneización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)”.
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm>. Acceso: Febrero 2009

de los recursos (medio de producción) disponibles”¹⁰. En este punto hay que tomar en cuenta que para Visión Mundial Ecuador es importante responder por el buen uso de recursos a la Confraternidad y especialmente a los patrocinadores.

Aparte, en esta definición se detalla conceptos como formación y desarrollo, la organización se enfoca en el término *formación*, como un componente de la educación, en el ámbito laboral y profesional, la formación esta dada en el aspecto en el que se prepare a la persona para el cumplimiento de tareas o trabajos determinados, María Paz Andrés Reina en su libro *Gestión en la formación de la empresa* detalla “La materia objeto de la formación es específica, ya que con ella, se pretende dotar de ciertos conocimientos y habilidades que hagan, a sus destinatarios, aptos para realizar convenientemente las tareas constitutivas de su trabajo” (Tarragó,1994)¹¹.

El término *desarrollo*, se basa en la educación para ampliar conocimientos, destrezas y perfeccionar al colaborador para un crecimiento dentro de la organización con incremento de productividad.

Con esto la organización estaría denominando formación a la adquisición de conocimientos y desarrollo a los temas de comportamiento.

Como se puede ver la educación es un eje para la formación y el desarrollo, que la organización pretende alcanzar en sus colaboradores, *la educación* (implica aprendizaje) vendría a ser el medio o herramienta con en el cual la organización diseñará actividades orientadas a que los colaboradores asimilen y desarrollen conocimientos, técnicas y valores.

Entonces estaríamos hablando que lo que busca la organización en la creación del modelo de capacitación, es una herramienta para enfocar a los colaboradores en el logro de objetivos de la Estrategia Nacional, detallada hasta el 2013, mediante procesos establecidos que incluyan actividades organizacionales de educación (formal e informal), los cuales estarán plasmados en un programa anual de capacitación.

¹⁰ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1998

¹¹ María Paz Andrés Reina. Gestión de la formación en la empresa. Madrid, Ediciones Pirámide, 2da edición, 2005. Pagina 19

1.4.2 Actores de la capacitación

Todo proceso debe tener objetivos determinados para dar seguimiento y medir logros al final de las etapas, el objeto de esta disertación es dar una herramienta y plantear acciones a realizar, con el fin de potencializar aspectos profesionales y personales, en facultades, aptitudes y características, en donde los beneficiarios sean las tres partes, colaborador, beneficiarios y organización.

La organización pretende una formación continua, “En este sentido el II Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua (resolución de 14 de enero de 1997, Colombia), en su artículo primero, define la formación continua como “el conjunto de acciones formativas que desarrollan las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permitan contabilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.”¹²

Siendo que la organización es la precursora del desarrollo, hay que tener en claro marcos de acción y responsabilidad de cada uno de los actores para este proceso. Enmarcado en la estructura organizacional y su relacionamiento con los PDA's, los 4 niveles de responsabilidades que se identifican son:

a. *Dirección Nacional y Gerencia Técnica* – Como dirigentes de la organización, encargados de ejecutar y monitorear el avance de la estrategia organizacional y entes de aprobación presupuestaria de políticas entre otras.

b. *Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos* – Áreas de desarrollo, implementación, monitoreo y evaluación de procesos relacionados con la estrategia organizacional y capital humano, que en el caso de esta disertación generará el modelo de capacitación.

¹² María Paz Andrés Reina. Gestión de la formación en la empresa. Madrid, Ediciones Pirámide, 2da edición, 2005. Pagina 77

c. Presidentes de Junta, Oficiales y Coordinadores de Proyectos (coordinadores técnicos y facilitadores) – Líneas de supervisión, que dan seguimiento directo a la ejecución de actividades y cumplimientos de objetivos en PDA's. Quienes por su nivel proporcionarán a la organización información del estado profesional y actitudinal de los técnicos.

d. Personal técnico de Campo (Técnicos de PDA) – Ejecutores de los planes operativos, dueños de los cargos, los cuales se ven afectados por los cambios estratégicos que la organización puede dar. Objetivo directo para la elaboración de esta disertación.

Estos cuatro niveles son los indispensables en la organización para lograr el objetivo de implementación del modelo de capacitación, cada cual deberá tener en claro el alcance al implementar este proyecto y su grado de participación, lo cual se trabajó mediante una comunicación continua de todos los procesos que realizaban en el desarrollo de esta disertación y se capacitaba en cada uno de los temas tratados. El manejo de la información era trabajado a manera de “cascada” hacia los distintos niveles, con el objetivo de que las gerencias sean las primeras en comprometerse en el proceso y proyectar a sus equipos. Esto generó compromiso tanto por la organización como por los colaboradores, a los cuales en la comunicación siempre se les recalcó el campo real de la propuesta de capacitación organizacional, para evitar generar a futuro frustración o rechazo de lo planteado, puesto que este tema genera mucha expectativa en los beneficiarios directos.

1.4.3 Objetivos de esta disertación

1.4.3.a Objetivo general

Desarrollar el modelo de capacitación para personal técnico de PDA's, con base al cuadro de Capacidades Centrales de la Confraternidad* y a las actividades detalladas en los Planes Operativos Anuales (POA) de las de las áreas técnicas objeto de esta disertación.

1.4.3.b Objetivos específicos

- 1 Detectar las Necesidades de Capacitación – DNC de los técnicos de PDA en las áreas de educación, salud, desarrollo económico, patrocinio y administración.
- 2 Definir los planes de Capacitación, tomando en cuenta:
 - 2.1.1 Cuadro de Capacidades Centrales de la Confraternidad.
 - 2.1.2 Los requerimientos del Plan Estratégico establecido desde el 2009 al 2013
 - 2.1.3 Las necesidades levantadas en el DNC del presente año
- 3 Diseñar un sistema de monitoreo y evaluación para el Modelo de Capacitación.
- 4 Diseñar lineamientos y formatos para la ejecución del sistema.

1.4.4 Criterios Institucionales

A continuación se encuentra el certificado de la organización Visión Mundial Ecuador en donde se respalda la aplicación de las actividades realizadas para el desarrollo de este proyecto.

CAPITULO II MARCO LOGICO

2.1 Proyecto de Capacitación Organizacional

Según el modelo de disertación escogido, el Proyecto conlleva un esquema de Marco Lógico para lograr de una manera coherente y ordenada llegar al producto deseado, tomando en cuenta los problemas organizacionales que si bien no se van a atacar todos, se abarcará con la mayoría y se dejará las bases para el desarrollo a futuro de las acciones para seguir combatiendo dichos problemas.

El esquema de Marco Lógico sirvió para la socialización y el empoderamiento del modelo de capacitación propuesto, ayudó a llevar un control de las acciones a seguirse puesto que fue la base para el cronograma de actividades. “El Marco Lógico es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El diseño del Marco Lógico debe ser un proceso participativo. Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación en el proceso de diseño, de los posibles involucrados y beneficiarios. La Matriz de Marco Lógico ayuda a los diseñadores y ejecutores de proyectos en:

- Definir objetivos claros, que se puedan medir y que estén ligados por sus causas
- Definir indicadores y metas específicas para medir los resultados y efectos del proyecto
- Definir los términos de referencia de los ejecutores del proyecto
- Identificar las fuentes de información y establecer el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) del proyecto
- Definir los insumos requeridos (humanos, financieros, de tiempo, etc.)
- Desarrollar Planes de Operaciones Anuales (POAs)
- Identificar los factores externos, que puedan influir en los Resultados del proyecto.”¹³

¹³ Fondo Multilateral de Inversiones (fomin). “Guía Práctica para la elaboración de matriz de Marco Lógico”. Interet. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=967121>. Acceso: Diciembre 2008

2.1.1 Árbol de Objetivos del Proyecto

Para la obtención del marco lógico, el modelo requiere tener en claro los objetivos del mismo, es por eso que se desarrolla el árbol de objetivos, basado en el árbol de problemas. Este árbol consta de un Objetivo de Desarrollo que es a largo plazo y que será tangible en la organización a largo plazo, un Objetivo del Proyecto que sería el mismo a corto plazo y sería el objetivo final de la presente disertación y los productos o resultados que se darían con la obtención de dicho objetivo y que atacarían las causas principales del problema central, serían visibles a mediano y largo plazo. A continuación se detalla el árbol de objetivos, mismo que se elaboró con base en el árbol de problemas del gráfico 2.

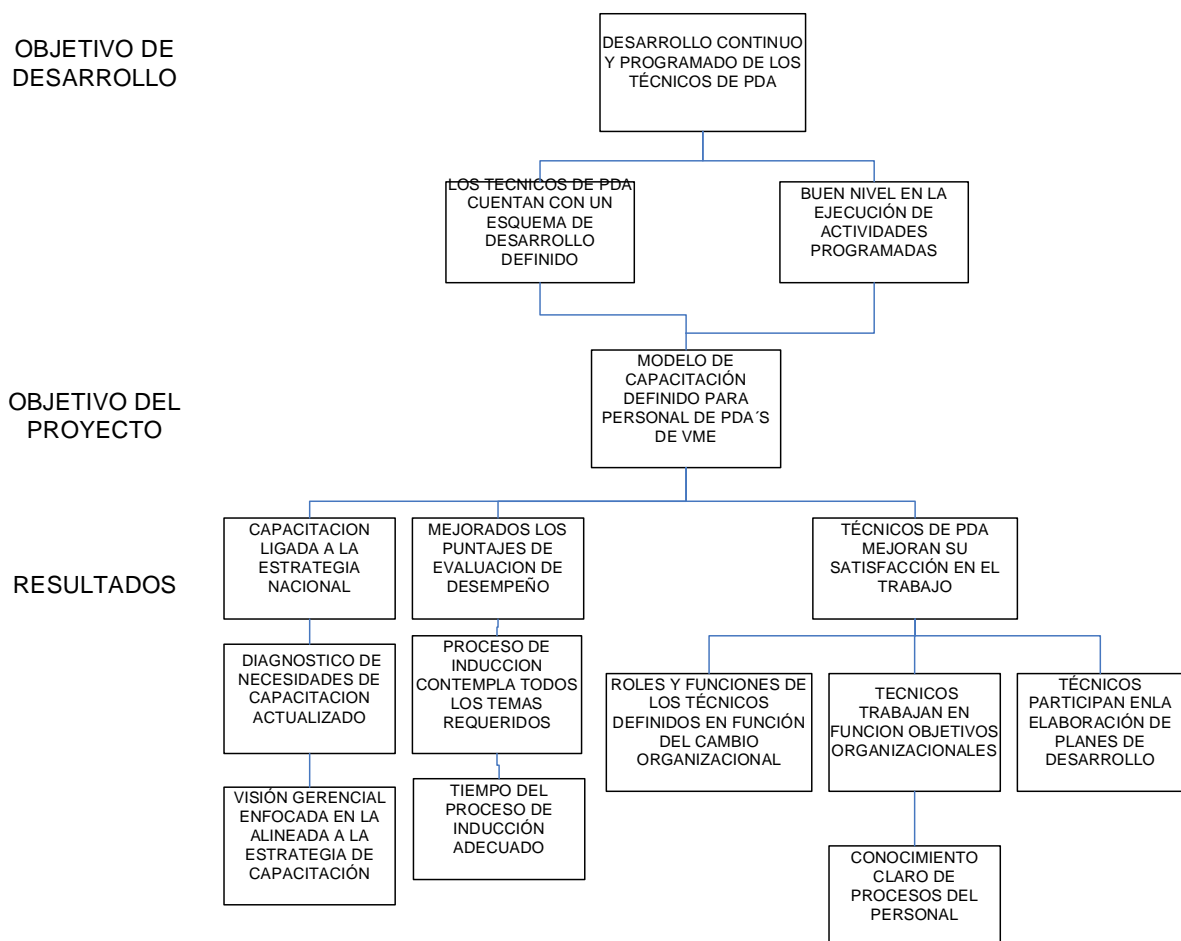


Gráfico 4: Árbol de objetivos propuesto

Es importante mencionar que el fruto de esta disertación, y sus objetivos está apuntando a la obtención del objetivo del proyecto, con la obtención de algunos de los productos/resultados, los demás la organización los verá en el transcurso del tiempo con la debida ejecución de las actividades.

2.1.2 Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico fue la primera información levantada para la implementación del proyecto, y utilizada como base del mismo, esta matriz se puede encontrar en el anexo 2.

Como se podrá ver, la matriz de Marco lógico da los lineamientos de acción para el desarrollo efectivo del proyecto tanto en el objetivo de Desarrollo, como en el del proyecto, los resultados y las actividades para el logro de los resultados.

Analizando ésta matriz a fondo se puede ver que los objetivos de la actual disertación se encuentran apuntando al objetivo del proyecto, e implícitos en los resultados, que son:

1. Técnicos de PDA involucrados en la formulación del modelo de capacitación.
2. Mejorar el desempeño de los técnicos de PDA, reflejado en los puntajes de la evaluación anual de desempeño.
3. Definir un plan de capacitación anual ligado a la estrategia nacional de VME y a los POA's

El primero y tercer resultados se irán también manejando a través del tiempo puesto que el modelo contempla actividades que involucran la participación continua de personal de PDA para el desarrollo y validación anual del modelo de capacitación, y con esto los Planes anuales de capacitación.

El segundo resultado establecido en el marco lógico: mejorar el desempeño de los técnicos de PDA, será visto a largo plazo puesto que sería un resultado de aplicación del modelo de capacitación, que se alcanzará con el tiempo y permitirá establecer anualmente los

Planes de Capacitación dirigidos al logro de objetivos de los cargos (dados por cada Plan Operativo Anual) y con esto se logrará la obtención de los objetivos de la Estrategia Nacional de VME. Siendo que la Confraternidad Internacional mide a la Oficina Nacional por su calidad y eficiencia en la ejecución de recursos y de proyectos, VME en el momento que se encuentra ahora a priorizado a la capacitación dentro de otros factores, como un factor importante para el logro de objetivos, puesto que los técnicos se han venido desempeñando de una manera distinta al giro que la nueva Estrategia Nacional da para la ejecución de sus programas, la organización es consciente que se les tiene que dar las capacidades técnicas (nuevos conocimientos técnicos) y actitudinales (Capacidades Centrales o competencias), para que su desempeño se alinee a los nuevos requerimientos y sea óptimo, siendo reflejado en las puntuaciones de evaluaciones de desempeño anuales.

Como se ve en la matriz de marco lógico tanto los objetivos como resultados tienen detallados indicadores, medios de verificación y supuestos, los cuales darán las pautas para el control de la correcta ejecución de proyecto, el logro de la implementación correcta del proyecto será medida y monitoreada por estos factores, es por eso la importancia de su detalle.

Parte importante para lograr la implementación son las actividades las mismas que están enfocadas en cada resultado esperado, y de las cuales son factores importantes los insumos, los costos y las precondiciones, que dan el marco referencial del material necesitado y presupuesto a utilizarse.

Las actividades bajadas a tareas y estas a su vez fechadas para su ejecución, nos dan a su vez el cronograma a realizarse mismo que se encuentra como Anexo 3.

Siendo que los objetivos de esta disertación darán los resultados 1 y parte del 2 del marco lógico, las actividades referentes a estos resultados son las actividades realizadas para el desarrollo de esta disertación, y obtención de los productos respectivos. Las demás actividades y sus respectivos productos se verán con la futura implementación de las mismas, de todos modos para el efecto de la metodología de marco lógico, quedan detalladas.

2.1.3 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y evaluación se da analizando el nivel del logro de los resultados esperados, como su nombre lo indica es el control continuo de la implementación del

proyecto. Para el proyecto el monitoreo y evaluación se encuentra dado para cada resultado en la siguiente tabla:

MONITOREO Y EVALUACIÓN		
PRODUCTO	frecuencia de monitoreo	evaluación
TÉCNICOS DE PDA INVOLUCRADOS EN LA FORMULACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN	semestralmente	% de técnicos que asisten a talleres Número de planes de desarrollo acordados entre PDA y RRHH
MEJORAR LOS PUNTAJES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS TÉCNICOS DE PDA	anualmente	% de técnicos que se encuentran en un nivel de muy bueno - excelente, en su nivel de desempeño
DEFINIR UN PLAN DE CAPACITACION ANUAL LIGADO A LA ESTRATEGIA NACIONAL DE VME	Anualmente mensualmente	Plan de capacitación elaborado % Avances del plan de acuerdo con las áreas técnicas de VME Alineamiento del plan de capacitación a la estrategia

Cuadro 1: Monitoreo y evaluación

2.1.4 Sostenibilidad

Este cuadro permitirá tener una visión más clara de cómo se alcanzaría la sostenibilidad:

SOSTENIBILIDAD			
PROBLEMA	PROBABILIDAD (Alta, media, baja)	CONSECUENCIA (Alta, media, baja)	ACCIONES
CAPACITACION DESLIGADA A LA ESTRATEGIA NACIONAL	B	A	Evaluaciones de capacitación en función de los objetivos estratégicos de VME Revisión continua del plan de capacitación en función a la estrategia nacional (manual de funciones)
PUNTAJES BAJOS EN EVALUACION DE DESEMPEÑO	M	A	Monitoreo del desempeño, actitudes y comportamiento de los técnicos de PDA por parte de los coordinadores nacionales Incentivos de capacitaciones con base en puntajes de evaluaciones de desempeño anuales
TÉCNICOS DE PDA INCONFORMES	B	M	Planes de desempeño trabajados en conjunto con los técnicos de PDA Formación de capacitadores y motivadores internos en el PDA

Cuadro 2: Sostenibilidad

En este cuadro se ve reflejadas las novedades encontradas en el árbol de problemas, los mismos que son las causas para la situación actual, y donde la ejecución del proyecto va a dar su impacto en resultados.

Se calificó para cada problema la *probabilidad* de que, a pesar de la implementación del proyecto, continúen presentándose a futuro, la escala fue de A alta, M media y B baja, con la misma escala se calificó la consecuencia que habría en caso de darse la probabilidad. Con el fin de disminuir las probabilidades y con esto sus consecuencias y que los problemas

detallados se sigan dando, en el cuadro se detallan acciones para mantener los resultados de la aplicación del proyecto en un nivel óptimo a lo largo del tiempo.

2.1.5 Destinatarios

Para concluir con la metodología de marco lógico, se deja en claro que los destinatarios finales para la ejecución de este proyecto son los técnicos de los 17 Programas de Desarrollo de Área, con los que visión Mundial mantiene convenio en el Ecuador. A continuación se mencionan los Programas y la ubicación de cada uno:

LISTADO PDA POR ZONA				
	ZONA CHIMBORAZO		NOMBRE DE COORDINADOR	# DE TECNICOS EN PDA
1	PDA	ACHUPALLAS	JORGE TUQUINGA	7
1	PDA	CEBADAS	JUAN JOSE QUISHPE	7
1	PDA	PALMIRA TIXAN	JORGE YEPEZ	8
1	PDA	UOCIC	FERNANDO CHAVEZ	15
	ZONA IMBABURA			
1	PDA	CUENCA DEL RIO MIRA	VICENTE PACHACAMA	9
1	PDA	MAQUIPURASHUN	GILBERTO MORAN	12
1	PDA	COCHAPAMBA	INES GUZMAN	9
1	PDA	TUPIGACHI	GLORIA INIGUEZ	8
	ZONA ESMERALDAS			
1	PDA	NUEVO AMANECER	SEGUNDO CASTILLO	9
	ZONA TUNGURAHUA			
1	PDA	PASA SAN FERNANDO	PAULINA TENE	10
1	PDA	PELILEO	WASHINGTON CEPEDA	11
1	PDA	PILAHUIN	JOSE VILLACRES	12
1	PDA	UNOCANT	ANA OLEAS	14
	ZONA COTOPAXI			
1	PDA	PUJILI GUANGAJE	CESAR RUIZ	6
1	PDA	PUJILI OPIJJ	PORFIRIO ALLAUCA	7
1	PDA	CUSUBAMBA	MARIBEL MORA	5
1	PDA	SAQUISILI	JORGE TAPE	5
7	TOTAL			154

Cuadro 3: Listado de PDA's por zona

Es conveniente precisar que los PDA's tienen la misma estructura, el número de personal técnico varía de acuerdo al número de niños registrados en el programa, algunos tienen 2 promotores o más de 2 auxiliares, para lograr la ejecución de actividades con todos los niños.

CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1 Situación actual de la capacitación organizacional

Como ya se dijo anteriormente, Visión Mundial no cuenta con un sistema formal de capacitación para personal de PDA, las actividades de desarrollo y capacitación se han desarrollado de manera esporádica, sin objetivos ni ligados a necesidades de capacitación tangibles, más bien se podría decir que las actividades eran seleccionadas subjetivamente por las coordinaciones técnicas de cada área.

El área Técnica de Recursos Humanos para PDA's, fue creada en mayo del 2007 satisfaciendo un requerimiento urgente detectado por auditoría internacional de la Confraternidad, misma que en sus resultados vió como prioridad el control más eficaz de los procesos de recursos humanos para PDA's.

Previo a esto, la visión gerencial estaba enfocada totalmente en la ejecución operativa de los proyectos y no daba mucha cabida a la parte estratégica de la administración técnica de personal. Antes de la creación de ésta área no había procesos definidos en los distintos subsistemas de la gestión del recurso humano.

Con la creación del área Técnica de Recursos Humanos para PDA's, se han desarrollado y manejado hasta el momento los subsistemas de Selección e Inducción. En agosto del 2007 se definió y efectuó el proceso de Evaluación de Desempeño, basado en objetivos de los cargos y en las competencias que se definieron en el marco de "Capacidades Centrales de la Confraternidad". C.C.C. (Anexo 1) mismas que son:

- Capacidades de logro,
- Capacidades de pensamiento,
- Capacidades de autogestión, y
- Capacidades Relacionales.

La ausencia de procesos de capacitación definidos y enfocados estratégicamente a procesos de la organización, ha generado algunos problemas en el desempeño operativo de los colaboradores.

Con este proyecto se apunta a institucionalizar el modelo de capacitación para PDA's los cuales tienen apoyo financiero y técnico de Visión Mundial Ecuador. El impacto directo a corto plazo es para la organización, misma que contará con un modelo de capacitación que direccionará un manejo adecuado de información de necesidades de capacitación y con esto el desarrollo continuo de actividades de capacitación para el personal de PDA's, enfocadas al plan estratégico. Esto a largo plazo permitirá un aumento de productividad en la ejecución de proyectos, disminución de necesidades de capacitación, mejores resultados en evaluaciones de desempeño, mejor uso de recursos, y satisfacción laboral en los colaboradores.

A mediano plazo, el beneficio de contar con un modelo de capacitación, será para el personal técnico que labora en los PDA's, esto es: Coordinadores, Promotores y Auxiliares quienes estarán beneficiados con la formación y desarrollo planificados para la actualización continua de conocimientos en sus áreas de acción y crecimiento personal en temas de competencias, respectivamente. Siendo que el objetivo de la tesis es el Desarrollar el modelo de capacitación para el personal técnico de PDA's con base al Cuadro de Capacidades Centrales de la Confraternidad, y a las actividades detalladas en los POA's de las áreas técnicas objeto de la disertación, el impacto indirecto a mediano y largo plazo será para los niños, quienes son los principales beneficiarios de los proyectos que el personal técnico ejecuta desde los PDA's, mismos que, con mejores conocimientos y actitudes alienadas a los requerimientos de la organización, podrán mejorar la calidad y tiempo de los productos entregados para el beneficio de los niños, esto se verá en los indicadores de ejecución mensual de las actividades, en las evaluaciones anuales de las comunidades al proyecto, en los estándares de crecimiento y nutrición (salud), calificaciones y aprendizaje de los niños (evaluaciones educativas), en los micro emprendimientos de comunidades logradas anualmente (desarrollo económico), saldos en bancos de sobre ejecución o subejecución (área administrativa), buenos niveles de satisfacción laboral (liderazgo) y en las auditorías operativas de la confraternidad a VME.

3.1.1 Levantamiento de información

Con los procesos detallados en capítulos anteriores donde fue determinada la definición organizacional de capacitación, el objetivo, los niveles de alcance para la implementación de este modelo, y el enfoque que la organización quiere dar al proceso de

desarrollo de personal y, con las bases organizacionales planteadas bajo un esquema participativo y enmarcado a la realidad organizacional y del negocio, es necesario proceder al empoderamiento del proyecto y levantamiento de las necesidades de capacitación.

Como se mencionó, un aspecto importante para la incursión en el tema es la comunicación, la cual se analizará de manera transversal en el todo el proceso. En un inicio la estrategia fue solicitar aprobación y compromiso de todos quienes conforman la organización en una forma que se la conoce como el “efecto cascada” mediante talleres de socialización, lo que se desarrolló de la siguiente manera:

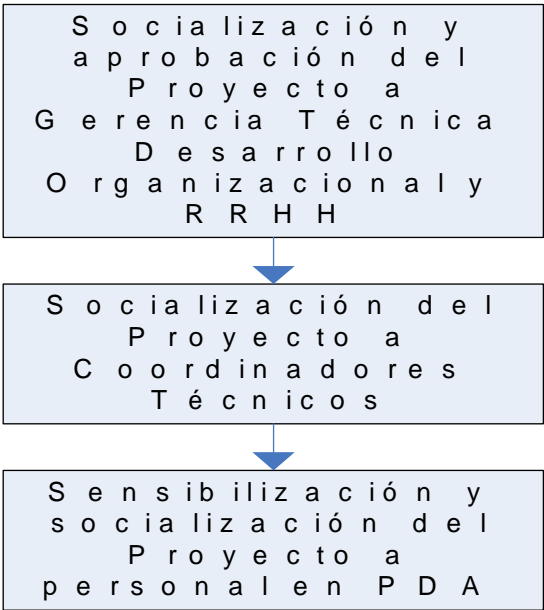


Gráfico 5: Cascada de comunicación

Este proceso de comunicación, socialización y sensibilización del proceso permitió a todos los involucrados comprometerse con las actividades del mismo, a los niveles de liderazgo de la organización participar directamente, obtener compromiso de los colaboradores, de los cuales se obtiene información directa puesto que son los dueños de los procesos en el cargo y tienen el conocimiento de lo que falta para un mejor ejecución. La sensibilización también permite tener información más objetiva y disminuir la considerada como no relevante, en el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación – DNC.

Este proceso comunicacional fue de suma importancia pues de este proceso se concretó uno de los objetivos de la organización, ligar a la Gerencia Técnica al modelo de Capacitación propuesto mediante una participación activa, siendo precursores del proceso como líderes organizacionales. Para el desarrollo de estas actividades se realizaron varios talleres de los que se incluye un cuadro resumen de los participantes que estuvieron presentes en las distintas actividades programadas.

RESUMEN DE TALLERES PROYECTO DE CAPACITACIÓN		
ASISTENTES	FECHA	TALLER
Gerente técnica y Jefe de Recursos Humanos	20-Nov-08	Socialización y aprobación del proyecto
5 coordinadores, 3 Asistentes Técnicos y 4 facilitadores de oficina Nacional	25-Nov-08	Socialización del Proyecto
17 Coordinadores de PDA	19-Dic-08	1/2 día, Socialización del Proyecto y entrega de material de difusión del proyecto para equipos
17 Presidentes de Juntas	19-Dic-08	1/2 día, Socialización del Proyecto
159 personas en PDA	09-Ene-09	Coordinadores de PDA socializan a equipo técnico el proyecto
Gerente técnica y Jefe de Recursos Humanos	12-dic-08	Reunión para levantamiento y aprobación de políticas

Cuadro 4: Resumen de talleres

Otro beneficio de este proceso es que a medida que los líderes organizacionales (Dirección Nacional, Gerencia Técnica, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Jefatura de RRHH), se involucran en el proceso, también se desarrollan, las reglas del juego, para el

efecto así como las políticas, procedimientos, formatos entre otros. En este punto es importante mencionar que el primer documento que se produjo fue la política de Desarrollo de Personal para PDA's, misma que por petición de Gerencia Técnica y Jefatura de Recursos Humanos fue contextualizada y aprobada, con base en la política utilizada en Oficina Nacional de Visión Mundial Ecuador (Anexo 4), este documento levantado conjuntamente con la definición organizacional de capacitación, dio la pauta y el marco en el cual se podría realizar el proyecto de ésta disertación.

En la política se puede ver normado el Programa de maestría "Caminos de Liderazgo", el cual permite acceso a los líderes seleccionados por la Dirección Nacional de Cada País, al hacer uso del programa de maestría de la Confraternidad de Visión Mundial, esta actividad exclusiva, se rige por normas y convenios establecidos por la confraternidad, por lo que se mantiene el mismo esquema a nivel mundial, esto refleja la importancia que la organización da al liderazgo dentro de sus estructuras, inclusive la incluyen como una de sus competencias. Estos documentos son manejados directamente desde la Dirección Nacional, por lo que no serán parte de esta disertación. También cabe recalcar que la política es muy explícita al momento de facultar aprobaciones para capacitación, facultando exclusivamente a la Dirección Nacional la aprobación de cualquier tipo de participación en charlas, cursos, seminarios de capacitaciones en el exterior. Y a Gerencia Técnica todo lo que tiene que ver con aprobaciones de capacitación dentro del País.

Paralelo a este proceso se desarrolló el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, proceso que fue tomado por la organización como "Diagnóstico en que se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas"¹⁴. Con esto el DNC sería una herramienta para obtener información de la cual se puede trabajar en la elaboración de planes y programas de capacitación, todo esto enfocado a las necesidades organizacionales y personales de los colaboradores.

Para el proceso de DNC se realizó un análisis en dos estilos, mencionados por Chiavenato en su libro administración de Recursos Humanos:

¹⁴ Roberto Pinto. Planeación estratégica de Capacitación. México, Mc Graw-Hill, 2da ed., 2005. Pag. 115

“Análisis de las personas –Ubica el desempeño de los empleados y sus papeles específicos. La intención es verificar si los empleados están o no están desempeñando sus tareas asignadas y en caso contrario, elevar su eficacia con el entrenamiento apropiado. Con esta finalidad se usan procedimientos generales de evaluación del desempeño y de contribución del personal a los objetivos de la organización. Análisis de Operaciones – Consiste en estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.”¹⁵

Basándonos en estos dos grandes contextos y con el fin de tener la mayor cantidad de información objetiva, se utilizó como insumo el siguiente material:

1. Dentro del factor de análisis de personas:

- ✓ La evaluación de desempeño del año en cierre: misma que, constituyó una fuente objetiva ya que la herramienta estaba basada en el logro de objetivos del período evaluado, en ella se detalla el porcentaje de cumplimiento de la ejecución de actividades, que mensualmente se monitorea (de ahí la objetividad), se basa en indicadores detallados en la metodología de marco lógico, que a su vez, es la base del Plan Operativo Anual (POA) de cada PDA. Otro indicador que daba insumo y objetividad a la evaluación de desempeño, es la ejecución mensual de presupuesto, que va de la mano con lo anteriormente mencionado. Los resultados fueron tomados y comprimidos directamente del cuadro general de evaluaciones de desempeño (Anexo 5).
- ✓ En la parte de competencias cabe recalcar que las evaluadas fueron levantadas de un diccionario provisional organizacional, ya que el cuadro de comportamientos organizacionales llegó después de corrido el proceso de evaluación. Es por esto que, para este proyecto se tomará en cuenta el desarrollo de las competencias, en el marco de Capacidades Centrales de la Confraternidad.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1ra edición, 1998. Pag. 475

- ✓ En los talleres realizados para la obtención de la nueva Estrategia Nacional, que fueron con la participación de todo el equipo técnico de PDA's se obtuvo información importante de competencias requeridas para los cargos a nivel organizacional, mismas que reforzarían a las detalladas en el cuadro de capacidades centrales, que también constituyeron un insumo de Necesidades de Capacitación. (Anexo 6)

2. En el análisis de Operaciones, se tomó en cuenta la siguiente información:

- ✓ El Plan Operativo Anual (POA) 2009, mismo que contiene detallado los objetivos y actividades de los proyectos, su análisis se basó en discernir cuáles son las actividades esenciales por cada área técnica, para el cumplimiento de metas anuales, focalizadas en la estrategia nacional, que como se comentó anteriormente fue revisada en el 2008. Con esta información de actividades del POA se levantó también el nuevo manual de funciones de cada PDA, el cual fue insumo para el desarrollo de esta disertación. Es importante también mencionar que los cambios sutiles que puedan tener las actividades de cada cargo, influyen de una u otra manera en las funciones que deberá cumplir la persona en el cargo, y por ende en los conocimientos requeridos, por lo que fue necesario tomar en cuenta estos insumos para el análisis del DNC, ya que en el proceso de levantamiento de la Estrategia Nacional se vieron afectados en parte las actividades de los cargos y con esto las funciones de los mismos. (Anexo 7)
- ✓ Se realizó una Encuesta para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), misma que fue abierta a todos los PDA's y de la cual se tomó una muestra para insumo de esta disertación. El formato utilizado para este proceso se encuentra como anexo 8.

Todos estos pasos representaron procesos participativos en los cuales las distintas áreas técnicas y los propios técnicos de PDA (quienes serían los principales beneficiarios) aportaron, la información recolectada fue tabulada por RRHH, validada y regularizada por los Coordinadores de Cada Área Técnica y aprobada por Gerencia Técnica y Jefatura de RRHH,

de esta forma se obtuvo un mapeo de las necesidades de capacitación vigentes en la Organización a la fecha en que se hizo este análisis, el cuadro constituye el Anexo 9 de la presente y se convirtió en la base para el desarrollo de los planes de Capacitación del 2009 así como para ratificar los requerimientos del Modelo de Capacitación diseñado para VME.

Es necesario recalcar que los programas de desarrollo de área contemplan en su estructura 5 áreas técnicas así como las Competencias, Políticas organizacionales y Valores que fueran desarrollados por RRHH.

Aquí la representación gráfica del levantamiento del plan de Capacitación Anual.

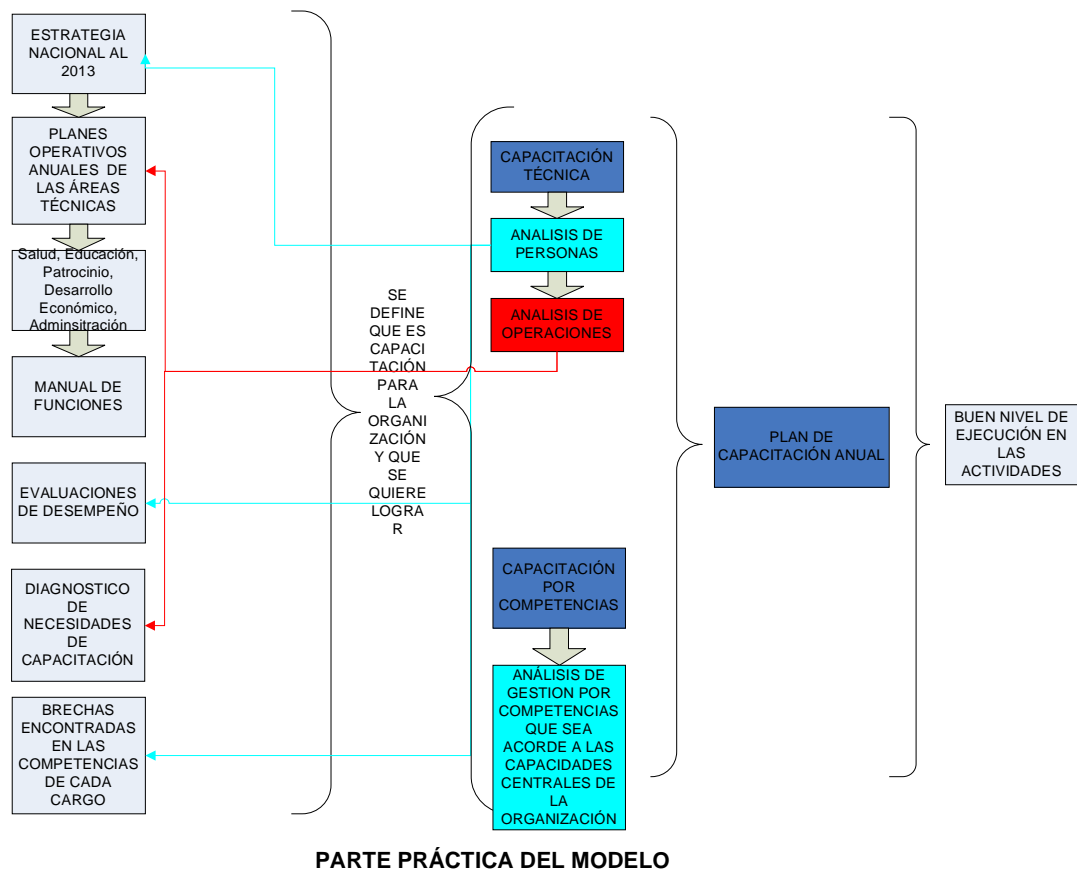


Gráfico 6: Levantamiento del plan de capacitación

3.2 Descripción del modelo propuesto de capacitación

Con la implementación de procesos de gestión humana para PDA's, se empezó a normar y regular poco a poco los subsistemas de Selección, Inducción y Evaluación de desempeño. En ese último proceso se presentó información valiosa de potencialidades y áreas de mejora del personal actual en los PDA's, sin embargo, no se han podido producir avances en estos resultados ya que la organización carece de un proceso definido de Capacitación y esto imposibilita generar las mejoras requeridas.

Estas son parte de las razones que han dado lugar a que lo presupuestado anualmente para el desarrollo y capacitación del personal se gaste en cursos y talleres que han brindado valor agregado a las funciones del personal, pero no han estado enfocados hacia lograr satisfacer la verdadera necesidad, ni del Plan Operativo Anual (POA) ni del personal de la organización.

Por estas razones es necesario el diseño de un modelo de capacitación para personal de PDA's que incluya el análisis, desarrollo, seguimiento, evaluación de las actividades, así como de sus responsables, mismo que permitirá enfocar el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas del personal a la Estrategia Organizacional, con el fin de disminuir las brechas existentes entre los perfiles de las personas y los cargos.

El diseño del Modelo de Capacitación ayudará a iniciar con otros subsistemas de recursos humanos como el de administración de compensaciones, planes de carrera profesional y será complemento de otros ya establecidos, alineando así las actividades del Área Técnica de Recursos Humanos a los objetivos perseguidos por la actual Gerencia Técnica, la cual busca alinear todos los recursos a fines específicos para lograr mayor impacto y sostenibilidad en las acciones realizadas por la Organización, en el tiempo que ésta acompañe a las comunidades.

Por otro lado la factibilidad de poner en práctica este estudio es muy alta, ya que como se ha visto, la necesidad de encaminar al personal hacia disminuir la brecha entre sus conocimientos y los requerimientos de sus cargos, debe acortarse y en lo posible, eliminarse.

Se espera que este aporte ayude al logro del objetivo estratégico de la Gerencia Técnica de alcanzar los objetivos del Plan Operativo Anual (POA), así como de alinear a la

Organización a los objetivos internacionales de desarrollar las capacidades centrales de la confraternidad. Con este estudio, se alcanzará un Modelo de Capacitación que contemple:

- las capacidades centrales de la confraternidad.
- la solución a las necesidades de capacitación presentadas por las personas que actualmente trabajan en los PDA's.
- las políticas que Visión Mundial Ecuador determine para el manejo de la capacitación.

3.2.1 Modelo de Formación en conocimientos Técnicos

Con lineamientos claros que brinda la definición organizacional y la política contextualizada para el proceso de Formación y Desarrollo y el modelo de Capacitación, el siguiente paso fue calzar con los requerimientos organizacionales y con la información recolectada en el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Tomando en cuenta que la capacitación es un proceso de aprendizaje e incluso el concepto de capacitación organizacional recalca que el medio para el desarrollo de personal son “acciones educativas” y las mismas representan aprendizaje, en esta disertación se realizó un análisis de factores detallados en el libro “El ABC de la capacitación práctica” de Barry J. Smith. Se tomó como eje del modelo de capacitación organizacional los factores propuestos por el autor, puesto que en el momento que se encuentra la organización y el público meta al cual va a dirigirse para lo cual se debe iniciar con modelos básicos de formación y aprendizaje, ya que la organización nunca ha tenido un modelo de capacitación, mismo que se debe insertar paulatinamente para acostumbrar tanto a sus líderes como a los técnicos, y a medida que se vayan dando los resultados y el modelo sea potenciado, se pueda pasar a otras instancias mas elitistas en el tema.

Para determinar qué tipo de aprendizaje era el que se tenía que utilizar en la organización, y el modelo de capacitación a seguir, si un aprendizaje centrado en el capacitador o en el capacitado:

Así fue como se analizó las siguientes variables principales:

1. “*El proceso* – El método que se utiliza para proporcionar a los capacitandos el aprendizaje es llamado el proceso. Modelos como: sesión de habilidades, conferencia, descansan en el capacitador para toma de decisiones sobre qué es lo que se debe aprender y cómo, estos tipos estarían ligados al aprendizaje centrado en el capacitador. El aprendizaje de acción y modelo de grupos activos o de auto enseñanza, son enfoques centrados en el capacitando, ya que toda la responsabilidad en toma de decisiones se encuentra en él. Existen modelos compartidos como por ejemplo: Estudios de Caso, dramatización, e-learning e instrucción programada.
2. *El contenido* – Es el conocimiento y/o habilidades que los capacitados deben adquirir. El contenido puede visualizarse en una línea continua que va de lo simple a lo complicado. La primera variable que hay que analizar para decidir si se emplea un modelo de aprendizaje centrado en el capacitador o en el capacitando es la sencillez o complejidad del contenido del curso de capacitación. Cuando más complejo sea el contenido, más eficaz será utilizar los modelos centrados en el capacitando, sin embargo, es más eficiente emplear el aprendizaje centrado en el capacitador cuando el contenido es simple
3. *El capacitador* – Las habilidades básicas sobre las que se construyen las habilidades de nivel superior se incorporan en los modelos de aprendizaje centrados en el capacitador y necesitan ser practicadas hasta que se conviertan en una reacción natural.
4. *El capacitando* – Para el análisis de esta variable se usa el concepto madurez del estudiante o aprendiz. Se estarán considerando las siguientes características del capacitando:
 - *Bases del contenido* – Si el capacitando tiene cierta base de conocimientos del contenido, y en que grado, ya que si es alto, no le puede resultar motivante.
 - *Motivación* – El capacitando debe tener un interés y cierto nivel de necesidad para adquirir el conocimiento o la habilidad.
 - *Responsabilidad* – El capacitando tiene que asumir una responsabilidad por su propio aprendizaje antes de que se pueda utilizar modelos de aprendizaje centrados en el capacitando.

- *Habilidades de Aprendizaje* – La capacidad para decidir que resultado final necesita lograrse, qué es lo que debe aprenderse de manera que pueda lograrse el resultado final, cómo debe aprenderse y que evidencia debe presentarse para probar el aprendizaje como una habilidad adquirida.”¹⁶

Analizando estas variables en la realidad de la Organización Visión Mundial Ecuador, se ve que el factor predominante y del cual se derivaría la obtención del modelo es *la madurez del capacitando* (los factores que perfilan al capacitando), en donde la motivación es un punto clave, puesto que este proyecto constituiría la primera vez que se establece un proceso formal participativo de desarrollo de personal en la organización, en donde los temas y bases de los contenidos están ligados a necesidades tangibles de capacitación, percibidas por los propios usuarios de los cargos y próximos beneficiarios y por la organización con base en la estrategia que ésta ha implementado.

Ahora por el mismo hecho de que no se ha tenido una cultura dada de un proceso como el que se pretende implementar de capacitación y desarrollo, la responsabilidad del aprendizaje debería ser para una primera etapa de las capacitaciones dirigida al Capacitador, sin desligar la responsabilidad del capacitando, el cual como se puede ver más adelante en los formatos del sistema, tendrá que demostrar y aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en cada curso o taller al que el técnico asista.

Con el análisis de esta primera y primordial variable, ya se tiene definido que la mayoría de talleres de capacitación técnica se darían con base en un aprendizaje centrado en el capacitador, el análisis de las otras tres variables complementan al modelo, así tenemos que:

Los contenidos del Modelo de capacitación para la organización, al ser levantados de la necesidades de la Estrategia Nacional y siendo que ésta refleja los objetivos y detalla las actividades para el cumplimiento de los mismos, los contenidos deberán ser teórico – prácticos. Estos contenidos deberán darse de forma progresiva, puesto que tanto la gente como la organización entran en un proceso de cambio el cual debe ser progresivo.

Con la priorización teórica de contenidos, se hablaría que el Capacitador para cada una de las actividades programadas, deberá tener habilidades para manejarse en su mayoría con *Procesos* centrados en el mismo, y lo conveniente para la organización y para el desarrollo

¹⁶ Barry J. Smith. El ABC de la capacitación Práctica. México, Mc Graw-Hill, 2da ed., 1990.pag. 11-14

del modelo a futuro sería que, progresivamente pasa a procesos centrados en el capacitando. Si bien, esta es una premisa que al momento resulta necesaria, habrán actividades de capacitación que podrán o deberán ser trabajadas desde el modelo de Aprendizaje Basado en el Capacitando. Esto dependerá definitivamente del impacto que se quiere dar a la capacitación y del estado de madurez en el tema de los capacitandos y aplicaría tanto para los temas técnicos como para el tema de competencias, el mismo que se profundizará más adelante.

Para el proceso de capacitación técnica del cual las necesidades de capacitación fueron levantadas en el DNC, y bajo los parámetros analizados anteriormente, se definió que las actividades de capacitación deben ser desarrolladas por expertos del tema, ya sean estos de las áreas técnicas de Oficina Nacional (Coordinadores de Área, Asistentes Técnicos Facilitadores) o Consultores y organizaciones externas del medio, apoyados por el área de Recursos Humanos. Todo esto para los objetivos del producto de esta disertación, a futuro y con la revisión anual del Planes de capacitación se podrá implementar algunas otras como programas de educación y formación continua, institucionalizando los procesos, como en algunas organizaciones tienen, pero eso se podrá lograr y medir con el tiempo, para el actual estudio lo conveniente son estas dos metodologías.

Con estos lineamientos del modelo de capacitación organizacional técnico a usarse, se realizó el levantamiento del plan anual de capacitación, el cual nace del cuadro de DNC, validado, priorizado y aprobado. En el plan que se presenta para el año 2009, objeto de esta disertación, también se contempla actividades hasta el año 2013, puesto que la cantidad de temas a capacitar para el logro de objetivos planteados en la Estrategia Nacional hasta el 2013, requiere de tiempo y presupuesto. Las actividades de capacitación que se detallan para el 2009 son la base para el continuo desarrollo del programa de capacitación a futuro, y se encuentran en el marco presupuestario de capacitación para este año. Como anexo 10 se encuentra el Plan de Capacitación Anual 2009.

3.2.2 Modelo de Desarrollo de Competencias de las Capacidades Centrales

Para la parte de Desarrollo de Competencias, hay que tomar en cuenta que el término de competencias se ha estado manejando de manera sutil desde hace 2 años en PDA's, para procesos de selección y evaluación, las competencias fueron tomadas de un diccionario

provisional creado por el área de Recursos Humanos de Oficina Nacional. Para este año y enmarcados a los requerimientos de la Estrategia Nacional, la organización requiere que las competencias estén alineadas a las Capacidades Centrales de la Confraternidad de una manera profunda. Si se toma en cuenta que para los PDA's el tema de competencias es ambiguo y las Capacidades Centrales de la Confraternidad son nuevos para Visión Mundial Ecuador, entonces se entendería que para efecto de esta disertación, más que un desarrollo de competencias se detalla en el Plan de Capacitación Anual, como una capacitación introductoria al tema de "Competencias, ligadas a las Capacidades Centrales de la Confraternidad".

Es indispensable que el idioma de competencias sea homologado tanto en Oficina Nacional como en PDA's, para que, con base en eso, se realice las debidas mediciones y aproximaciones a las brechas encontradas. Recursos Humanos será entonces, la responsable de institucionalizar y asegurar una buena comprensión del tema de Capacidades Centrales de la Confraternidad en los PDA's.

Sin embargo, el objeto de esta disertación es dejar planteado el modelo en el que se debe trabajar el desarrollo de Capacidades Centrales (Competencias de VMI) mismas que deberán ser desarrolladas de acuerdo a la situación de la organización y de los PDA's.

En conocimiento del manejo que la Confraternidad quiere dar a las Capacidades Centrales, el enfoque de desarrollo de competencias estará dado en base al modelo de Desarrollo de competencias de Martha Alles. Por lo cual se tomará "Capacidades Centrales" como "Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo."¹⁷

Bajo este esquema, se habla que la parte visible de las competencias son los comportamientos (como en la figura del Iceberg), se habla también de que las competencias son características de personalidad, entonces, si hablamos de desarrollo de competencias estaríamos apuntando a cambios comportamentales, lo cual es un objetivo organizacional que permitirá alcanzar el logro de metas de la Estrategia Nacional, pero esto requerirá de tiempo y disposición de las personas.

¹⁷ Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano. Buenos Aires, Granica, 2da ed., 2008, pag. 33.

Martha Alles en su libro menciona: “La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona y que ésta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente saber aprovechar activamente estas observaciones.”¹⁸

Volviendo un poco al análisis antes realizado de los factores del modelo de aprendizaje, la madurez de los técnicos o el estado que presentan los capacitandos también influyen para el desarrollo de competencias, puesto que su desarrollo aún es precario y para el inicio del proceso de desarrollo necesitarían un acompañamiento continuo y monitoreado de personas que apoyen en el proceso. En este punto es necesario recalcar que a raíz del levantamiento de la estrategia Nacional, ya se empezó a trabajar el tema de Liderazgo, y Coaching con los coordinadores de PDA's, para lo que se realizó un total de 5 talleres en 5 meses, en los cuales los coordinadores tuvieron un desarrollo en esos temas teniendo seguimiento por parte del capacitador. De este tema, si bien no se encontraba en los planes de esta disertación, se encuentran detallados en el plan anual de capacitación los talleres realizados en el transcurso de este año, es importante presentar un breve resumen, puesto que forman parte de los planes que se desarrollaron para alcanzar en el 2009 el desarrollo de competencias esperado para los Jefes y Coordinadores. Para una mejor visión de lo que se alcanzó, se adjunta en el Anexo 11 el temario realizado.

La información aquí vertida, es lo que se espera para el proceso de Desarrollo de competencias y su seguimiento continuo (aprendizaje centrado en el capacitador) el cual permitirá en algún momento medir el alcance de la familiarización con la metodología de competencias, adicionalmente a lograr un autodesarrollo.

Sin embargo, no podemos olvidar que se deben dar ciertos pasos previos, entre los que se plantea como primero, la socialización y conocimiento de los conceptos de Competencias y específicamente del diccionario de Competencias de Visión Mundial. (Anexo 12). mediante charlas y reinducción detalladas en el Plan anual de Capacitación.

Lo que requiere la confraternidad con el Desarrollo de las Competencias es que las destrezas y conocimientos sean dadas a medida de lo que requiere la organización y el cargo,

¹⁸ Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano. Buenos Aires, Granica, 2da ed., 2008, pag. 72

por lo que después del punto de partida que es el de la inserción del modelo de competencias deberá ser la medición del grado de competencias que cada persona tiene con respecto a lo requerido por el puesto, de tal manera que la brecha que salga entre estas dos sirva para empezar en el desarrollo, el cual según la metodología adoptada para esta disertación tiene tres métodos que son:

- Dentro del trabajo
 - Fuera del trabajo
 - Autodesarrollo
-
- *Dentro del trabajo* – Para este método el modelo utilizado sugiere las siguientes actividades: Asignación como asistente de posiciones de dirección, asignación a comités /nuevos proyectos, rotación de Puestos, Entrenamiento experto. Con respecto a estas prácticas, por el tipo actividad a la que cada PDA se dedica, las actividades con más impacto y que mejores resultados tendrían para el desarrollo de competencias serían las del Entrenamiento experto y la asignación a comités/proyectos nuevos, que de hecho esta última práctica la organización la ha venido manejando de manera poco estructurada y el entrenamiento experto se lo está manejando desde la implementación de la metodología de Coaching que los Coordinadores de PDA han venido implementando en su equipo.
 - *Fuera del trabajo* – Estudios de Casos, Juegos Gerenciales, Seminarios, Rol Playing, Codesarrollo. Lo aplicable a la organización de estas acciones serían los del codesarrollo, entendiéndole a este según Martha Alles como “Acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias”¹⁹, refiriéndose de este modo a los cursos de capacitación.
 - *El Autodesarrollo* – Esta metodología depende claramente de un sistema de responsabilidad del colaborador, que puede estar acompañado del la organización, sus actividades son: Deportes Hobbies, Actividades extracurriculares, lecturas, análisis de películas, referentes. Este método a futuro calzaría en la organización mediante un

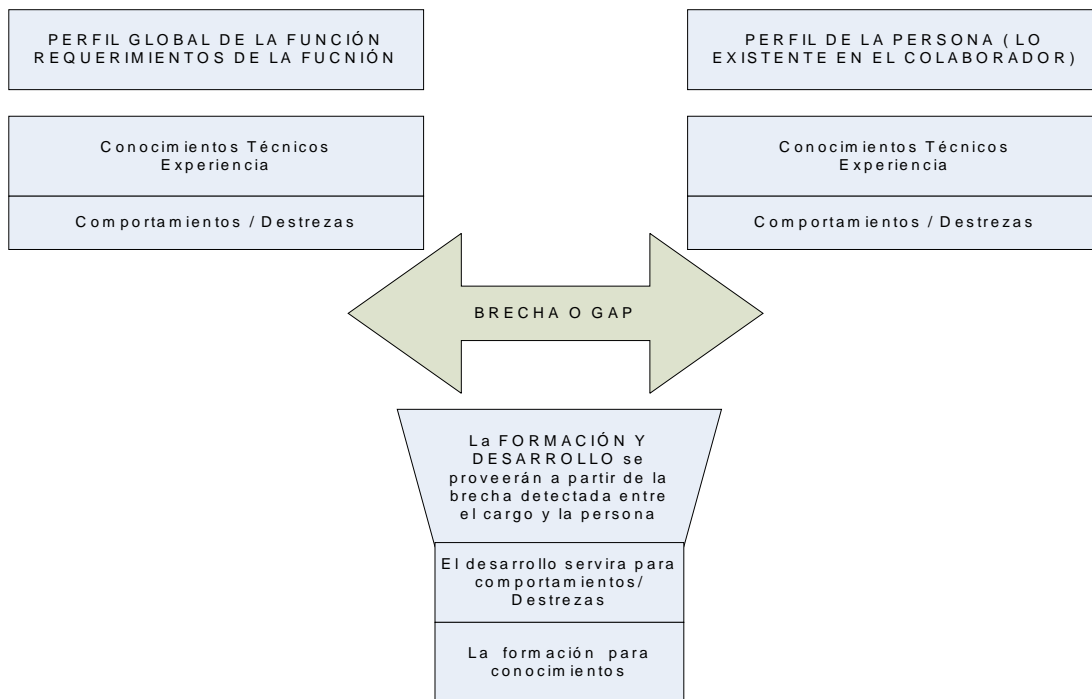
¹⁹ Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano. Buenos Aires, Granica, 2da edición, 2008, pag. 237

programa detallado, guías prácticas en donde se mencionen actividades para cada una de las Capacidades Centrales y en cada uno de sus grados. Estaríamos hablando de folletos en donde se describan las actividades de autodesarrollo que se plantearían para pasar de un grado a otro de cada una de las Capacidades Centrales. Por el momento y como se ha venido haciendo énfasis, la organización se encuentra en un estado de implementación del modelo de competencias, por lo que las capacitaciones estarían centradas en socializar y medir las competencias para identificar las brechas. Además como metodología también estaría involucrándose el tema de e-learning, el cual la organización posee pero que no está siendo explotado a su nivel.

3.2.3 Esquema de Formación y Desarrollo Organizacional

El esquema que se presenta a continuación permite observar de manera gráfica el qué y el cómo de la capacitación, que organizacionalmente estaría en Formación y Desarrollo:

EL QUÉ CAPACITAR



EL CÓMO, POR QUE MEDIOS CAPACITAR:

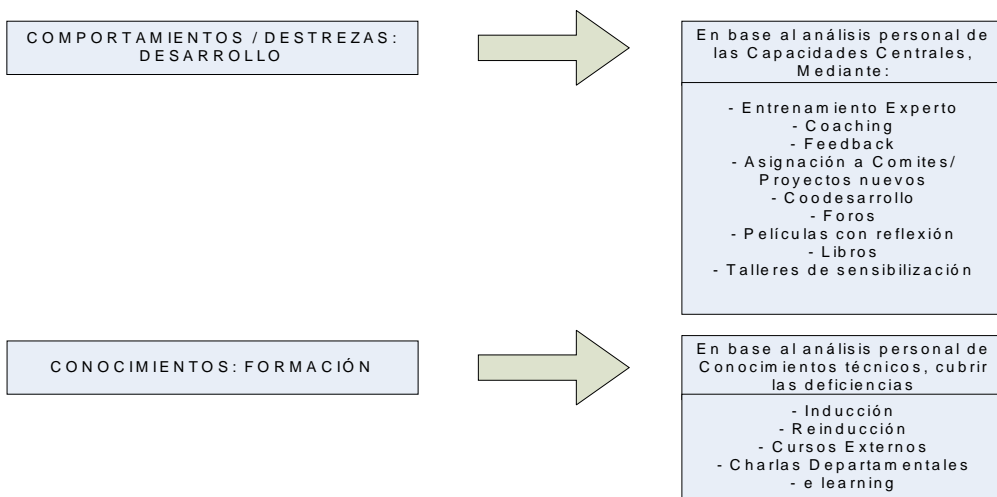


Gráfico 7: Qué y el cómo capacitar

3.2.4 Flujo y formatos para el proceso de Formación y Desarrollo

El flujo del proceso de formación y desarrollo que se presenta a continuación, fue diseñado con el afán de alcanzar el Cumplimiento del Plan Operativo Anual y de la Estrategia Nacional, por lo que incluye los talleres establecidos para alcanzar el plan de esta disertación, así como sugerencias para otras inversiones adicionales.

En el flujo del proceso se debe distinguir que según la política, la línea de aprobación gerencial es para capacitación dentro del País y Dirección Nacional aprobará las capacitaciones en el exterior.

Este flujo quedaría de la siguiente forma:

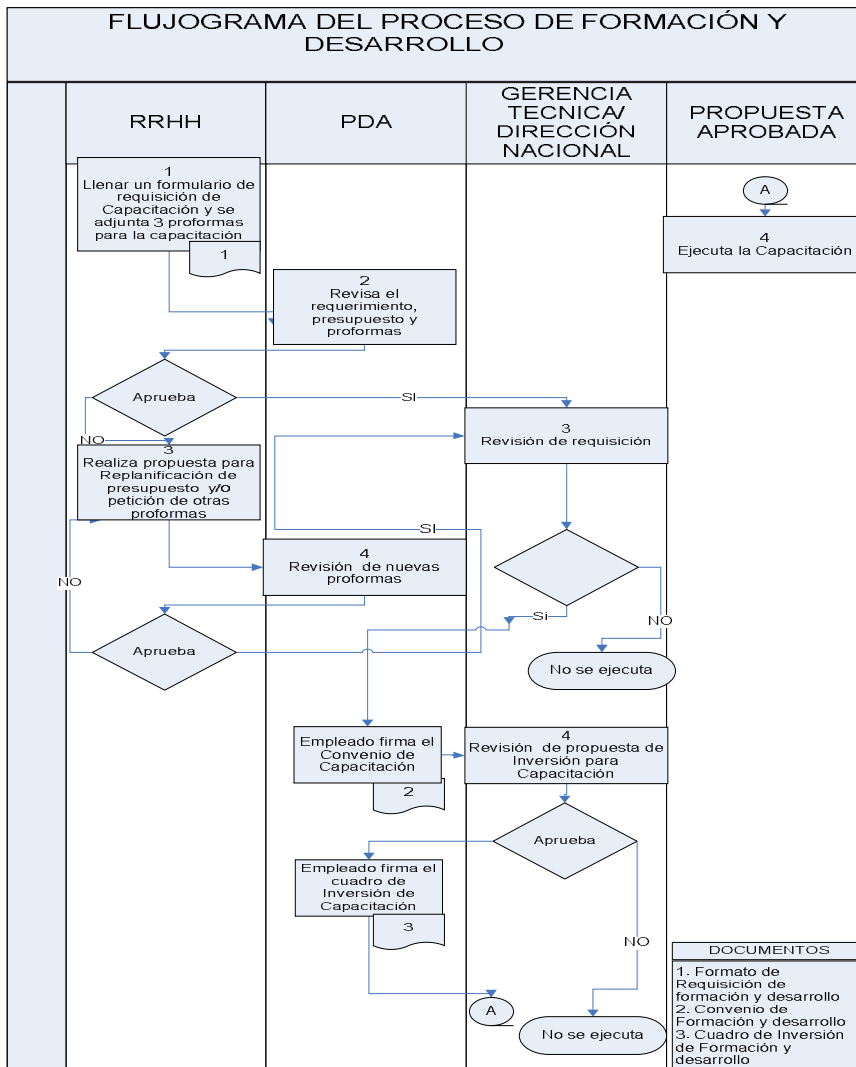


Gráfico 8: Flujo del Proceso de Formación y Desarrollo

Los documentos que rigen el modelo de capacitación fueron creados de tal modo que el proceso de aprendizaje tenga un seguimiento, continuidad, sea aplicable y logre resultados en medida de que los conocimientos sean replicados a otros colaboradores del PDA o de la organización. Así pues tenemos los documentos de:

- *Requisición de Formación y Desarrollo* – Para que cualquier colaborador aplique a una capacitación que no está contemplada dentro del Plan de Capacitación Anual aprobado, deberá llenar el formato de requisición de capacitación el cual consta de datos del solicitante (nos sirve para ver el tiempo de permanencia de la persona en la organización y su estado actual), Justificación (indica la capacitación pedida en el marco de si apunta o no a las actividades del cargo y de la organización), datos del taller, curso o programa (datos de la organización o persona que estaría dictando el curso o taller con costo) a esto se le adjuntarán la propuesta sugerida y 2 propuestas más, para acogernos a la política financiera internacional, que pide se cumpla este requerimiento para el caso de adquisición de bienes o servicios. El formato también consta de los datos presupuestarios (verificando de donde saldrán esos recursos y si se posee o no la cantidad estimada). Por último se tienen las firmas respectivas de autorización las cuales se dieron por el convenio financiero y técnico que Visión Mundial tiene con los PDA's, consta en 2 partes de aprobación la primera de las Líneas de supervisión en PDA y la segunda líneas de aprobación de Oficina Nacional. El formato se encuentra como anexo 13.
- *Convenio de Formación y Desarrollo* – Con la aprobación respectiva para el curso o taller, se procede al desarrollo y firma del convenio de capacitación, el cual representa la forma en que la persona aplicará los conocimientos adquiridos en beneficio de la organización (anexo 14). Para la organización es una necesidad que la persona aplique los conocimientos adquiridos en todas las actividades de Formación y Desarrollo es por eso que la retribución de los talleres de capacitación estará en productos. Para el efecto se determinó la siguiente tabla de Productos que acompañaría al convenio:

CUADRO DE PRODUCTOS PARA CONVENIO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO			
EVENTO	PRODUCTO ESPERADO	RESPONSABLE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN
CHARLA/ FORO /CONGRESO	REPLICA DE INFORMACIÓN A EQUIPO	BENEFICIARIO	LIDER DIRECTO
CURSO Y TALLER	REPRODUCCIÓN DE MATERIAL, INSTRUMENTO Y HERRAMIENTAS ENFOCADOS A LA ORGANIZACIÓN, INFORME A LIDER DIRECTO.	BENEFICIARIO	LIDER DIRECTO/ RRHH
DIPLOMADOS Y MASTERADOS	REPRODUCCIÓN DE MATERIAL, INSTRUMENTO, HERRAMIENTAS ENFOCADOS A LA ORGANIZACIÓN, INFORME A LIDER DIRECTO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.	BENEFICIARIO	LIDER DIRECTO Y RECURSOS HUMANOS

Cuadro 5: Productos para convenio de formación y desarrollo

- *Cuadro de Inversión para Formación y Desarrollo* – Con base en la política de Formación y Desarrollo en el punto de Asignación de Recursos, la organización financiara de acuerdo a la actividad de capacitación a realizarse, que dependiendo de los casos puede ser un 100% la organización, un 80% la organización 20% el empleado o el 70% la organización y 30% el empleado. El formato de inversión, representa el acuerdo de pago tanto de la organización como de la persona y se rige a las condiciones detalladas en la política. (Anexo 15).
- *Formatos de Evaluación de talleres* – Es importante para la organización la calidad de los talleres tanto en contenido como en impacto del desarrollo del mismo. Es por eso que se ha desarrollado el formato de Evaluación de Evento (Anexo 16). Mismo que consta de los siguientes elementos de evaluación:
 - Calidad del evento
 - Evaluación de Facilitador
 - Aplicación del Taller

- Puntualidad y cumplimiento de agenda (es importante este punto, por temas de cultura organizacional que se está implementando)
- Logística

Estos factores serían tabulados con base en un programa electrónico en Excel del que se anexa un ejemplo de los resultados (Anexo 17), esta información servirá de respaldo para el cumplimiento del plan anual de capacitación y calidad de las actividades de formación y desarrollo.

3.2.5 Evaluación y seguimiento de la capacitación

Existen algunos métodos para medir el impacto de un programa de capacitación en el desempeño de la organización. Es importante demostrar el valor que la capacitación generará a la organización, por lo cual se propondrá una estimación del Retorno sobre la Inversión (ROI). Conciente de que el plan de capacitación generará cambios el ROI propuesto se manejaría con la formula clásica:

$$\frac{\text{Beneficio - costo}}{\text{Costo}} = \text{ROI}$$

En el año fiscal 2008 la oficina de VME tuvo una sub ejecución de los fondos anuales de proyectos de \$2,000.000. El objetivo es el de disminuir al 0% de sub ejecución puesto que en la crisis financiera mundial, hay ciertos montos que la confraternidad VMI, no reembolsa para el siguiente año fiscal (fondos no ejecutados, pasarían a otra Oficina de VM en el mundo).

Con esto el beneficio con la capacitación, se reflejaría en un disminución del monto de sub ejecución al finalizar el año fiscal 2009, mismo que se esperaría fuera de \$1,000.000 a \$1,500.000 al primer año de implementarse el modelo de capacitación, y decreciera en años posteriores, esto comparado al costo reflejado en el Plan de Capacitación para el primer año de implementación del modelo nos daría un ROI de:

$$\frac{1,000.000 - 63.625}{63.625} = 14,72\%$$

Esto permitiría ver que el Modelo de capacitación apuntó al desempeño de las personas (mejorando la ejecución de los proyectos). Caso contrario se tendría que analizar que parte del modelo esta suelta o no esta apuntando a la estrategia o logro de objetivos.

Para el seguimiento de la generación y aplicabilidad de los conocimientos aprendidos del programa de capacitación, la organización se basará en el CUADRO DE PRODUCTOS PARA CONVENIO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO, detallado anteriormente. Como se especificó antes al ser una organización que ejecuta proyectos, el interés de la misma es el de generar nuevos productos o efectivizar la ejecución de las actividades, por lo cual el seguimiento que se dará para ver la transferencia que se da a los conocimientos adquiridos, será dados por los líderes o líneas de supervisión directa de las personas capacitadas, acompañadas por Recursos Humanos, en base a la entrega de productos según sea detallado en el convenio de capacitación.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. El modelo a implementarse en la organización requirió de un sistema de monitoreo y evaluación que permita el control de la correcta ejecución y del seguimiento de los resultados esperados, ya que, sin un sistema así no se podría constatar los logros obtenidos desde el momento que se implementó el proyecto hasta el momento de la evaluación.
2. El modelo de capacitación implementado en base a la realidad organizacional, requirió de políticas, procedimientos, formatos que rijan la correcta ejecución del mismo, y que estén de acuerdo a los parámetros de oferta y demanda de la organización.
3. El modelo implementado refleja la realidad organizacional, es por eso que fue hecho a la medida de la misma, para lograr los resultados a mediano y corto plazo, alineado a la estrategia de la organización, su cultura, sus actividades (POA) y fundamental las verdaderas necesidades de las personas que realizan las funciones en el cargo (DNC). Al haber tomado en totalidad los elementos organizacionales para la obtención del levantamiento del Modelo de Capacitación y con este el Plan de Capacitación Organizacional, la probabilidad de fallar en la obtención de los resultados avizorados fue mínima.
4. La organización que se encuentra en búsqueda de satisfacción laboral y el rendimiento adecuado de sus colaboradores, primero debe revisar si entre sus planes estratégicos está contemplado el tema de desarrollo de personal como estrategia paralela a la estrategia operativa.
5. La detección de Necesidades de Capacitación es el principal insumo para un Plan de Capacitación anual, mientras más participativo sea el proceso para el levantamiento de esta información, mayor será la incidencia, importancia y compromiso que den los líderes y personas beneficiarias al proceso en sí.
6. En el hecho de “a mayor cantidad de información obtenida, mayor posibilidad de no priorizar bien las necesidades”, es de suma importancia la actuación o validación de los

expertos en los temas, para la obtención de información real y valedera. En este punto el área de Recursos Humanos actúa como un facilitador de herramientas y facilitador para la obtención de las necesidades enfocando a la estrategia que se quiere, los que deciden las verdaderas necesidades de capacitación son los expertos en las áreas.

4.2 Recomendaciones

1. El modelo de capacitación fue diseñado en base a la realidad actual de la organización es por eso que a medida que el proceso se vaya empoderando y que los técnicos vayan tomando madurez en el auto desarrollo, se deberá ir implementando desde el área de Recursos Humanos actividades que apoyen este proceso, sobre todo en aspectos de Desarrollo de Competencias.
2. El modelo de capacitación implementado tiene un esquema centrado en el capacitador, esto es, importando, trasladando de a poco el esquema hacia el capacitando, llegando al punto de potenciar la responsabilidad de capacitar a capacitadores internos, empoderar a los colaboradores y ahorrar recursos.
3. Por efectos de la dinámica de la organización es importante ver la posibilidad de que el proceso de reinducción, que apunta a la formación del personal, sea dado bianualmente.
4. Es indispensable que anualmente y cada que se genere algún cambio en los procesos operativos organizacionales, sea revisado y/o levantado según las necesidades de capacitación con el respectivo modelo de capacitación, para el o los cargos o áreas que se vean afectadas por modificaciones o simplemente por el hecho de actualizar y presupuestar actividades del proceso de capacitación.
5. La capacitación por e-learning, es un recurso poco explotado por la organización, si bien se tiene este recurso, no se está sacando el provecho a esta herramienta. Se recomienda levantar módulos de aprendizaje por área técnica y subirlos a la red, empezar la aplicación con un grupo meta y luego irlo abriendo hacia la organización.

GLOSARIO

CCC	-	Capacidades Centrales de la Confraternidad
FODI	-	Fondo de desarrollo Infantil
LACRO	-	Latino American and Caribbean Regional Office
ON	-	Oficina Nacional
ONG	-	Organización No Gubernamental
ORI	-	Operación Rescate infantil
PDA	-	Programa de Desarrollo de Área.
POA	-	Plan Operativo Anual
VME	-	Visión Mundial Ecuador

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, Martha. Desarrollo del talento humano. Buenos Aires, Granica, 2da edición, 2008.
- Andrés Reina, María Paz. “Gestión de la formación en la empresa”. Madrid, Ediciones Pirámide, 2da edición, 2005.
- Cajamarca, Carlos. Aprender a educarse a ser y a obrar. Bogotá, Géminis Ltda, 1995.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1ra edición, 1998.
- Claussen, María Elena. Métodos y Técnicas para la formación Profesional. Montevideo, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 1ra edición, 1989.
- Dolan, S.L., Valle, R. La gestión de los recursos humanos. Preparando profesional para el siglo XXI. McGraw Hill, 2da Edición, 2003.
- Klingner, Donald E. Administración del personal en el sector público: Contextos y Estrategias. McGraw Hill, 4ta edición, 2002.
- Mumford, Alan. Cómo desarrollar el talento gerencial. Bogotá, Editorial Norma, 1ra edición, 1988.
- Pain, Abraham. Cómo realizar un proyecto de capacitación. Buenos Aires, Ediciones Juan Granica S.A. 2da edición, 1992.
- Pinto, Roberto. Planeación estratégica de Capacitación. México, Mc Graw-Hill, 2da ed., 2005.
- Rodríguez Mauro, Austria Honorata, Formación de instructores. México, Mc Graw Hill, 1993.
- Rodríguez Mauro, Ramírez Patricia, Administración de la capacitación México, Mc Graw Hill, 1995.
- Shaw, Marvin E. Dinámica de Grupo, Barcelona, Editorial Herder, tercera edición, 1986.

- Smith, Barry J. El ABC de la Capacitación Práctica . México, Mc Graw-Hill, 2da ed., 1990.
- Trevor, Bentley. Capacitación Empresarial. Colombia, McGraw Hill, 1993.

Material de Visión Mundial

- Estrategia Nacional Visión Mundial Ecuador 2009.
- Manual de funciones 2009 PDA´s
- Plan estratégico Visión Mundial 2009 - 2013.
- POA 2009 - Plan Operativo Anual 2009 de PDA´s.

Internet

- Caja de Herramientas. “Homogeneización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial(SDE)”.Internet
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm>.
Acceso: Febrero 2009.
- Alles, Martha. “Gestión por Competencias”. Internet.www.xcompetencias.com.
Acceso: Abril 2009
- Fondo Multilateral de Inversiones (fomin).”Guía Práctica para la elaboración de matriz de Marco Lógico”. Interet. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=967121>. Acceso: Diciembre 2008
- Ibañez .“Concepto de Capacitación” Internet. http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitaciony_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/ 19921-2.
Acceso: Febrero 2009
- Sistema de Seguimiento del Personal Capacitado. “Un sistema de seguimiento del personal capacitado en materia de reducción de riesgo a desastres en los países miembros del CEPREDENAC (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala)” Internet.
[http://cepredenac.org/downloads/tdr_sistema_de_seguimiento_del_personal_capacitado.correg.\[1\]finallll.doc](http://cepredenac.org/downloads/tdr_sistema_de_seguimiento_del_personal_capacitado.correg.[1]finallll.doc). Acceso: Febrero 2009.
- Visión Mundial Ecuador, Internet. <http://www.worldvision.org.ec/> Acceso: enero 2009.

INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

Gráfico 1	Organigrama Relacional de Visión Mundial para PDA's	Pag. 7
Gráfico 2	Arbol de Problemas	Pag. 13
Gráfico 3	Modelo para Capacitación	Pag. 19
Gráfico 4	Arbol de Objetivos	Pag. 27
Gráfico 5	Cascada de Comunicación	Pag. 37
Gráfico 6	Levantamiento del Plan de Capacitación	Pag. 42
Gráfico 7	Qué y cómo Capacitar	pag. 52
Gráfico 8	Flujo del Proceso de Formación y Desarrollo	Pag. 53
Cuadro 1	Monitoreo y evaluación	Pag. 30
Cuadro 2	Sostenibilidad	Pag. 31
Cuadro 3	Listado de PDA's por Zonas	Pag. 33
Cuadro 4	Resumen de Talleres	Pag. 38

INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Cuadro de Capacidades Centrales
- Anexo 2 Matriz de Marco Lógico
- Anexo 3 Cronograma de Actividades
- Anexo 4 Política de formación y desarrollo de personal
- Anexo 5 Cuadro resumen de evaluación de desempeño
- Anexo 6 Necesidades de capacitación del levantamiento de Estrategia Nacional
- Anexo 7 Manual de funciones PDA
- Anexo 8 Encuesta de Necesidades de capacitación
- Anexo 9 Cuadro de Necesidades de Capacitación
- Anexo 10 Plan Anual de Capacitación
- Anexo 11 Temario liderazgo Básico
- Anexo 12 Diccionario de Competencias
- Anexo 13 Formato de requisición de Formación y Desarrollo
- Anexo 14 Formato de Convenio para Formación y Desarrollo
- Anexo 15 Formato de inversión de Formación y Desarrollo
- Anexo 16 Formato Evaluación del evento
- Anexo 17 Formato Tabulación de resultados