

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

“Diseño de un programa de fortalecimiento de competencias de liderazgo para posiciones clave de Plan Internacional Ecuador Inc. en el período 2011-2012”

Fabián Eduardo Vásquez Suárez

DIRECTOR: Pablo Guzmán García

Quito, 2012

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Enyth ya que gracias a su amor y apoyo incondicional tengo la fortaleza de perseguir mis sueños todos los días. Lo dedico muy especialmente a mi hijo Juan José quien ha llegado a cambiarme por completo habiéndose convertido en la mayor satisfacción de mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1. PLAN INTERNATIONAL INC.	2
1.2. VISIÓN GLOBAL:	4
1.3. ANTECEDENTES:	4
1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.4.1. VISIÓN	10
1.4.2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	11
1.4.2.1. ANÁLISIS INTERNO	12
1.4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO	15
1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO	19
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. MAPAS ESTRATÉGICOS	24
2.2. POTENCIAL Y DESEMPEÑO	26
2.3. LIDERAZGO	27
2.3.1. MEDICIÓN DE IMPACTOS DEL LIDERAZGO Y FACTORES DE RIESGO	29
2.4. COACHING:	34
2.4.1. TIPOS DE COACHING	35
2.4.2. LOS ACTORES DEL PROCESO	36
2.4.3. APLICACIÓN Y TENDENCIAS ALREDEDOR DEL COACHING	37
2.4.4. PROCESO DE COACHING	39
2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40
2.6. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	41
2.6.1. REACCIÓN:	42
2.6.2. APRENDIZAJE:	43
2.6.3. CONDUCTA:	43
2.6.4. RESULTADOS	44
3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	45
3.2. METODOLOGÍA	46
3.3. IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVE	46
3.3.1. MAPA ESTRATÉGICO PLAN INTERNACIONAL ECUADOR INC.	47

3.3.2	PROPUESTA DE VALOR:	48
3.3.3	PERSPECTIVA CLIENTE:	48
3.3.4	PERSPECTIVA FINANCIERA:	51
3.3.5	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:	53
3.3.6	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	55
3.3.7	MAPA ESTRATÉGICO:	57
3.3.8	POSICIONES CLAVE	58
3.3.8.1	POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE:	60
3.3.8.2	POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA:	61
3.3.8.3	POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	62
3.3.8.4	POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	64
3.4.	EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO	65
3.4.1.	MEDICIÓN DE COMPETENCIAS	69
3.4.2.	EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	75
3.4.3.	INFORME DE RESULTADOS	80
3.5.	PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO	83
3.5.1.	OBJETIVO DEL PROGRAMA	84
3.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	84
3.5.3.	ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO DE PLAN INTERNACIONAL	86
3.5.3.1.	CASO DE COACHING – LA NUEVA GERENCIA	87
3.5.3.2.	CASO DE COACHING – FORMACIÓN Y COACHING	90
3.5.4.	MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE DESARROLLO	94
3.5.4.1.	TALLERES VIVENCIALES	97
3.5.4.2.	EDUCACIÓN EN LÍNEA - E-LEARNING	102
3.5.5.	ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO	108
3.5.6.	PROCEDIMIENTO DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO	109
3.5.6.1.	LANZAMIENTO	112
3.5.6.2.	REUNIÓN CON EL EQUIPO GERENCIAL	112
3.5.6.3.	EVALUACIÓN DE LIDERAZGO	113
3.5.6.4.	PRIMER MÓDULO – COACHING (SESIÓN 1)	113
3.5.6.5.	SEGUNDO MÓDULO – COACHING (SESIÓN 2)	115
3.5.6.6.	TERCER MÓDULO - COACHING (SESIÓN 3)	116
3.5.6.7.	RECOPILACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE LIDERAZGO:	117

3.5.6.8.	<i>SEGUNDA EVALUACIÓN DE LIDERAZGO</i>	118
3.5.6.9.	<i>CEREMONIA DE CIERRE</i>	118
3.5.6.10.	<i>ALINEACIÓN FINAL CON SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:</i>	119
3.5.6.11.	<i>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO:</i>	120
3.6.	<i>DIAGRAMA DE PROCESO</i>	122
3.7.	<i>PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</i>	125
3.7.1.	<i>EVALUACIÓN DE REACCIÓN AL FINALIZAR CADA TALLER</i>	126
3.7.2.	<i>EVALUACIÓN DE APLICACIÓN A LOS TRES MESES DE CADA TALLER</i>	127
3.7.3.	<i>EVALUACIÓN DE LIDERAZGO</i>	128
3.7.4.	<i>EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO</i>	129
3.8.	<i>PRESUPUESTO</i>	131
4.	<i>CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO</i>	132
4.1.	<i>CONCLUSIONES</i>	132
4.2.	<i>RECOMENDACIONES</i>	133
4.3.	<i>APORTE</i>	135
4.4.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	136
4.5.	<i>ANEXOS</i>	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MAPA OFICINAS DE PLAN INTERNACIONAL ECUADOR INC.	3
ILUSTRACIÓN 2: ANÁLISIS DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS	6
ILUSTRACIÓN 3: ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
ILUSTRACIÓN 4: CICLO DE EVALUACIÓN	20
ILUSTRACIÓN 5: CALIFICACIONES PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM (PMS)	22
ILUSTRACIÓN 6: MODELO DESEMPEÑO Y POTENCIAL	27
ILUSTRACIÓN 7: PERSPECTIVA DEL CLIENTE	49
ILUSTRACIÓN 8: PERSPECTIVA FINANCIERA	53
ILUSTRACIÓN 9: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	55
ILUSTRACIÓN 10: PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	56
ILUSTRACIÓN 11: MAPA ESTRATÉGICO PLAN INTERNACIONAL ECUADOR INC.	57
ILUSTRACIÓN 12: EVALUACIÓN DE 180º	68
ILUSTRACIÓN 13: PROCESO DE DESARROLLO	95
ILUSTRACIÓN 14: PORTAL E-LEARNING “LEARN@PLAN”	104
ILUSTRACIÓN 15: DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE PLAN DE FORTALECIMIENTO	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO 1: RESUMEN DE OBJETIVOS UNA META COMÚN	9
TABLA NO. 2: RESUMEN DE OBJETIVOS UNIDAD DE PLAN	9
TABLA NO. 3: DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN DE PLAN INTERNACIONAL ECUADOR INC.	10
TABLA NO. 4: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL ÁREA PROGRAMÁTICA...	12
TABLA NO. 5: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL ÁREA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSO	13
TABLA NO. 6: ANÁLISIS FORTALEZAS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN....	13
TABLA NO. 7: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, RIESGOS Y DESAFÍOS DEL ÁREA DE PERSONAS Y CULTURA	14
TABLA NO. 8: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, RIESGOS Y DESAFÍOS DE PROCESOS	14

TABLA NO. 9: ANÁLISIS EXTERNO DE SITUACIÓN	16
TABLA NO. 10: FORMULARIO PLAN DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL	22
TABLA NO. 11: DESCRIPCIONES DE CALIFICACIONES	23
TABLA NO. 12: RASGOS DEL LADO OSCURO DE PERSONALIDAD.....	33
TABLA NO. 13: CUADRO DE METODOLOGÍA.....	46
TABLA NO. 14: RELACIÓN RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES.....	59
TABLA NO. 15: RESUMEN RESULTADOS ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES.....	59
TABLA NO. 16: RESULTADOS ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD PERSPECTIVA CLIENTE	61
TABLA NO. 17: RESULTADOS ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD PERSPECTIVA FINANCIERA.....	62
TABLA NO. 18: RESULTADOS ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	63
TABLA NO. 19: RESULTADOS ANÁLISIS RESPONSABILIDAD PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	64
TABLA NO. 20: RESULTADOS GRUPOS FOCALES.....	67
TABLA NO. 21: GRUPOS OCUPACIONALES.....	70
TABLA NO. 22: OBJETIVOS POR GRUPOS OCUPACIONALES.....	71
TABLA NO. 23: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	73
TABLA NO. 24: NIVELES DE COMPORTAMIENTO.....	74
TABLA NO. 25: COMPETENCIAS POR POSICIONES CLAVE.....	74
TABLA NO. 26: MALLA DE EVALUACIÓN	75
TABLA NO. 27: EJEMPLO DE FORMULARIO DIGITAL DE EVALUACIÓN.....	76
TABLA NO. 28: FACTORES DE RIESGO DE LIDERAZGO	78
TABLA NO. 29: CONFIANZA CON EL LÍDER.....	79
TABLA NO. 30: COMPROMISO DEL LÍDER HACIA LA TAREA.....	79
TABLA NO. 31: MOTIVACIÓN GENERADA POR EL LÍDER HACIA LA TAREA.....	80
TABLA NO. 32: ANÁLISIS DE BRECHAS DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.....	80
TABLA NO. 33: ANÁLISIS DE FACTORES DE RIESGO DE LIDERAZGO.....	81
TABLA NO. 34: ANÁLISIS DE IMPACTOS DE LIDERAZGO.....	82

TABLA NO. 35: PLAN DE ACCIÓN LA NUEVA GERENCIA.....	89
TABLA NO. 36: TESTIMONIOS CAPACITACIÓN EQUIPO PATROCINIO	93
TABLA NO. 37: PLAN DE ACCIÓN.....	96
TABLA NO. 38: CONTENIDOS TALLER GESTIÓN DE CAMBIO.....	99
TABLA NO. 39: CONTENIDOS TALLER HACIA UNA CULTURA DE DESEMPEÑO I	100
TABLA NO. 40: CONTENIDOS TALLER LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO.....	102
TABLA NO. 41: CONTENIDOS TALLER EQUIPOS ALTO IMPACTO.....	102
TABLA NO. 42: CONTENIDOS HACIA UNA CULTURA DE DESEMPEÑO II.....	101
TABLA NO. 43: CONTENIDOS ONLINE RESOURCES	105
TABLA NO. 44: CONTENIDOS CURSOS LINGOS	107
TABLA NO. 45: CRONOGRAMA LANZAMIENTO.....	112
TABLA NO. 46: CRONOGRAMA CIERRE.....	119
TABLA NO. 47: RESUMEN PROCEDIMIENTO PROGRAMA DE LIDERAZGO.....	121
TABLA NO. 48: PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	128
TABLA NO. 49: FORMATO DE EVALUACIÓN PROGRAMA DE LIDERAZGO.....	129
TABLA NO. 50: PRESUPUESTO.....	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades a base de coaching y otras herramientas de desarrollo, con el fin de fortalecer las competencias de liderazgo del personal de Plan Internacional Ecuador Inc. que se encuentra en posiciones identificadas como clave o de impacto estratégico.

Para alcanzar este propósito se han analizado las características de la Organización a fin de entenderla desde su carácter social, así como desde su planificación estratégica, misma que pretende posicionar a la Institución como un referente en cuanto a los derechos de la niñez y adolescencia del País.

Por otro lado, se han consultado los modelos teóricos necesarios para sustentar y enriquecer el programa de fortalecimiento de capacidades. Para ello, se han incorporado temas relacionados con: mapas estratégicos, coaching, liderazgo, gestión del desempeño, y gestión de la formación.

En su desarrollo metodológico, el programa de fortalecimiento de capacidades busca integrar los elementos teóricos junto con la realidad organizacional para convertirse en un producto práctico y aplicable. El programa pretende conseguir un cambio de comportamientos a largo plazo en las personas que ocupan posiciones clave, lo que pretende traducirse en un mejoramiento sostenido del desempeño a nivel de toda la Organización.

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. PLAN INTERNATIONAL INC.

En el documento de Orientación Institucional de Plan International Ecuador Inc. (2012) se la define como una Organización sin fines de lucro fundada en 1937 con el nombre de “Foster Parents Plan for Children in Spain” (Plan de Familias de Acogida para Niños y Niñas de España) con el objetivo de ayudar a los niños y niñas afectadas por la Guerra Civil Española. Entre sus fundadores destaca Jhon Langdon Davis, corresponsal Inglés en la guerra, que junto con el apoyo de sus contactos alrededor del globo, desarrollaron un modelo de apadrinamiento que permitía generar una relación entre el niño o la niña y su padrino.

Durante la Segunda Guerra Mundial funcionó en Inglaterra apoyando a los niños y las niñas expatriadas de toda Europa. A medida que Europa se fue recuperando de las secuelas de la guerra, Plan International Inc. se retiró gradualmente de estos Países y comenzó nuevos proyectos en zonas en vías de desarrollo para apoyar a niños, niñas y sus familias en condiciones de pobreza e inequidad. En la actualidad, Plan International Inc. trabaja en 70 Países a nivel mundial.

Plan Internacional Ecuador Inc. (2012) inició sus actividades en el Ecuador en septiembre de 1962 en el suburbio de Guayaquil, siendo la primera oficina en Sudamérica de la Organización. Por aquel entonces comenzó apoyando a familias en la construcción de viviendas y electrificación en diferentes ramales del Estero Salado, ya que en aquella época solían vivir en casas de caña sobre el agua.

Se ha constituido como una Organización sin afiliación política, gubernamental o religiosa para el apoyo a más de medio millón de personas que viven en condiciones de desigualdad. Desde entonces su misión se enfoca en el desarrollo social centrado en la niñez, promoviendo así los derechos de niños, niñas y adolescentes ecuatorianos.

Cuenta con un grupo humano de aproximadamente trescientas personas dedicadas al trabajo profesional desde sus especialidades en salud, educación, ciencias sociales, economía, finanzas, entre otras. En asociación con las comunidades y el Estado gestiona el manejo de más de 13 millones de dólares anuales que son invertidos en proyectos y programas sociales.

Trabaja en trece oficinas de campo en once provincias, en las que implementa 300 proyectos, llegando a más de 1000 comunidades.



Ilustración 1. Mapa Oficinas de Plan Internacional Ecuador Inc.

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Orientación Institucional, 2012, p.12

1.2. VISIÓN GLOBAL:

“Un mundo en el cual todos los niños y las niñas realicen su pleno potencial en sociedades que respeten los derechos y la dignidad de las personas”. (Plan Internacional Ecuador Inc., Orientación Institucional, 2012, p.10)

1.3. ANTECEDENTES:

El área de Personas & Cultura Organizacional diseñó, como parte de un proceso de fortalecimiento institucional, un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano por Competencias. Esto respondió al objetivo estratégico de Plan Internacional Ecuador Inc. (2006), recogido del Manual de Antecedentes de Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales, que buscaba “... desarrollar e implementar un sistema de gestión del talento humano que facilite procesos de desarrollo humano con enfoque de derechos.”(p.1).

Por otro lado Plan Internacional Ecuador Inc. (2006) estableció como objetivo “... contar con un talento humano, comprometido, reconocido, sensibilizado y con competencias fortalecidas para facilitar procesos de desarrollo humano...” (p.1). A fin de conseguirlo se estableció como estrategia llevar a cabo un fortalecimiento de capacidades del personal orientado a brindarles capacidades relacionadas con la facilitación de procesos de desarrollo humano, orientados a que los niños, niñas y adolescentes puedan ejercer sus derechos y ampliar sus oportunidades.

Este Sistema Integrado alinea el Modelo de las Cuatro Operaciones Básicas para el Desarrollo del Competencias: Establecer, Mantener, Mejorar y Eliminar con los procesos

de recursos humanos que posibilitan la materialización de esas operaciones y orientan su gestión en forma coordinada y sincronizada hacia la consecución de metas organizacionales definidas y contribuyen desde distintos ángulos u operaciones, hacia el desarrollo de las competencias laborales.

Dentro de ese planteamiento, Plan requiere desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades orientado al desarrollo de habilidades de liderazgo del personal que se encuentra en posiciones clave. Considerando que quienes ocupan posiciones de liderazgo ejercen una influencia directa en el desarrollo de las capacidades de las personas bajo su responsabilidad y por tanto de toda la Organización.

Las causas para el desarrollo del programa se encuentran en lo siguiente:

- En su estrategia, diseñada hasta el 2015 “Un Plan - Una Meta”, Plan Internacional Inc. (2011) pretende alcanzar con sus programas a tantos niños como sea posible, particularmente aquellos que están marginados, con programas de alta calidad que proporcionen beneficios duraderos. (p.2). Para lograrlo, ha determinado que su estrategia se sustenta en la determinación de convertirse en ‘Un Plan’, una Organización más efectiva, eficiente y colaboradora. Para que este proceso de unificación se convierta en una realidad es necesario, entre otras cosas, revisar los sistemas y procesos de la Organización, así como el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto se requiere identificar las posiciones clave y fortalecer sus habilidades de liderazgo para impactar en los sistemas, procesos y equipos de trabajo.

- Plan Internacional Ecuador Inc. cuenta con un Sistema de Gestión de Desempeño o Performance Management System (PMS), enfocado en la medición del desempeño de su personal, principalmente en lo que respecta a la valoración del cumplimiento de sus objetivos anuales. Requiere complementarlo con un diagnóstico que permita observar las brechas de sus competencias actuales frente a las requeridas con el fin de mejorarlas.
- Existen oportunidades internas de crecimiento que son expuestas en las convocatorias internas en los proceso de selección de personal. Sin embargo estas oportunidades no se constituyen en un mecanismo de gestión del potencial del personal.

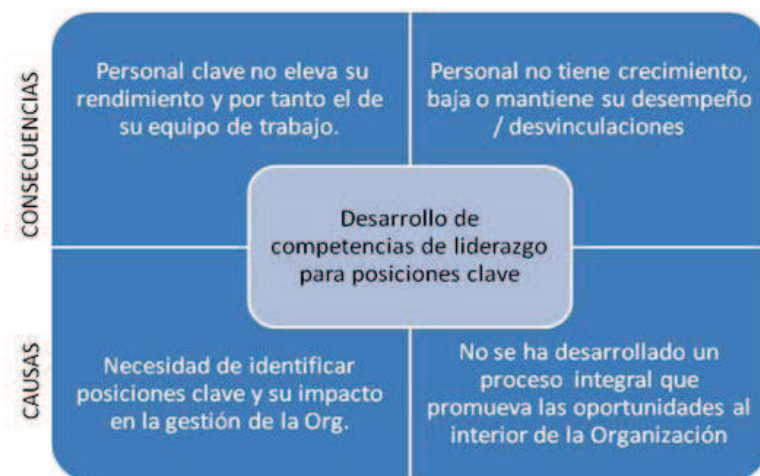


Ilustración 2. Análisis de causas y consecuencias
Fuente: Elaborada por el autor

Una de las principales consecuencias de no contar con un programa de desarrollo de competencias de liderazgo, es que las personas que ocupan posiciones clave en la

Organización no tienen claro el impacto de su y en el caso de no disponer de posibilidades de crecimiento de sus capacidades, su rendimiento tiende a mantenerse o a disminuir, como consecuencia su equipo de trabajo tampoco supera su estándar de desempeño.

Aquellas personas que no observan oportunidades de crecimiento pueden llegar a desvincularse de la Organización. Así también, quienes permanecen no encuentran la motivación necesaria para incrementar su desempeño, solo lo mantienen o tienden a disminuirlo.

Por tanto, es importante contar con un mecanismo que permita desarrollar el desempeño y retener a las personas que ocupan estas posiciones clave, de cara a conseguir altos niveles de resultados en las metas estratégicas. Cabe señalar que el enfoque no es, estrictamente, promover oportunidades de ascenso, sino el aprendizaje de nuevas habilidades técnicas, sociales o de pensamiento.

1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El primer paso para el fortalecimiento de capacidades consiste en la identificación de las posiciones clave. Esto no se podría conseguir sin una revisión y análisis de la planificación estratégica de la Organización, a fin de diagramar su mapa estratégico, a partir del cual se pretende ubicar las posiciones que generan valor estratégico.

La Planificación Estratégica Corporativa de Plan Internacional Inc. ha sido denominada: 'Un Plan - Una Meta', siendo elaborada en el año 2011 para responder específicamente a los hallazgos de la revisión de medio término de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas que se realizó en el 2010, donde se demostró que algunos grupos sociales permanecen marginados y sin atención. Por tanto, resulta fundamental y

urgente su inclusión dentro de los planes de ayuda social que ejecutan las organizaciones internacionales y gobiernos alrededor del mundo.

La estrategia busca, además, atender una demanda puntual de los donantes que gira en torno a evidenciar resultados que demuestren la eficiencia organizacional en el desarrollo comunitario, es decir, la necesidad de profundizar en el trabajo que se hace en la rendición de cuentas de los proyectos y programas sociales de la Institución.

En ese sentido Plan Internacional Inc. (2011) se ha planteado mundialmente una nueva meta común en su estrategia “Un Plan Una Meta”: “Alcanzar a tantos niños y niñas como sea posible, particularmente aquellos que están excluidos o marginados, con programas de alta calidad que entreguen beneficios duraderos” (p.2)

Para conseguirlo se han planteado las siguientes acciones:

- Aumentar el número de contribuyentes individuales e institucionales de los existentes y nuevos países de recaudación de fondos.
- Mejorar políticas, sistemas y procesos.
- Colaborar más estratégicamente con otras organizaciones.

Como instrumento fundamental para lograr la meta, Plan Internacional (2011) está decidido a conseguir transformarse en una Organización más unida, buscando eficacia, eficiencia y colaboración entre las partes individuales que se esfuerzan hacia la meta común. (p.2)

De esta manera, se puede separar los objetivos de la estrategia global en dos grandes grupos: el primero relacionado con aquellos que se refieren a Una Meta Común y el segundo con los que tienen que ver con la Unidad de Plan.

La tabla número 1 muestra un resumen de los objetivos que ha sido planteados para el primer grupo: Una meta Común, mientras que en la tabla número 2 se presenta el esquema de los objetivos que se relacionan con el segundo grupo: Unidad de Plan.

UNA META COMÚN: Alcanzar a tantos niños y niñas como sea posible, particularmente aquellos que están excluidos o marginados, con programas de alta calidad que entreguen beneficios duraderos	
1. Abordar la exclusión – Mejorar la vida de los marginados	Campaña ‘Por ser Niña’, abordar la marginación y exclusión de las niñas
2. Calidad de Programas	Realizar programas de la más alta calidad Realizar programas basados en evidencias Realizar programas sujetos a una medición rigurosa Revisar el cumplimiento de las políticas y estándares Implementar la Academia de Plan de Excelencia en Programas
3. Escala – Expandir los programas exitosos	Realizar proyectos adaptados y replicados a escala local, regional y global Motivar que otras agencias aprendan de ellos Invertir en personas para liderar proyectos
4. Extender la influencia	Cambiar las políticas y prácticas del Gobierno y Organizaciones Globales. Motivar a padres y comunidades a tomar acciones. Animar a donantes a invertir más Invertir en capacitación del personal y contratación de especialistas en comunicaciones e incidencia.

Tabla No 1.
Resumen de Objetivos Una Meta Común
Fuente: Plan Internacional Inc., Un Plan Una Meta, 2011

LA UNIDAD DE PLAN	
1. Aumentar Recursos	Aumentar recursos para lograr dirigirse a más niños, particularmente a los marginados y excluidos.
Donaciones Individuales	Expandir la base de patrocinio y revisar sus procesos para involucrar más a los patrocinadores Buscar opciones para que los individuos apoyen a la niñez excluida
Subvenciones	Mejorar los procesos de presentación de propuestas, capacidad de participar en la presentación de propuestas más grandes
Invertir para el crecimiento	Establecer un equipo de desarrollo del negocio para una nueva estrategia de inversión
2. Plan: Una Organización global unida para una meta común	Unir a la Organización para que llegue más lejos que sus elementos individuales
Identidad Global	Comunicar con una sola voz, una identidad y una marca consistente
Como funcionamos	Revisar los responsables del trabajo, donde se recaudan fondos y como se manejan.
Desarrollo de equipos de alto rendimiento	Fortalecer el trabajo en equipo Apoyar a quien busca desplazarse dentro de la Organización Brindar oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento a equipos de alto rendimiento.
Consistencia	Adoptar estándares comunes para la eficiencia y minimizar riesgos, particularmente en protección de la niñez.
3. Trabajar en Colaboración	Trabajar con otras organizaciones de desarrollo, sociedad civil, gobierno y el sector privado
Asocios	Aprovechar los socios y alianzas existentes para nuevos acuerdos
Colaboración	Aprovechar la presencia mundial de Plan y su conocimiento en Niñez para conseguir un papel más visible en foros de desarrollo y redes informales.

Tabla: No. 2.
Resumen de Objetivos Unidad de Plan
Fuente: Plan Internacional Inc., Un Plan Una Meta, 2011

Dentro de las metas expuestas en las tablas anteriores, se pueden resaltar algunas que tienen una relación muy estrecha con los objetivos del programa de fortalecimiento de capacidades propósito de este estudio, especialmente aquellas que destacan la importancia de invertir en las personas, trabajar en equipo y apoyar a quienes buscan desplazarse dentro de la Organización para brindar oportunidades de desarrollo profesional. Los objetivos globales planteados por Plan Internacional Inc. (2011) en su estrategia “Un Plan Una Meta” representan el marco en el cual Plan Internacional Ecuador Inc. debe enfocarse para el planteamiento de su estrategia, por tanto de su mapa estratégico, de donde se desprenderán las posiciones claves, para las cuales se determinará un programa de fortalecimiento de capacidades.

1.4.1. VISIÓN

Una vez revisados los objetivos corporativos internacionales, dentro del proceso de planificación estratégica corresponde plantear la visión a nivel local, misma que ha sido explicada por el equipo directivo de la Organización mediante la siguiente tabla:

VISIÓN 2013 - 2018:	
Plan Internacional Ecuador Inc. es una Organización referente en derechos de la niñez y justicia de género, transparente, creativa y eficiente, contribuyendo a que niñas, niños y adolescentes vivan seguros, empoderados y felices.	
Explicación de los elementos de la Visión	
Organización referente	Posicionada, influyente, que tiene programas de calidad, que se asocia, que no se esconde, con autoestima alta, con experiencia en trabajo comunitario.
Transparente	Que rinde cuentas, que informa, que se comunica, que escucha, que cuenta sus historias.
Creativa	Innovadora, que cambia, que se adapta, emprendedora, que aprende, que es flexible.
Eficiente	Que usa bien sus recursos, optimiza, ágil y de procesos claros.
Niñas y niños seguros	Protegidas y protegidos, familias que protegen, entornos saludables, libres de violencia y buen trato.
Niñas y niños empoderados y empoderadas.	Participativas y Participativos, educadas y educados, se reconocen como personas con derechos, con autoestima, interlocutoras o interlocutores, resilientes, pilas, libres, líderes, valientes, independientes, proactivas o proactivos.
Niñas y niños felices	Gozan sus derechos, divertidas o divertidos, alegres, entusiastas, juegan.

Tabla No. 3

Descripción de la Visión de Plan Internacional Ecuador Inc.

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Documento Matrices de Respuesta Estratégica, 2011, p.5

En la figura se explica cada una de las partes de la visión, en la que se busca que Plan Internacional Ecuador Inc. se constituya en una Organización referente a nivel de las Organizaciones sin fines de lucro en temas de niñez y adolescencia, así también se incluyen varias características que tratan de establecer las condiciones que la Organización requiere para enfrentar los desafíos de los próximos años, entre ellos la rendición de cuentas, el aprovechamiento de recursos y especialmente los programas de calidad orientados a la niñez y adolescencia del País.

1.4.2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Dentro del proceso de planificación estratégica, una vez revisados los objetivos corporativos, es importante realizar un análisis de situación para luego abordar los objetivos para el Ecuador, este análisis de situación tiene las siguientes características:

- Análisis interno: Una revisión al interior de la Organización que pretende establecer las fortalezas y los desafíos que se plantean en las distintas áreas para los siguientes años.
- Análisis externo: Se trata de una mirada a la realidad nacional y social que permiten establecer la orientación del trabajo en las comunidades.

La revisión de la realidad de la Organización representa una oportunidad para que Plan pueda aprovechar sus fortalezas y establecer claramente los desafíos de la para los próximos años.

1.4.2.1. ANÁLISIS INTERNO

Como acción organizacional, se ha llevado a cabo un proceso de identificación de fortalezas y desafíos, donde cada uno de los departamentos ha planteado la realidad que vive en cuanto a sus atribuciones dentro de la Institución. En ese sentido Plan Internacional Ecuador Inc. (2012) elaboró el documento “FODA Ecuador”, a partir del cual se han consolidado y resumido las siguientes tablas:¹

	FORTALEZAS	DESAFÍOS	RIESGOS
1. Implementar Programas de Calidad con inclusión	Tener una Estrategia Global, Marco Regional y Planificación Estratégica alineada al Plan del Buen vivir	Operativizar la Estrategia Global y Marcos Estratégicos Regionales, articulado al modelo de Desarrollo del Estado y al contexto del País.	Modelo de Gestión que no responda a la Estrategia de País. Nueva Estructura del Estado y sus instancias rectoras.
	Espacio ganado en el tema de Derechos de Niñez en Gobiernos Locales e imagen fuerte en las comunidades	Proyectos Integrales, con enfoque de Género, Protección, participación e inclusión de grupos excluidos.	Restricción de las Entidades del Estado hacia el trabajo de Plan. Falta de interés de GADs para articular trabajo con Plan. Presencia de otras ONGs y del Estado en zonas de intervención con enfoque paternalista.
	Equipo Multidisciplinario, especializado y comprometido, con conocimiento y experiencia en desarrollo comunitario	Mayor y mejor articulación de Equipo de Asesorías con las Unidades de Programas. Asesorías que supervisan técnicamente y monitorean proyectos y programas	Perdida de la especificidad de la Niñez en la nueva Ley de Consejos de Igualdad.
	Sistema de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento	Evidenciar y documentar el impacto de la intervención, fortaleciendo el sistema de Monitoreo, evaluación y aprendizaje, mediante BSC	Resistencia al cambio con el nuevo sistema
	Estrategias de Manejo de niñez patrocinada	Definir los puntos de encuentro y alineación de Patrocinio y Programas.	El acceso a la tecnología y medios de comunicación permite el contacto de niñas y niños patrocinados y sus familias con donantes
	Experiencia de trabajo en Alianzas y Asocios a nivel local y Nacional con ONGs y OGs.	Redefinir el alcance de los acuerdos y socios. Fortalecer vínculos con colectivos, OGs ONGs y Agencias del sistema de NNUU. Realizar una base de socios y aliados.	Nueva promesa para las familias y niñez patrocinada vs. la capacidad y recursos de Plan para cumplir en todas las comunidades

Tabla No. 4
Análisis de fortalezas, riesgos y desafíos del área programática
Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., FODA Ecuador, 2012

¹ FODA ECUADOR, por Plan internacional Ecuador Inc., 2012. Reproducido y adaptado con el debido permiso.

	FORTALEZAS	DESAFÍOS	RIESGOS
2. Movilizar Recursos	Mantener un % de niñez patrocinada asignado de más del 86% de manera constante por varios años.	Identificar mecanismos para mantener motivadas a las familias y retener Patrocinadores	Crisis Económica Europea. Reducción de caseload para la Región de América.
	Contar con el reconocimiento de varias Oficinas Nacionales y de la Región de ser un País con procesos fuertes de Patrocinio.	Fortalecer la rendición de cuentas.	Presencia de otras ONGs de Patrocinio con enfoque paternalista
	Compromiso del personal sobre la importancia del Patrocinio en la Organización. Cumplimiento sobre el 95% en comunicaciones a los patrocinadores y disminución del 0,62% al 0,41% en cancelaciones.	Mejorar la calidad de las comunicaciones para incrementar la retención de Patrocinadores.	No comprensión del nuevo enfoque de trabajo de Plan por parte de las familias. Cancelaciones por mayoría de edad
	Estrategia de fortalecimiento y reconocimiento del aporte al desarrollo Comunitario del Voluntariado con más de 2000 voluntarios fortalecidos	Mantener un voluntario comprometido y fortalecido.	Reducción de voluntariado por vincularse al Estado.
	Estrategia de Movilización de Recursos.	Alinear la Estrategia de Movilización de Recursos al nuevo CSP, creando una ONG Local	Ecuador no es atractivo para Donantes de Naciones Unidas y Unión Europea.
	Formar parte de redes y organizaciones que promueven la Responsabilidad Social.	Recaudar fondos a través de la Responsabilidad Social y donaciones individuales dentro del País. Incluir procesos de mercadeo.	La Responsabilidad Social no apuesta por temas de Niñez
	Movilización de Recursos de las Unidades de Programas en proyectos conjuntos con Gobiernos Locales	Incrementar el % de fondos financiados a través de Grants con personal apto para elaboración de propuestas y con un portafolio de programas y proyectos a ser financiados con fondos extras.	Proyectos que no llevan las expectativas de los donantes.

Tabla No. 5

Análisis de fortalezas, riesgos y desafíos del área de movilización de recursos

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., FODA Ecuador, 2012

	FORTALEZAS	DESAFÍOS	RIESGOS
3 Posicionar la Imagen de Plan	Estrategia de Comunicación que ha generado un cambio de cultura organizacional poniendo la comunicación y posicionamiento como prioridad	Nueva Estrategia de Comunicación y Marketing alineada al nuevo Plan Estratégico y al modelo de gestión y con sistematización.	Sensibilidad del Gobierno frente a ONGs.
	Reconocimiento en el País como Tercero en materia de Derechos de Niñez de acuerdo al informe de UNICEF de la SETECI como la Organización más grande del País.	Posicionar y fortalecer la Organización y ser reconocida como referente en el tema de Niñez en todo el País.	Estar expuestos a posibles críticas o demandas que dañen la imagen. Otras ONGs con perfil alto como UNICEF
	Equipo con capacidades fortalecidas en todas las oficinas.	Consolidar un equipo Nacional de Comunicaciones y voceros claves	Personal que acepta ofertas laborales del Estado
	Gran cantidad de experiencias de calidad que puede ser comunicada, presencia en medios.	Mayor inclusión de los temas de Protección con medios.	El acceso a la tecnología, medios de comunicación y mal manejo de información permite el contacto de niñas y niños patrocinados y sus familias con donantes.

Tabla No. 6

Análisis de fortalezas, riesgos y desafíos del área de comunicación

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., FODA Ecuador, 2012

4 Desarrollar y Gestionar el Alto desempeño	FORTALEZAS	DESAFÍOS	RIESGOS
	Estrategia Global de Personas y Cultura y proceso de Manejo del Talento	Estrategia de Personas y Cultura implementada - Incluyendo Reconocimientos y Comunicación Interna	Falta de claridad y comprensión del proceso de gestión del desempeño puede generar subjetividad y desmotivación.
	Sistema de Gestión del Desempeño - Planes de Responsabilidad Individual alineados a la estrategia	Fortalecer el proceso de Gestión del Desempeño (Importancia en el crecimiento profesional, personal, satisfacción y motivación)	Personal desmotivado por carga laboral.
	Capacitación - Academia Plan - E learning (2 al 3% del presupuesto de salarios)	Contar con un Plan de capacitación alineado al DCNN y a la Estrategia 2015. Diseñar herramientas de seguimiento del impacto de las mismas.	Falta de toma de decisiones desde las gerencias.
	Equipo Multidisciplinario, capacitado y comprometido. Con Incentivos y beneficios adicionales	Mejorar los procesos de Selección e Inducción para un Equipo competente, de alto potencial, necesario para gestionar el CSP III.	Ofertas de trabajo atractivas desde el Estado.

Tabla No. 7

Análisis de fortalezas, riesgos y desafíos del área de personas y cultura
Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., FODA Ecuador, 2012

5 Procesos y Procedimientos Operativos que viabilicen la gestión	FORTALEZAS	DESAFÍOS	RIESGOS
	Políticas y procedimientos corporativos	Medir la gestión de las áreas operativas a través de indicadores. Diseño y ajustes de Procedimientos para cumplir con los estándares de la Política de Protección.	Procesos manuales.
	Proceso de compras y Logística y activos fijos descentralizado	Implementación y capacitación del nuevo Libro de operaciones de campo. Mejorar el proceso de compras alineado al nuevo libro y a la nueva planificación estratégica	Tiempo de preparación del libro y resistencia al cambio
	Seguimiento y monitoreo de ejecución presupuestaria y anticipos pendientes.	Implementación del nuevo sistema de Planificación y ejecución financiera.	Que la restricción de licencias y capacidad de internet limite el funcionamiento eficaz del nuevo Sistema de Planificación y ejecución presupuestaria
	Pagos realizados vía electrónica.	Cambio de Institución Financiera. Mejorar el proceso de flujo de fondos.	Instituciones bancarias que no responden a las necesidades internas.
	Estrategia Global de Personas y Cultura.	Mejorar el proceso de selección	Resistencia al cambio
	Procedimiento Global de Compensación Salarial	Piloto del Plan de la Fuerza Laboral, alineado a la nueva planificación estratégica	Sistemas Globales que no incluyen procesos automatizados para cumplir con los procesos y Leyes locales.
	Procesos, procedimiento y perfiles de cargo establecidos que regulan el trabajo y cumplimiento	Actualizar los perfiles del personal de acuerdo al nuevo formato y alineados a la nueva planificación estratégica. Incluyendo el área de Alianzas estratégicas.	Nueva estructura y procesos en Unidades de Programas pueden afectar la gestión al interior y exterior (comunidades)
	Procedimientos administrativos de patrocinio que aseguran la calidad y cumplimiento de las comunicaciones.	Utilización de la información de las comunicaciones de Patrocinio para la rendición de cuentas.	Limitado acceso a las comunidades o resistencia de las mismas.
	Herramientas, tecnológicas y materiales para reuniones y entrenamientos virtuales.	Procesos de ICT y Herramientas Tecnológicas apoyan la gestión y la implementación del nuevo CSP.	Cambios en Legislación Fiscal.
Disponer de software corporativos.	Proyectos globales de Sistemas corporativos (Planificación y ejecución presupuestaria, RRHH) Mejorar el software actual de RRHH.	Software corporativo que no se adapta a las necesidades locales.	

Tabla No. 8

Análisis de fortalezas, riesgos y desafíos de procesos
Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., FODA Ecuador, 2012

La información provista por el personal de las distintas áreas muestra los principales desafíos a tomar en cuenta dentro de la planificación estratégica, por cuanto son insumo importante para la elaboración de los objetivos nacionales.

De acuerdo con la información anterior se pueden identificar las cinco principales atribuciones o responsabilidades de la Organización, para vincularlas con las perspectivas de la teoría de mapas estratégicos:

- | | |
|--|-------------------------------|
| • Implementar programas de calidad | Perspectiva cliente |
| • Movilizar recursos | Perspectiva financiera |
| • Posicionar la imagen de plan | Perspectiva financiera |
| • Desarrollar y gestionar el alto desempeño | Perspectiva crecimiento |
| • Procesos operativos que viabilicen gestión | Perspectiva procesos Internos |

1.4.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Los datos observados en el análisis externo han sido presentados y debatidos al interior del grupo gerencial de Plan Internacional Ecuador Inc., comprendido por las gerencias y mandos medios de la Organización, de acuerdo a estudios nacionales como el Estado de Derechos de la Niñez y Adolescencia.

Para el mismo se han discutido y priorizado las principales problemáticas nacionales, en cuanto a derechos de la niñez y adolescencia, mismas que se muestran a continuación:

PROBLEMÁTICA	SE EXPRESA EN:
Bajo acceso de niñas, niños y adolescentes a educación de calidad en ambientes democráticos, incluyentes, de respeto, afecto e igualdad de oportunidades.	Niños y niñas menores de 5 años que tienen bajo acceso a educación pre-escolar.
	Niñez y adolescencia (5-14 años) se encuentra excluida del sistema escolar (5,7%), muestra rezago escolar (24,1%) y no asisten a educación formal (10%).
	El 32% de jóvenes a nivel urbano y 63% a nivel rural no completan bachillerato (56% adolescentes afro-ecuatorianos y el 68% de indígenas no lo culminó); a nivel nacional 32% de hombres no han completado la secundaria frente al 31% de mujeres.
Limitada participación de niñas, niños y adolescentes como ciudadanos en espacios democráticos formales y no formales.	El 8% de niños, niñas y adolescentes expresa que su opinión no es tomada en cuenta por sus maestros, que solo el 23% forme parte de un gobierno estudiantil y que el 50% de la niñez indígena y afro-ecuatoriana que estudia siente que sus opiniones no son tomadas en cuenta en sus centros educativos.
	Solo el 38% de los cantones cuenta con Consejos Consultivos de Niñez y Adolescencia. Las niñas y los adolescentes tienen menos posibilidades de participación explicada por sus "obligaciones domésticas" impuestas por su familia debido a su condición de género. Los niños y niñas de 0 a 9 años participan menos porque son invisibles frente a sus derechos.
	Los espacios de participación para los niños, niñas y adolescentes son casi inexistentes.
Niñas, niños y adolescentes vulnerables y desprotegidos frente a maltrato y violencia física, psicológica y sexual, en la familia, escuela y comunidad.	Al 2010, el 44% de la población más afectada por tratos violentos fue la niñez de 5 a 12 años de edad, siendo más acentuada en la niñez indígena (49%).
	En general el maltrato y violencia física tanto en la escuela como en los hogares, afectan a más niños que niñas. El maltrato no violento en las escuelas afecta a más niñas 59% frente al 57% de niños.
	El 53,1% de niñas y adolescentes mujeres y el 46,9% de niños y adolescentes varones han sufrido abuso sexual (magnitud del abuso sexual) sin que existan diferencias significativas entre las poblaciones de la Sierra y la Costa. Las niñas y adolescentes mujeres son las más violentadas por cuestiones de discriminación y exclusión.
	Cerca de 64 mil adolescentes mujeres conviven en unión libre o está casada, y más de 45 mil adolescentes mujeres son madres.
	El suicidio es la primera causa de muerte de la población femenina adolescente.
Niñas, niños y adolescentes expuestos a amenazas naturales y permanentemente afectados por emergencias y desastres.	Las niñas, niños y adolescentes que viven en pobreza extrema, en áreas rurales de la sierra y costa están más expuestos a varias amenazas naturales y permanentemente son afectados por emergencias y desastres.
	Protección en situaciones de desastres y emergencia. Las niñas, niños y adolescentes con discapacidad presentan alta vulnerabilidad en situaciones de emergencias y desastres.
Niñas, niños y adolescentes tienen limitado ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos.	Los embarazos en las adolescentes menores a 15 años aumentaron en un 74% entre el año 1990 y el 2009.
Limitada atención al desarrollo integral de la primera infancia (0-5 años)	Solo el 0,1% de los niños y niñas menores de 5 años acceden a programas de gobierno.
	Registro de nacimiento Desnutrición
	Hay una baja cobertura de educación durante los tres primeros años de vida reflejada en que 8 de cada 10 niños y niñas no recibe educación formal o no formal.
	La niñez rural tiene menos oportunidades para acceder a educación pre escolar. La niñez en el sector rural recibe mayor atención en temas de cuidado y desarrollo infantil frente a aquella del sector urbano; en las ciudades el 84% de la infancia menor de 4 años no accede a ningún programa, en el campo el porcentaje es 77%.

Tabla No. 9

Análisis externo de situación

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Documento Matrices de Respuesta Estratégica, 2011, p.6

Ante una problemática nacional tan sensible como la expuesta anteriormente, que involucra bajo acceso a la educación, maltrato y violencia sexual, Plan Internacional Ecuador Inc. (2011), en su respuesta estratégica, ha priorizado tres temas en los cuales plantea llevar a cabo su intervención y aporte:

- Bajo acceso de niñas, niños y adolescentes a educación de calidad en ambientes democráticos, incluyentes, de respeto, afecto e igualdad de oportunidades.
- Niñas, niños y adolescentes vulnerables y desprotegidos frente a maltrato y violencia física, psicológica y sexual, en la familia, escuela y comunidad.
- Niñas, niños y adolescentes tienen limitado ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos.

Una vez establecidos los temas en los que la Organización planea su aporte, se han diseñado los objetivos y se los han consolidado dentro de la siguiente la siguiente figura:

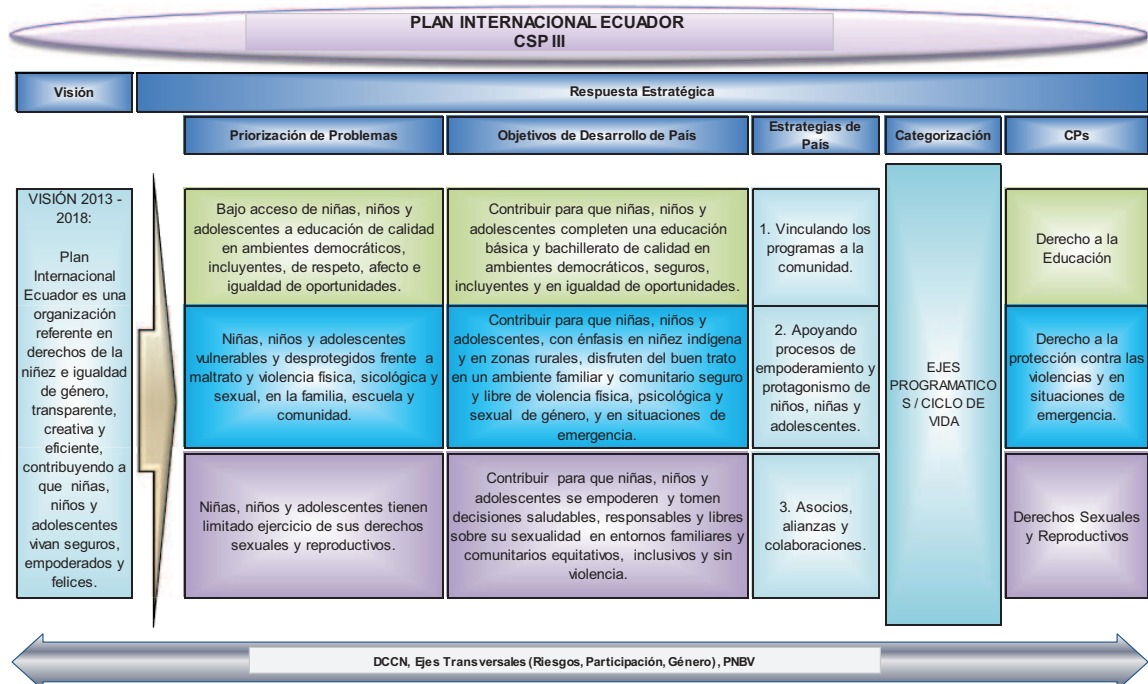


Ilustración 3. Esquema de Planificación Estratégica

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Documento Matrices de Respuesta Estratégica, 2011, p.16

El cuadro expuesto resume la estrategia programática de la Institución, de este modo, muestra los principales proyectos que se plantearían a partir de las fortalezas internas, la visión y la realidad nacional. Esta priorización pretende enfocarse en tres grandes temas para alcanzar un alto impacto, así consigue aprovechar sus recursos eficientemente.

Se incluye el factor del ciclo de vida para diferenciar las estrategias para cada grupo de niños, niñas y adolescentes de acuerdo a su edad. Finalmente, muestra los ejes transversales como lo son la gestión de riesgos, la participación, el enfoque de género y el plan del buen vivir.

1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INTERNO

Una vez planteada la estrategia organizacional se ha considerado oportuno realizar un acercamiento al sistema interno de medición del desempeño: Performance Management System (PMS), para integrarlo dentro de las herramientas a utilizar en el programa de fortalecimiento de capacidades.

Plan Internacional Ecuador Inc. cuenta con un Sistema de Gestión de Desempeño denominado Performance Management System (PMS), que tiene como finalidad la planificación del trabajo de cada empleado o empleada para luego realizar una valoración del desempeño a través de la medición de los resultados de su personal.

Se lo ha venido llevando a cabo mediante un sistema de cinco fases o etapas que se ejecutan en el transcurso de un año. Por el momento este sistema mide exclusivamente los resultados del personal, no ha sido complementado con un diagnóstico que permita observar las brechas de sus competencias actuales frente a las requeridas por la posición, a fin de generar el desarrollo.

Las fases y su ciclo de ejecución corresponden:

1. Elaboración de Planes de Responsabilidad Individual
2. Evaluación Intermedia – Semestral
3. Discusiones de Coaching
4. Evaluación Final – Anual
5. Retroalimentación de Abajo hacia Arriba

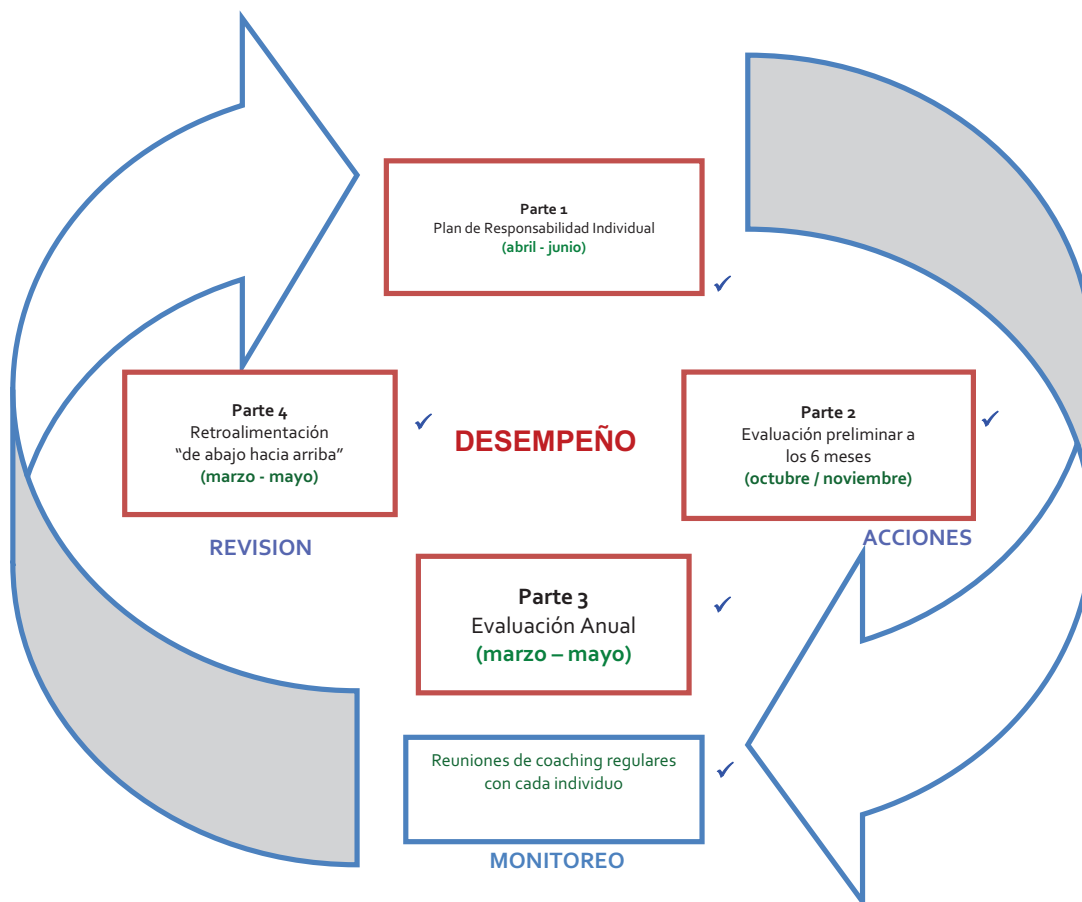


Ilustración 4: Ciclo de Evaluación

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Orientación para Evaluación del Desempeño del Personal de Plan, 2009, p.4

Este procedimiento se puede definir como una evaluación de una vía por cuanto la responsabilidad de la evaluación cae sobre los hombros de la persona supervisora. Sin embargo, el sistema procura mantener una comunicación fluida entre los actores del proceso con el objetivo de generar suficientes espacios de retroalimentación. Prueba de ello es la fase por la cual las personas evaluadas tienen la oportunidad de realizar una retroalimentación hacia sus supervisiones inmediatas denominada "Retroalimentación de abajo hacia arriba".

La primera fase del sistema corresponde a la elaboración de un Plan de Responsabilidad Individual donde el trabajador o trabajadora establece sus objetivos, indicadores y plazos anuales y los pone bajo la consideración y aprobación de su supervisión inmediata. Luego de seis meses, se ejecuta una reunión de seguimiento para identificar los avances y cumplimientos del plan. Finalmente, se ejecuta la reunión de evaluación anual, donde el supervisor o supervisora mantiene una conversación acerca de las acciones realizadas y califica el cumplimiento de los objetivos. A lo largo del proceso se pueden realizar reuniones opcionales de coaching con el objetivo de orientar el desempeño.

Cabe señalar que el sistema está pensado de tal manera que las personas evaluadas sean siempre quienes inician el proceso redactando sus autoevaluaciones y estableciendo las evidencias de su propio rendimiento.

Sin duda alguna, la fase más delicada corresponde a la creación del Plan de Responsabilidad Individual (PRI) ya que es donde se elabora la planificación de objetivos, estructurando el trabajo que la persona realizará durante todo el año.

De acuerdo al folleto de orientación para evaluación del desempeño de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012) se puede dividir en dos grupos de objetivos:

- a) Objetivos de desempeño: miden los resultados de la gestión anual del evaluado o evaluada. Estos pueden derivarse de las responsabilidades establecidas en los perfiles de cargos o de los objetivos de área, según el caso.

b) Plan de Desarrollo Individual: busca el establecimiento de metas individuales de desarrollo a corto plazo y a largo plazo. Pueden derivarse de necesidades de crecimiento, formación, promoción al interior de la Organización.

Para definirlos se ha establecido el siguiente esquema:

Objetivo	Indicador / meta	Plazo	Apoyos requeridos	¿Es Crítico?

Tabla No. 10

Formulario Plan de Responsabilidad Individual

Fuente: Folleto de orientación para evaluación del desempeño de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012)

Se ha considerado que los objetivos deben ser acordados a través de una conversación con el supervisor o supervisora y deben cumplir con el mecanismo SMART de redacción de objetivos: específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.

Hacia el final del proceso, la persona evaluadora es quien tiene la potestad de calificar el desempeño, lo hace mediante el siguiente cuadro de resultados:



Ilustración 5: Calificaciones Performance Management System (PMS)

Fuente: Folleto de orientación para evaluación del desempeño de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012), p.24

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Por debajo de las Expectativas	<p>El desempeño del empleado/la empleada estuvo significativamente por debajo de las expectativas y los objetivos críticos no fueron alcanzados</p> <p>Está trabajando al nivel mínimo y necesitando mejoras significativas para llenar completamente las expectativas. El desempeño ha sido inconsistente</p> <p>Sus comportamientos no están demostrando estar alineados con los valores de Plan</p> <p>Se requiere un mayor desarrollo de sus comportamientos y/o habilidades y conocimientos requeridos para el rol</p> <p>Se requiere un plan de desempeño con acuerdos para lograr un mejoramiento específico</p>
2. Necesita Mejorar	<p>Desempeño por debajo de lo esperado o todavía necesita tiempo para llegar a ser plenamente funcional en el rol</p> <p>Uno o más de los objetivos críticos no han sido alcanzados</p> <p>Sus comportamientos no han demostrado consistentemente estar alineados con los valores de Plan</p> <p>Entrega resultados de manera inconsistente</p> <p>Requiere supervisión frecuente</p> <p>Puede existir la necesidad de desarrollar uno o más comportamientos y/o habilidades y conocimientos que podrían limitar su progreso, si no se corrigen</p>
3. Llena las Expectativas /Buen Desempeño	<p>Todos los objetivos críticos han sido alcanzados de manera consistente durante todo el año</p> <p>La mayoría de comportamientos han demostrado estar alineados con los valores de Plan</p> <p>Su desempeño se encuentra en el nivel esperado según lo detallado en la descripción de funciones</p> <p>Puede existir la necesidad de desarrollar uno o más de los comportamientos y/o habilidades y conocimientos menos críticos</p>
4. Sobrepasa las Expectativas /Desempeño Excelente	<p>Todos los objetivos han sido alcanzados de manera consistente durante todo el año</p> <p>El desempeño claramente sobrepasa las expectativas para uno o más de los objetivos críticos</p> <p>Realiza contribuciones que van más allá de su descripción de funciones; tiene un fuerte grupo de habilidades y conocimientos para el trabajo</p> <p>Todos sus comportamientos han demostrado estar alineados de manera consistente con los valores de Plan</p> <p>Está preparado / preparada para asumir responsabilidades más amplias, ya sea dentro del rol actual o un nuevo rol a un nivel similar</p>
5. Sobresaliente	<p>Todos los objetivos han sido consistentemente sobrepasados durante todo el año</p> <p>Cualquier desempeño que no sobrepasó sistemáticamente las expectativas se debe a eventos fuera del control de la persona</p> <p>Realiza importantes contribuciones mucho más allá de su descripción de funciones y demuestra habilidades y conocimientos más allá de lo requerido para el puesto</p> <p>Comportamientos sobresalientes que siempre han mostrados estar en línea con los valores de Plan y son un modelo a seguir positivo para otras personas</p> <p>Está preparado / preparada para el siguiente paso en su carrera profesional</p>

Tabla No. 11

Descripciones de calificaciones

Fuente: Folleto de orientación para evaluación del desempeño de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012), p.24

Con estas descripciones la persona evaluadora mide los resultados y comportamientos de las personas evaluadas, tratando de conseguir que el proceso sea lo más objetivo posible.

Finalmente, las personas que alcanzaron una puntuación igual a uno o dos son consideradas para el proceso de refuerzo del desempeño, mientras que quienes alcanzaron una calificación de cuatro o cinco obtienen un incentivo o reconocimiento.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MAPAS ESTRATÉGICOS

La teoría relacionada con Mapas Estratégicos es producto de los autores del Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton (2004), quienes establecen la importancia de describir sistemáticamente la estrategia organizacional, asegurando que sin una comprensión de la misma, no es posible conseguir los grandes objetivos en un entorno acelerado y cambiante como el que vivimos en la actualidad.

Para Kaplan y Norton (2004) los mapas estratégicos corresponden a una visión macro de la estrategia de la Organización, mediante un diagrama de relaciones causa y efecto que atraviesan cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera o de Resultado
- Perspectiva de Cliente o Mercado
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva del Aprendizaje, Crecimiento o Tecnología

Kaplan y Norton (2004) han incluido en esta metodología el concepto de “cadena de valor” de Michael Porter cuando destacan la importancia de describir una sólida propuesta de valor para los accionistas y clientes de la Organización. Sin embargo, plantean que para obtener un valor diferenciado es necesario atender varios aspectos fundamentales de la Organización y medirlos mediante indicadores de gestión. En su libro “Mapas Estratégicos”, Kaplan y Norton (2004) manifiestan que las organizaciones tradicionalmente han basado las mediciones de sus resultados en indicadores de tipo financiero y en una economía de activos tangibles, que se podrían traducir en la cantidad

de réditos económicos que obtienen por sus productos y servicios. Si bien estos indicadores son fundamentales para la administración de cualquier empresa, no son los únicos a tomar en cuenta a la hora de medir la gestión organizacional.

Así, enfatizan que el desarrollo de las organizaciones se produce mediante una economía del conocimiento y servicios, basada en la movilización de los activos intangibles, Kaplan y Norton (2004) afirman lo siguiente: "... las empresas pueden concentrar sus inversiones en capital humano y en general, sus inversiones en todos los activos intangibles para crear un valor diferenciado y sustentable." (p. 29).

Los activos intangibles juegan un rol diferenciador en la gestión empresarial, especialmente en las organizaciones sin fines de lucro donde todos los esfuerzos priorizan el desarrollo de indicadores no financieros, poniendo a la perspectiva del cliente por encima de la financiera. Para Plan Internacional Ecuador Inc. esto significaría priorizar el impacto que tienen sus programas de desarrollo en las comunidades por encima de los aspectos financieros, sin decir que estos no sean importantes, para establecer una operación adecuada.

Por otro lado, cabe señalar que cada Organización concibe su estrategia a partir de su realidad y experiencia. Los autores, Kaplan y Norton (2004), han llevado a cabo una implementación de la teoría en más de 300 organizaciones, señalando: "En nuestra experiencia, sin embargo, observamos que no hay dos organizaciones que piensen en la estrategia del mismo modo" (p.31).

Por tanto, es indispensable llevar a cabo una revisión de la realidad organizacional antes de la elaboración del mapa estratégico.

2.2. POTENCIAL Y DESEMPEÑO

Para establecer un proceso de desarrollo es necesario abordar el concepto del cambio organizacional. Chiavenato (2000) menciona en “Administración de Recursos Humanos” que “... el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea a las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir”. (p.589). Establece, además, que las fuerzas que promueven el cambio organizacional provienen del ambiente, las exógenas “... como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).” (p.589). Así también las endógenas “... que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la Organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.” (p.589 - 590)

Para dar cabida al cambio al interior de una Organización son necesarios procesos de desarrollo organizacional orientados a liberar el potencial de los trabajadores y las trabajadoras. Para Whitmore (2010) “... las expresiones «sacar lo mejor de alguien» y «tu potencial oculto» significan que en el interior de la persona existen muchas cosas que esperan ser liberadas.... Para sacar lo mejor de la gente debemos creer que lo mejor está ahí.”(p. 25). El cambio entonces tiene una estrecha relación con el potencial, éste deja abierta la puerta para que todas las personas liberen sus capacidades y mejoren su desempeño. Moreno J. (2009) muestra en el siguiente diagrama un esquema de la relación que existe entre el potencial y el desempeño: (p.27)

MODELO DESEMPEÑO – POTENCIAL DEL CAPITAL HUMANO

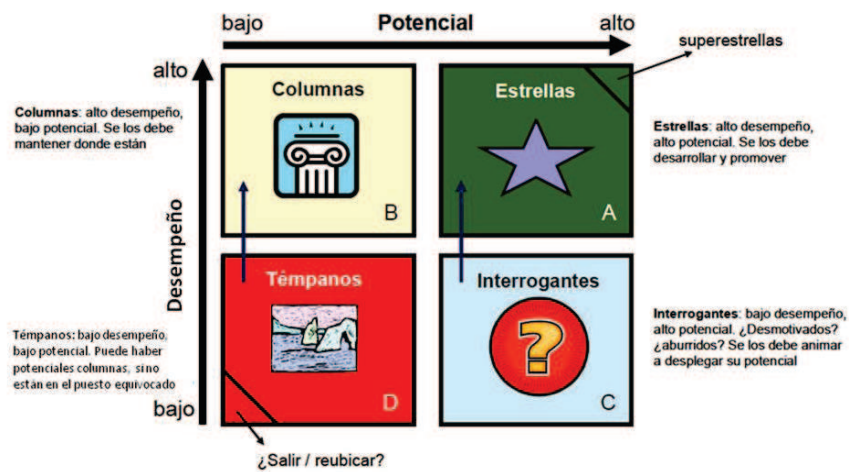


Ilustración 6: Modelo desempeño y potencial

Fuente: Moreno, Gestión del Desempeño: Principios, fundamentos y herramientas, 2009.

La relación existente entre el potencial y el desempeño le permite a la Organización conocer con mayor profundidad al personal con el que cuenta de cara a un plan de desarrollo. Medir ese potencial es clave para visualizar cómo ha sido construido un equipo de personas y el rol que cada persona juega dentro del mismo.

En un mundo de las Organizaciones constantemente cambiante se requiere de un proceso de adaptación a través de procesos de cambio y desarrollo. El desafío consiste entonces en alcanzar un mejor desempeño individual o grupal, este reto es complejo, pero puede alcanzarse siempre y cuando se cuente con un apropiado liderazgo.

2.3. LIDERAZGO

Quienes han tenido alguna experiencia en el mundo laboral pueden dar cuenta de la influencia que genera un líder en un equipo. Muchas veces se ha escuchado de personas que tienen mucho potencial pero que no lo desarrollan por un líder que los

limita, o personas que aparentemente carecen de potencial pero que alcanzan las metas impuestas a causa de una orientación adecuada por parte de su líder.

Hughes, Ginnett y Curphy (2007) abordan el tema de liderazgo desde varias perspectivas, rescatan la importancia de profundizar su estudio a través de la investigación. Ponen de relieve algunos criterios que existían aun cuando ahora parecerían inverosímiles, por ejemplo mencionan que se creía que las personas que eran más altas y más atléticas eran mejores líderes. Durante mucho tiempo, la gente pensaba que las personas inteligentes eran mejores líderes; se creía que las personas menos listas serían líderes menos efectivos, sin embargo una investigación de Fiedler y sus colegas, en 1995, recogida por Hughes, Ginnett y Curphy (2007), demostró que "... en algunas situaciones, los líderes más inteligentes no tienen tan buen desempeño de manera consistente en comparación con los menos listos." (p.72). Esto ocurría cuando los líderes inexpertos se desempeñaban en situaciones ambiguas y estresantes, los menos listos pero más experimentados tenían un nivel elevado porque habían aprendido a operar en esas condiciones.

Se puede inferir que el liderazgo es una práctica que pone en acción muchas de las capacidades de la persona, pero también muchas de sus experiencias aprendidas tras haber resuelto problemas de diversa índole. Por tanto, para Hughes, Ginnett y Curphy (2007) cuando hablamos de liderazgo nos referimos a un "... fenómeno complejo que involucra a un líder y a los seguidores y la situación". (p. 6).

El liderazgo ha sido estudiado y definido por diversos autores que han generado una gran variedad de conceptos alrededor del mismo, sin embargo, no existe un concepto

correcto sino una serie de investigaciones de los distintos factores que lo componen. Hughes, Ginnett y Curphy (2007) señalan que el Liderazgo no está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o función en particular, consideran que no se relaciona tanto con un cargo cuanto con la capacidad de influir dentro de un grupo. Toman la definición de Roach y Behling cuando definen el liderazgo como “el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (1984, citado en Hughes, Ginnett y Curphy, 2007, p. 7).

Plan Internacional Ecuador Inc. no es la excepción, su estructura da cuenta de posiciones que requieren de un fuerte liderazgo para conducir sus equipos generando un proceso de influencia para alcanzar los objetivos. El concepto de Roach y Behling (1984) tiene vigencia y cobra sentido a nivel Organizacional, Plan Internacional Ecuador Inc. busca ser un referente nacional de derechos de la niñez y adolescencia, para lograrlo debe asumir el liderazgo entre todas Organizaciones sin fines de lucro que trabajan con la niñez, tener incidencia en las políticas públicas e influir positivamente en las decisiones que giran a nivel nacional entorno a la niñez y adolescencia.

2.3.1. MEDICIÓN DE IMPACTOS DEL LIDERAZGO Y FACTORES DE RIESGO

Hughes, Ginnett y Curphy (2007) comparten una investigación de liderazgo realizada en 1988, donde Ginnett registró conversaciones con los copilotos de aerolíneas, que se resumen en lo siguiente:

Investigador: ¿Son muy parecidos todos los capitanes con los que vuelas?

Copiloto: Oh, no. Algunos tipos son lo mejor que hay en el mundo para volar con ellos. Quiero decir que pueden no tener las mejores manos del mundo, pero eso no importa. Cuando vuelas con ellos, sientes que se puede trabajar juntos para realizar la tarea. En verdad quieres hacer un buen trabajo para ellos. Otros son justo lo opuesto... no soportas trabajar para ellos. Eso no significa que harás algo inseguro o peligroso, pero tampoco algo fuera de lo ordinario para evitarle problemas. Así, sólo te concretas a hacer lo que debes y esperar que nada le salga mal.

Investigador: ¿Cómo puedes saber para qué tipo de capitán estás trabajando?

Copiloto: Oh, puedes saberlo

Investigador: ¿Cómo?

Copiloto: No sé como, pero puedes saberlo en muy poco tiempo. Un par de minutos y lo sabrás. (p. 76)

La conversación del investigador y el copiloto es un ejemplo de muchos casos en los que los trabajadores o trabajadoras realizan un esfuerzo extraordinario o solamente el indispensable, todo a causa de los comportamientos de su líder. Por otro lado, la conversación da cuenta de que la medición del liderazgo no es un camino sencillo, la valoración de liderazgo puede sujetarse a distintas opiniones de lo que consideramos como un liderazgo efectivo.

Los autores Hughes, Ginnet y Curphy (2007) acentúan la dificultad de este tipo de medición cuando aseguran que un proceso de selección tradicional, a base de entrevistas estructuradas o no estructuradas, se aleja mucho de ser una técnica valida para la contratación de un líder efectivo. Comparten una investigación de K. Pearlman, "*Validity Generalization: From Theory to Application*", en la cual la relación entre entrevistas y el desempeño en el puesto en Estados Unidos es apenas de un 40% para las entrevistas estructuradas y un 20% para las no estructuradas. (p. 78)

Para poder establecer acciones efectivas en cuanto a la evaluación de liderazgo, es necesario conocer también cuál ha sido el impacto que ha venido generando el liderazgo en sus equipos, Hughes, Ginnet y Curphy (2007) aseguran que por lo común no distinguimos entre líderes exitosos y no exitosos por los comportamientos que exhiben o los atributos que poseen; más bien es más probable que consideremos si sus seguidores son productivos o están satisfechos. Aun cuando el comportamiento del líder o sus rasgos de personalidad tal vez desempeñen un papel clave en estos índices, al hacer juicios acerca del éxito relativo de un líder, estamos examinando las consecuencias o el impacto de estos comportamientos y no los comportamientos per se. (p. 87).

Los seguidores son quienes reciben el impacto de los comportamientos del líder y por tanto quienes son más capaces de establecer un juicio sobre su gestión, en ese sentido es fundamental incluir esta medición en los instrumentos de la Organización. Sin embargo, los seguidores pueden estar poco satisfechos con su

trabajo sin importar las acciones del líder, o podrían calificar alto a un líder que es demasiado condescendiente porque les gusta no sentirse controlados en el trabajo, sesgando su calificación. En ese sentido, es necesario establecer desde el principio las condiciones para efectuar la medición, realizar preguntas de manera cautelosa y obtener la mayor cantidad posible de apreciaciones para reducir la subjetividad. Finalmente, se puede utilizar la mediana estadística para que la calificación final refleje las apreciaciones que se repiten con mayor frecuencia y descartar las que tiene sesgo, cosa que no permitiría la utilización de la media estadística.

Para identificar los impactos que se generan en los seguidores es necesario preguntarse si se sienten satisfechos o insatisfechos, motivados o desmotivados, comprometidos o no con la Organización. Muchos de los seguidores tienen una idea clara de si su líder está llevando a cabo acciones efectivas para el equipo y para la Institución, sin embargo pueden compartirlas o no con sus supervisores.

Según Moreno (2011) los impactos pueden resumirse en tres:

1. Confianza de los colaboradores hacia el líder
2. Compromiso generado por el líder hacia la tarea
3. Motivación generada por el líder hacia la tarea

Entonces, el formulario de evaluación debe establecer cuestionamientos que permitan a los seguidores compartir sus opiniones respecto a estos impactos.

Tomando a Hughes, Ginnet y Curphy (2007), una de las ideas más provocativas en la literatura reciente del liderazgo se refiere a la tasa base de la

incompetencia gerencial. (p.169). Los autores sostienen que casi el 50 por ciento de las personas en posiciones de liderazgo pueden ser incompetentes, lo que significa que la mitad de estas personas son incapaces de construir equipos cohesivos, orientados a metas necesarias para obtener resultados a largo plazo a través de otros. Atribuyen sus causas, entre otras, a lo que llaman rasgos del lado oscuro de la personalidad, que son tendencias irritantes de comportamiento contraproducentes que interfieren con la capacidad de un líder de construir equipos cohesivos y hacen que los seguidores realicen un menor esfuerzo para lograr las metas.

Hogan Assessment Systems, The Hogan Development Survey (Tulsa, OK, 2002)

identifican los siguientes rasgos de personalidad del lado oscuro:

RASGO	DESCRIPCIÓN
Emotivos	Los líderes con estas tendencias tienen dificultad para construir equipos por sus dramáticos cambios de humor, exabruptos emocionales e incapacidad de persistir en los proyectos
Escépticos	Los líderes con este rasgo del lado oscuro tienen una insana desconfianza de los demás, constantemente cuestionan los motivos y desafían la integridad de sus seguidores y vigilan en busca de señales de deslealtad.
Cautos	Dado que estos líderes están tan temerosos de cometer errores "tontos", que enemistan a su personal al no tomar decisiones o no actuar en los problemas.
Reservados	En momento de estrés, estos líderes se retraen extremo, son poco comunicativos, difíciles de encontrar y no se preocupan por el bienestar de su personal
Pausados	Estos líderes pasivo - agresivos solo harán un esfuerzo en la búsqueda de sus propias agendas y aplazarán o no harán seguimiento de solicitudes que no vayan en línea con sus agendas
Atrevidos	Por sus tendencias narcisistas, estos líderes a menudo hacen mucho. Pero sus sentimientos de propiedad, incapacidad de compartir el crédito del éxito, la tendencia de culpar a otros por sus errores y la incapacidad de aprender de la experiencia a menudo resulta en caídas de seguidores lastimados
Maliciosos	Estos líderes tienen a ser bastante agradables, pero les da placer ver si pueden salirse con la suya rompiendo compromisos, las reglas, políticas y leyes. Cuando se les sorprende, creen que hablando, pueden salir de cualquier problema
Vivaces	Los líderes con esta tendencia creen que cuentan con "ventajas" y tienen la malsana necesidad de ser el centro de atención. Están tan preocupados de que se le note que son incapaces de compartir créditos, mantenerse enfocados o hacer mucho,
Imaginativos	Los seguidores cuestionan el juicio de los líderes con esta tendencia, ya que estos piensan de manera excéntrica, a menudo cambian de opinión y toman decisiones extrañas o raras
Diligentes	Por sus tendencias perfeccionistas, estos líderes frustran y retiran el poder de su personal a través de una micro gerencia, mala asignación de prioridades y la incapacidad de delegar.
Sumisos	Estos líderes se ocupan del estrés al "absorber" de los superiores. Carecen de columna vertebral, no están dispuestos a negarse a solicitudes irreales, no apoyan a su personal y en consecuencia los "quemán".

Tabla No. 12

Rasgos del lado oscuro de personalidad

Fuente: Hughes, Ginnet y Curphy, 2007, p.171

2.4. COACHING:

El coaching puede ser definido como una técnica mediante la cual se guía a un individuo para su desarrollo de capacidades o competencias. Angel y Amar (2007) definen el coaching en ambientes laborales como un proceso de acompañamiento a una persona o grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos (p. 15).

John Whitmore (2010) en su libro "Coaching" lo define como una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia adelante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad (p.16).

Angel y Amar (2007) conciben el coaching en ambientes profesionales como un proceso mediante el cual una persona establece una serie de acciones, generalmente puntualizadas en un plan de trabajo, que abarcan el logro de sus aspiraciones y deseos, para lo cual se crea un espacio de desarrollo que permite a la persona desarrollar sus competencias deshaciéndose de los obstáculos que le impiden alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

Desde este punto de vista se distancia de otros procesos orientados al desarrollo tales como:

- Mentoría: Whitmore (2010) hace una diferenciación al tomar a la mentoría como un proceso de desarrollo donde una persona con experiencia en un campo determinado transfiere sus conocimientos a otra con menos experiencia.

- Formación: Para Bayon, Cubeiro, Romo y Sáinz (2006), consiste en un esfuerzo sistematizado y planificado para desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de un individuo a través de la experiencia, con el fin de capacitarlo para que pueda realizar correctamente su actividad. (p. 16)

Bayon et al. (2006) recoge el origen del término coaching, que proviene de la palabra “coche” que proviene “kutsche” (carruaje de Kocs) que, a su vez, era el nombre que se le daba a los carruajes elaborados por los herreros de una pequeña aldea húngara llamada Kocs, luego en Francia se popularizaría el nombre “coche” y en Inglaterra “coach”.

El término “coach” tiene un uso generalizado en el deporte, siendo Timothy Gallwey (2006) uno de los pioneros en su estudio desde su libro “El Juego Interior del Tennis”, donde analiza el adiestramiento del deporte desde una perspectiva orientada al interior del jugador más que desde un enfoque de entrenamiento técnico, en palabras de Gallwey: “El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está al otro lado de la red”. (Galwey, 2006, citado en Whitmore, 2010, p.20). De esta manera Galwey (2006) entiende el proceso de coaching como “... liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle”. (Galwey, 2006, citado en Whitmore, 2010, p.20).

2.4.1. TIPOS DE COACHING

Withmore (2010) diferencia dos tipos de coaching a partir de su aplicación en la persona que recibe el proceso:

- Coaching Vital: Objetivos personales
- Coaching Ejecutivo: Objetivos relacionados con los objetivos del negocio.

Así también, Bayon et al. (2006) lo diferencian por las personas receptoras del proceso de desarrollo:

- Coaching individual
- Coaching de equipo

Resulta importante observar el proceso de coaching como un proceso de mejoramiento que permite generar comportamientos relacionados con objetivos vitales, mientras que en las organizaciones permiten a un trabajador o trabajadora el alcanzar las metas y objetivos institucionales mediante un crecimiento personal y profesional del individuo.

2.4.2.LOS ACTORES DEL PROCESO

Bayón et al. (2006), propone varios actores, la siguiente descripción los resume:

- La Organización: En cuanto la cultura organizacional acepte e integre el proceso de coaching este se llevará a cabo.
- El Coach y el Pupilo: Son los protagonistas del proceso de cambio, que mediante la relación, compromiso y acuerdos planteados en el plan de acción, buscan alcanzar los objetivos estratégicos de cambio.
- Actores secundarios: Los o las jefes, pares y compañeros o compañeras de trabajo que pueden formar parte del proceso como proveedores de información antes y después del proceso de desarrollo.

2.4.3. APLICACIÓN Y TENDENCIAS ALREDEDOR DEL COACHING

En el libro “Coaching realmente”, Bayón et al. (2006) establece algunas consideraciones respecto al uso del coaching en la actualidad. Mencionan que el coaching se está imponiendo como la fórmula del desarrollo profesional por excelencia. Según un estudio del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD - 2001), el 87% de las compañías británicas llevan a cabo iniciativas de coaching para sus empleados (p.23 -24).

Así también comparten datos importantes como:

- Las empresas que facilitan coaching externo a sus directivos consiguen un retorno de su inversión (ROI) de 6 veces, aproximadamente, el coste del coaching en mejoras de rendimiento y calidad (según una investigación realizada por Manchester, Inc. en enero del 2001).
- Las empresas que crean una cultura de coaching, enseñando habilidades de coaching a sus directivos, consiguen que el rendimiento se eleve en un 88% cuando la formación se combina con coaching, frente a una mejora del rendimiento del 22,4% cuando se imparte únicamente formación (investigación publicada en la revista Public Personnel Management).
- El coaching ayuda a reducir drásticamente la rotación no deseada. El 35% de los profesionales que no reciben coaching prevén cambiar de trabajo el próximo año frente al 16% de aquellos que reciben coaching sistemáticamente (Interim Services, Louis Harris & Asociados). El 72% de

los profesionales abandonan las compañías por una mala relación con su jefe (Nuria Chinchilla, IESE).

- El coaching reduce drásticamente la probabilidad de fracaso de los directivos. Dirigir se ha convertido en una tarea especialmente compleja. Según el Center for creative Leadership, el 40% de los directivos están condenados a fracasar en los próximos 18 meses. La mitad de los Consejeros Delegados duran menos de tres años en el cargo (Drake Beam Morin) y el 72% de los máximos responsables de las principales compañías británicas duran menos de cinco años en el cargo (SuntopMedia-Financial Times).

Por otro lado, Whitmore (2010) establece algunas aplicaciones del coaching en el ámbito laboral: (p. 26)

- Motivación del personal
- Delegación
- Resolución de problemas
- Cuestiones de interrelación
- Creación de equipos
- Evaluaciones y valoraciones
- Desempeño en las tareas
- Planificación y revisión
- Desarrollo del personal
- Trabajo en equipo

Cabe preguntarse a quién es prioritario realizar un proceso de coaching individual, dadas las condiciones presupuestarias de una Organización, en la práctica se puede pensar que las organizaciones lo realizan a los líderes de área para que el proceso de cambio vaya llevándose desde las cabezas hacia el personal operativo.

2.4.4. PROCESO DE COACHING

Existen diversos mecanismos para la aplicación coaching, en todos ellos se parte de la base de que todos podemos cambiar. Para James Prochaska, Jhon Norcross y Carlo Di Clemente, citados en Bayón et al. (2006), muestran en su libro *Changing for good* que esto se puede alcanzar con seis pasos:

- | | | |
|----|-------------------|--|
| 1. | Pre contemplación | No está preparado |
| 2. | Contemplación | Se plantea el cambio, empieza a tomárselo en serio |
| 3. | Preparación | Tiene un plan |
| 4. | Acción | Inicia los primeros pasos |
| 5. | Mantenimiento | Empieza a convertirse en habitual |
| 6. | Terminación | Lo ha conseguido |

3. Withmore (2010) percibe que la relación del pupilo con el coach, en el proceso de cambio, se establece mediante preguntas poderosas o efectivas, para las cuales debe realizarse un previo análisis y preparación. Su propósito consiste en generar conciencia y responsabilidad en el pupilo, por tanto las respuestas son de mayor importancia para él o ella, no tanto para el Coach que más bien le son útiles para continuar con la línea a seguir

con las siguientes preguntas y le permiten descubrir si la persona está persiguiendo una meta productiva.

Esto permite pensar que el coaching es una herramienta poderosa para el desarrollo de capacidades.

2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En cuanto a la gestión del desempeño, Chiavenato (2000) en su libro “Administración de Recursos Humanos”, describe varias metodologías de evaluación de desempeño relacionadas con el responsable de ejecutarla:

1. El gerente: El gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal.
2. El empleado: Cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la Organización.
3. El empleado y el gerente: Administración por objetivos donde se realiza una formulación de los mismos entre el empleado y el gerente por medio de un consenso, luego se genera un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, después se genera el desempeño por parte del empleado que será medido de manera continua, el gerente debe ejercer retroalimentación constante.
4. El equipo de trabajo: El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y determinar sus metas y objetivos.

5. El comité de evaluación: la evaluación corresponde a un comité nombrado para este fin, y es constituido por el presidente de la compañía en todos los casos y por los jefes de cada departamento.
6. Evaluación de 360°: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno laboral, es decir los empleados que tienen interacción en su desempeño. Se trata de una metodología que permite visualizar todos los puntos de vista del desempeño de un empleado.

En lo que se refiere a la evaluación de 360°, de acuerdo con Werther y Davis (2008) “...su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados...” (p.328). El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su efecto laboral.

2.6. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Donald y James Kirkpatrick (2007) desarrollaron un sistema de cuatro niveles a manera de una herramienta para estandarizar la evaluación de procesos de formación y desarrollo.

En su libro de “Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles”, establecen las razones por las cuales es necesario evaluar la formación:

- Justificar la existencia del departamento de formación, señalando en qué medida contribuye a los objetivos y metas de la Organización

- Decidir si se continúan o no los planes de formación
- Obtener información sobre cómo mejorar acciones formativas de formación futura.

La principal razón para evaluar los procesos formativos es establecer la efectividad de los mismos respecto a los objetivos organizacionales y buscar acciones para su mejoramiento continuo. Sin embargo, Donald y Kirkpatrick (2007) determinan su importancia desde varias perspectivas: evidenciar los resultados de los procesos formativos, justificar el trabajo del área de capacitación, ganar la confianza y el respeto de la directiva de una Organización, entre otras.

En ese sentido es pertinente preguntarse si los programas de formación han sido llevados de la manera adecuada, si los objetivos del programa se consiguieron, si las personas que realizaron la facilitación lo hicieron de manera apropiada y si la metodología fue favorable para la transferencia de conocimientos.

Con el objetivo de alcanzar una evaluación que alcance a justificar la inversión de la capacitación Donald y Kirkpatrick (2007) proponen los siguientes niveles:

2.6.1.REACCIÓN:

La evaluación de este nivel mide la reacción de los y las participantes ante la formación. Se trata de una medida orientada a los clientes, que en este caso son las personas participantes, en cuanto a su nivel de satisfacción respecto a las condiciones en las que se desarrolló el evento de capacitación.

La satisfacción de los clientes del programa es beneficiosa en cuanto eleva la reputación del programa y genera confianza en la directiva de la Organización o en quienes deben tomar la decisión de apoyarlo. Se espera que el taller cumpla las expectativas de las personas participantes para facilitar el proceso de aprendizaje.

2.6.2. APRENDIZAJE:

La medición de aprendizaje consiste en valorar el avance en cuanto a las actitudes, conocimientos y capacidades de los participantes una vez que han recibido el taller. Para ello es importante contar con objetivos específicos dentro del mismo para poder establecer una herramienta de medición.

2.6.3. CONDUCTA:

Donald y Kirpatrick (2007) se refieren a este nivel como el cambio de comportamientos que evidencia la persona participante del evento de formación. Manifiesta que para que el cambio ocurra es necesario contar con algunas condiciones:

- La persona tiene el deseo de cambiar
- La persona sabe lo que tiene que hacer y cómo hacerlo
- La persona trabaja en el clima adecuado
- La persona es recompensada por el cambio

2.6.4.RESULTADOS

El cuarto nivel de evaluación es el nivel de resultados, que a decir de los autores, Donald y Kirkpatrick (2007), corresponde a un incremento en la producción, calidad, reducción de costos, gravedad de accidentes, es decir, beneficios palpables a través de evidencias o indicadores. Comentan que para programas relacionados con temas como liderazgo, comunicación, motivación, gestión del tiempo u otros similares son difícilmente evaluables en este nivel dado que se requiere medir la conducta deseada y los resultados son en términos no financieros. Sin embargo se pueden establecer relaciones por las cuales el programa ha generado contribuciones significativas a la estrategia.

El programa de fortalecimiento, propósito de este trabajo, busca el cambio de comportamientos por lo que la medición de los cuatro niveles de Donald y Kirkpatrick (2007), a través de los conceptos expuestos, puede evidenciar el éxito del programa.

El análisis organizacional y los enfoques teóricos descritos son el sustento bajo el cual se ampara el desarrollo metodológico del programa. Inicialmente identifica las posiciones clave de la organización a través de mapas estratégicos, para luego diseñar el proceso de fortalecimiento a través de los conceptos abordados tales como: coaching, evaluación del desempeño y evaluación de la formación.

3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Esta sección tiene el propósito de definir los métodos y mecanismos para la elaboración del programa de fortalecimiento de capacidades a través del análisis de la estrategia organizacional realizada y las fuentes teóricas consultadas.

3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer un mecanismo para identificación de las posiciones clave a lo largo de la Organización a través de un mapeo estratégico.
2. Establecer las herramientas para la medición y valoración del potencial del personal ocupante de posiciones clave mediante un análisis diagnóstico de competencias, impactos y riesgos de liderazgo y a base del Sistema de Gestión del Desempeño de Plan Internacional Inc.
3. Diseñar un programa de fortalecimiento de las capacidades de liderazgo del personal enfocado al trabajo del Plan Internacional Ecuador Inc.
4. Establecer las actividades y consideraciones del programa de fortalecimiento a través de la definición y diagramación de sus procesos.
5. Realizar un sistema de monitoreo y seguimiento del programa de fortalecimiento a través del diseño de un procedimiento de evaluación de aplicación e impacto.

3.2 METODOLOGÍA

	ACTIVIDADES	MÉTODOS	TÉCNICAS
1. Establecer un mecanismo para identificación de las posiciones clave a lo largo de la Organización a través de un mapeo estratégico	1.1. Revisión de planificación estratégica de Plan Internacional 1.2. Análisis de las perspectivas de mapas estratégicos en Plan 1.3. Identificación de posiciones Claves a base del valor estratégico y perfiles de posiciones.	Mapas Estratégicos	
2. Establecer las herramientas para la medición / valoración del potencial del personal ocupante de posiciones clave mediante un análisis diagnóstico de competencias y a base del Sistema de Gestión del Desempeño de Plan Internacional.	2.1. Análisis de la evaluación de objetivos de Plan (Sistema de gestión de Desempeño). 2.1. Identificación y definición de mecanismos de diagnóstico de competencias. 2.3. Definición de mecanismos de tabulación y análisis de información y resultados		Herramientas de medición de competencias
3. Diseñar un programa de fortalecimiento / acompañamiento de las capacidades de liderazgo del personal enfocado al trabajo del Plan Internacional.	3.1. Revisión de metodologías: coaching, tutoría, mentoría o formación. 3.2. Análisis de la metodología a base del contexto laboral de la Organización. 3.3. Establecimiento del método, marco lógico y herramientas de desarrollo para la Organización.	Coaching / Tutoring / Formación	
4. Establecer las actividades y consideraciones del programa de fortalecimiento a través de la definición y diagramación de sus procesos.	4.1. Establecimiento de las condiciones de entrada del proceso 4.2. Definición de las actividades a realizar y sus responsables 4.3. Diagramación del proceso de fortalecimiento de capacidades		Diagramación de Procesos
5. Realizar un sistema de monitoreo y seguimiento del programa de fortalecimiento a través del diseño de un procedimiento de evaluación de aplicación e impacto.	5.1. Definición de las consideraciones y plazos para el seguimiento y monitoreo de los planes de acción. 5.2. Diseño de un mecanismo de monitoreo a base de encuestas de satisfacción y evidencias del cumplimiento del proceso. 5.3. Redacción de la guía de fortalecimiento de capacidades al personal a base de su potencial.		Encuestas de Satisfacción

Tabla: No. 13.
Cuadro de metodología
Fuente: Elaborada por el autor

3.3 IDENTIFICACIÓN DE POSICIONES CLAVE

El diseño de un programa de fortalecimiento de competencias de liderazgo para posiciones clave en Plan Internacional Ecuador Inc. requiere, en primer lugar, establecer un mecanismo para la identificación de las posiciones clave a través de una comprensión profunda de su estrategia y de los procesos que generan valor para los beneficiarios y las beneficiarias de su labor: los niños, niñas y adolescentes. Por ello, el primer tema a abordar la identificación de posiciones clave desde la perspectiva de los mapas estratégicos.

3.3.1 MAPA ESTRATÉGICO PLAN INTERNACIONAL ECUADOR INC.

Plan Internacional Ecuador Inc. no cuenta con un mapa estratégico, por lo que es necesario elaborarlo para definir los campos que agregan valor a la Organización. Sin embargo, previo a la definición del mapa estratégico es importante definir los clientes de la Institución, de tal manera que se pueda tener claridad sobre los mismos al momento de incluir los temas dentro de la estructura del mapa. Así, se considera importante realizar una breve descripción de los principales actores que rodean a la Organización:

- **Donantes o Patrocinadores:** Son las personas que aportan con un recurso económico para la elaboración de proyectos y programas.
- **Niños, niñas y adolescentes:** Son los beneficiarios y beneficiarias directas de los proyectos y programas que se realizan en la Organización
- **Comunidad:** Son beneficiarios secundarios de los aportes de la Organización, así como corresponsables del cumplimiento de derechos de la niñez y adolescencia.
- **Estado:** Es el gobierno, ente regulador y garante de los derechos de la niñez y adolescencia

El desenvolvimiento de la Organización gira en torno a estos actores y siempre mediante el trabajo en asocio con instituciones del estado o con otras instituciones o agencias de cooperación.

De acuerdo con lo expuesto, se pueden enunciar claramente a los clientes de la Organización: en primer lugar la niñez y adolescencia del País, y en segundo los donantes o patrocinadores que están en el extranjero y que brindan su aporte para la ejecución de planes de apoyo social en las distintas comunidades donde Plan trabaja.

3.3.2 PROPUESTA DE VALOR:

La propuesta de Valor de Plan Internacional Ecuador Inc. (2011) consiste en convertirse en un referente en derechos de la niñez e igualdad de género, transparente, creativa y eficiente, contribuyendo a que niñas, niños y adolescentes vivan seguros, empoderados y felices. (p.5)

Esta propuesta genera valor debido a que busca que la institución se convierta en un referente nacional en los temas de la niñez, para contar con la capacidad de incidir en las políticas públicas y generar impacto en la vida de sus beneficiarios y beneficiarias mediante programas y proyectos de calidad.

Las características de transparencia, creatividad y eficiencia delimitan el camino para alcanzar la calidad deseada en cuanto a la rendición de cuentas, innovación y aprovechamiento de recursos.

3.3.3 PERSPECTIVA CLIENTE:

A pesar que Plan Internacional Ecuador Inc. cuenta con un planteamiento estratégico, no con un mapa diseñado de acuerdo a la metodología de Kaplan y Norton (2004). Sin embargo, este puede irse definiendo a partir del análisis que se ha realizado entorno a su planificación estratégica.

Para iniciar la elaboración del mapa estratégico es necesario establecer el orden de las perspectivas de acuerdo a su importancia para la dinámica organizacional, que para este caso, se trata de una Organización sin fines de lucro.

Para Kaplan y Norton (2004) “La misión de las empresas del sector público y las organizaciones sin fines de lucro se cumplen satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo...”. (p.36)

Por tanto, la perspectiva del cliente es la más importante para la Organización, misma que busca generar cambios en las vidas de la niñez y adolescencia, contribuyendo a generar mejoras duraderas en las comunidades en las cuales desarrolla su gestión.

Los principales temas en los que se intervendría para llegar a la propuesta de valor en la Organización se plantean en el siguiente diagrama:

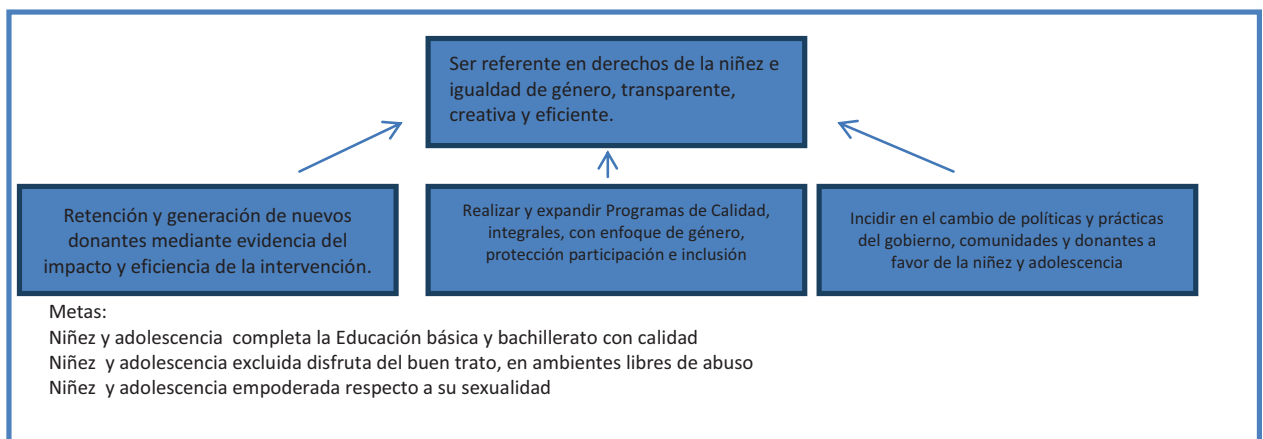


Ilustración 7: Perspectiva del cliente
Fuente: Elaborada por el autor

Considerando la priorización de objetivos nacionales de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012), se han determinado tres grandes campos estratégicos propuestos a continuación:

- a) Retener y generar nuevas donaciones de las personas que aportan al trabajo que realiza la Institución manteniendo el interés de los actores y

llevando a cabo un proceso adecuado de rendición de cuentas que mida el impacto de los programas y la eficiencia con la que se aprovechan los recursos.

- b) Llevar a cabo programas de calidad que cumplan con los enfoques de derechos, género, protección, participación e inclusión orientados a los tres objetivos principales de intervención.
- c) Incidir en el cambio de políticas y prácticas del gobierno, comunidades y donantes; es decir, de los actores para influir en el cambio de comportamientos a favor de la niñez y adolescencia.

Profundizando en estos campos estratégicos, es importante señalar las tres metas puntuales relacionadas con los programas y proyectos, recogidos del documento de matrices de respuesta estratégica de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012):

- Contribuir para que niñas, niños y adolescentes completen una educación básica y bachillerato de calidad en ambientes democráticos, seguros, incluyentes y en igualdad de oportunidades.
- Contribuir para que niñas, niños y adolescentes, con énfasis en niñez indígena y en zonas rurales, disfruten del buen trato en un ambiente familiar y comunitario seguro y libre de violencia física, psicológica y sexual de género, y en situaciones de emergencia.
- Contribuir para que niñas, niños y adolescentes se empoderen y tomen decisiones saludables, responsables y libres sobre su sexualidad en

entornos familiares y comunitarios equitativos, inclusivos y sin violencia.(p.16)

Esta puntualización nace en el análisis de la realidad nacional y representa un papel clave para contar con un campo controlado de acción orientado a conseguir un alto impacto en las comunidades.

3.3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA:

Kaplan y Norton (2004) aseguran la importancia de definir la brecha de valor para los accionistas, para este caso los donantes de la Organización quienes, de acuerdo a la planificación global de Plan Internacional Ecuador Inc. (2011) “Un Plan Una Meta”, buscan evidenciar resultados que demuestren la eficiencia organizacional en el desarrollo comunitario, es decir, la necesidad de profundizar en el trabajo que se hace actualmente en relación a la rendición de cuentas de los proyectos y programas sociales de la Institución.

Para Plan Internacional Ecuador Inc., como para cualquier Organización sin fines de lucro, es importante continuar contando la contribución de los donantes que se traduce en fondos para sus programas. Por otro lado, se requiere generar nuevos recursos que le permitan crecer como Institución en el País.

En ese sentido el objetivo de la perspectiva financiera es: Movilizar recursos y posicionar la imagen de Plan para la retención y el incremento de los ingresos mediante donaciones individuales, subvenciones e inversiones.

A partir de los desafíos de la Organización, planteados en el análisis interno, se pueden plantear las siguientes estrategias:

Estrategia de productividad:

Como meta de corto plazo para el mejoramiento de la productividad, Plan requiere trabajar en el sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje para la rendición de cuentas, esto le permitirá retener a los patrocinadores o donantes, quienes han expuesto su interés por poder evidenciar los resultados de los proyectos y programas que se realizan y que estos tengan calidad para continuar con sus aportaciones.

Por otro lado, busca el mejoramiento de su modelo de gestión para conseguir un adecuado control de los gastos que se realizan en cuanto al ámbito programático y el administrativo, de cara a destinar la mayor cantidad de los ingresos a los proyectos y programas.

Estrategia de crecimiento:

Para generar un crecimiento organizacional es necesario generar ingresos de manera local, no solamente desde el extranjero, como ha venido ocurriendo hasta el momento. Para ello, es indispensable que la estructura organizacional le permita convertirse en una Organización No Gubernamental Local, esto le permitiría recaudar sus propios recursos al interior del País de acuerdo a la ley.

Una vez que la Organización tenga esta independencia podrá potenciar iniciativas como la creación de socios con la empresa privada a través de la responsabilidad social empresarial, campañas de las donaciones individuales o el

incremento del porcentaje de fondos obtenidos a través de subvenciones, lo que desemboca en una inversión más fuerte en programas y proyectos.

El posicionamiento de la imagen institucional juega un papel fundamental para alcanzar estos objetivos ya que mediante la comunicación se podrá fortalecer y potenciar las relaciones con todos los actores.

La siguiente figura muestra el resumen de los objetivos financieros del mapa estratégico:

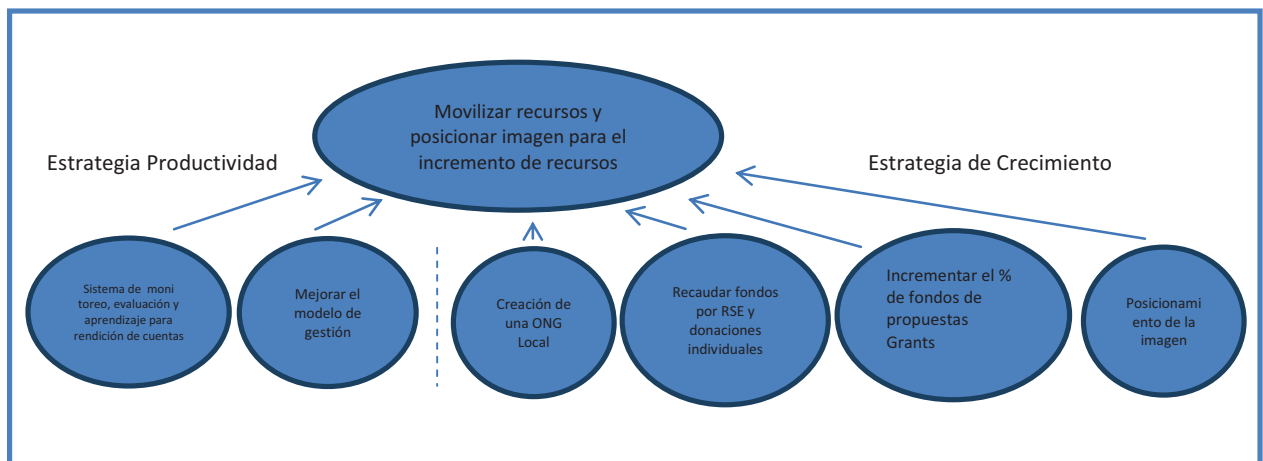


Ilustración 8: Perspectiva financiera
Fuente: Elaborada por el autor

3.3.5 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

En lo que se refiere a la perspectiva de procesos internos se han seleccionado tres tipos de procesos de acuerdo con la metodología de mapas estratégicos de Kaplan y Norton (2004): Procesos de gestión de operaciones, gestión de clientes y de innovación.

Para los procesos de gestión de operaciones se plantea la implementación de la medición y control de indicadores de gestión mediante un Balanced Score Card (BSC)

que incorpore los procesos programáticos y administrativos para su correcto funcionamiento y manejo de información en busca de la eficiencia.

Dentro de esta perspectiva se busca implementar los sistemas corporativos que rezan en el libro de operaciones de campo y el de ejecución financiera, estos sistemas son una descripción de los procesos y prácticas que se recomiendan a nivel internacional respecto a las responsabilidades administrativas y financieras.

Se ha incorporado también la planificación del personal mediante una herramienta corporativa de Plan Internacional Inc. (2012) denominada “Plan de Fuerza de Trabajo” que busca comprender el entorno externo y el interno de los trabajadores y trabajadoras para asegurar una estructura sólida de Recursos Humanos.

En cuanto a los procesos de Gestión de Clientes se ha establecido realizar una selección puntual de los y las clientes, misma que se especifica en el documento de matrices de respuesta estratégica de Plan Internacional Ecuador Inc. (2012), que se refiere a que los programas y proyectos ataquen a tres grupos específicos dentro de las zonas de intervención, estos grupos son: Niñez excluida que requiere completar su educación básica, niñez que necesita ser protegida de abusos o violencia y niñez la que se le debe empoderar respecto a su sexualidad.

Finalmente, los procesos que tienen que ver con la innovación tratan de potenciar la rendición de cuentas y el posicionamiento de imagen mediante el mejor manejo de la comunicación con patrocinadores, medios y al interior de la Organización.

El siguiente cuadro resume los procesos estratégicos en los que se centraría la atención de la Organización:

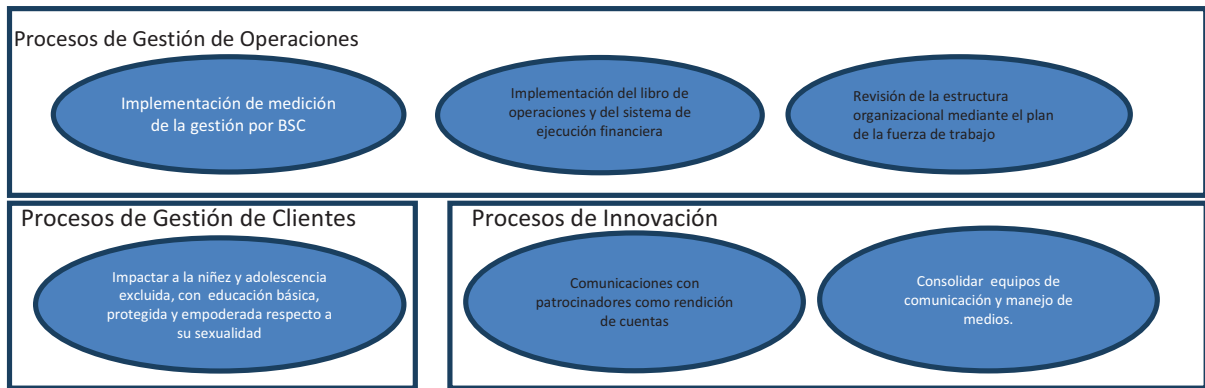


Ilustración 9: Perspectiva de procesos internos
Fuente: Elaborada por el autor

3.3.6 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA

En cuanto a la última perspectiva del mapa estratégico: crecimiento, aprendizaje y tecnología se han definido tres tipos de capital de acuerdo con la metodología de mapas estratégicos de Kaplan y Norton (2004): humano, información y organizacional.

Dentro del capital de la Información se ha incorporado un objetivo relacionado con la tecnología dada su importancia establecida en el análisis interno de la Organización. Se establece como propósito el desarrollo de software corporativo que se ajuste a la realidad local y que se oriente a la búsqueda de la eficiencia en cuanto a las gestiones financiera, administrativa, de recursos humanos y al seguimiento y monitoreo de programas y proyectos.

Para el capital organizacional se ha considerado esencial alinear el desempeño del personal con la estrategia organizacional mediante la promoción y formación de equipos de

alto desempeño. Para el efecto se busca la implementación de un sistema de evaluación y reconocimiento, así como una estrategia de comunicación interna y externa.

Finalmente, en lo que se refiere al capital humano, el desafío gira entorno a la contratación y retención de las personas más talentosas, que tengan un nivel de especialidad alineado con los objetivos programáticos identificados en las perspectivas anteriores. No solo se busca contar con un capital humano que evidencie comportamientos alineados con las políticas y enfoques corporativos, sino también personas empoderadas que tengan las capacidades para asumir nuevos retos y responsabilidades según las necesidades y requerimientos que exige la labor institucional.

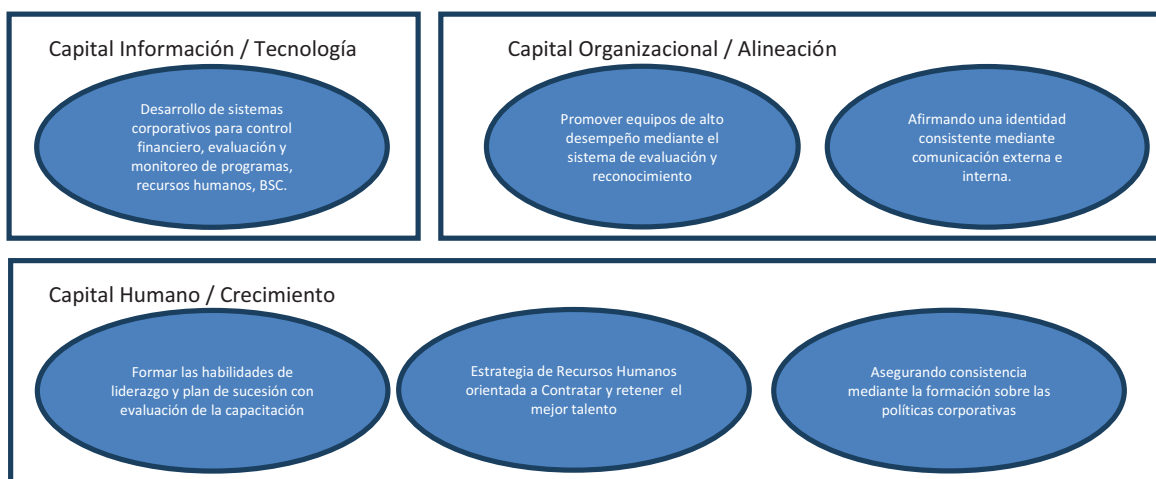


Ilustración 10: Perspectiva de crecimiento, aprendizaje y tecnología
Fuente: Elaborada por el autor

Las perspectivas analizadas tienen relaciones causa y efecto que adquiere un mayor sentido al momento de observar el mapa estratégico que se muestra a continuación:

3.3.7 MAPA ESTRATÉGICO:

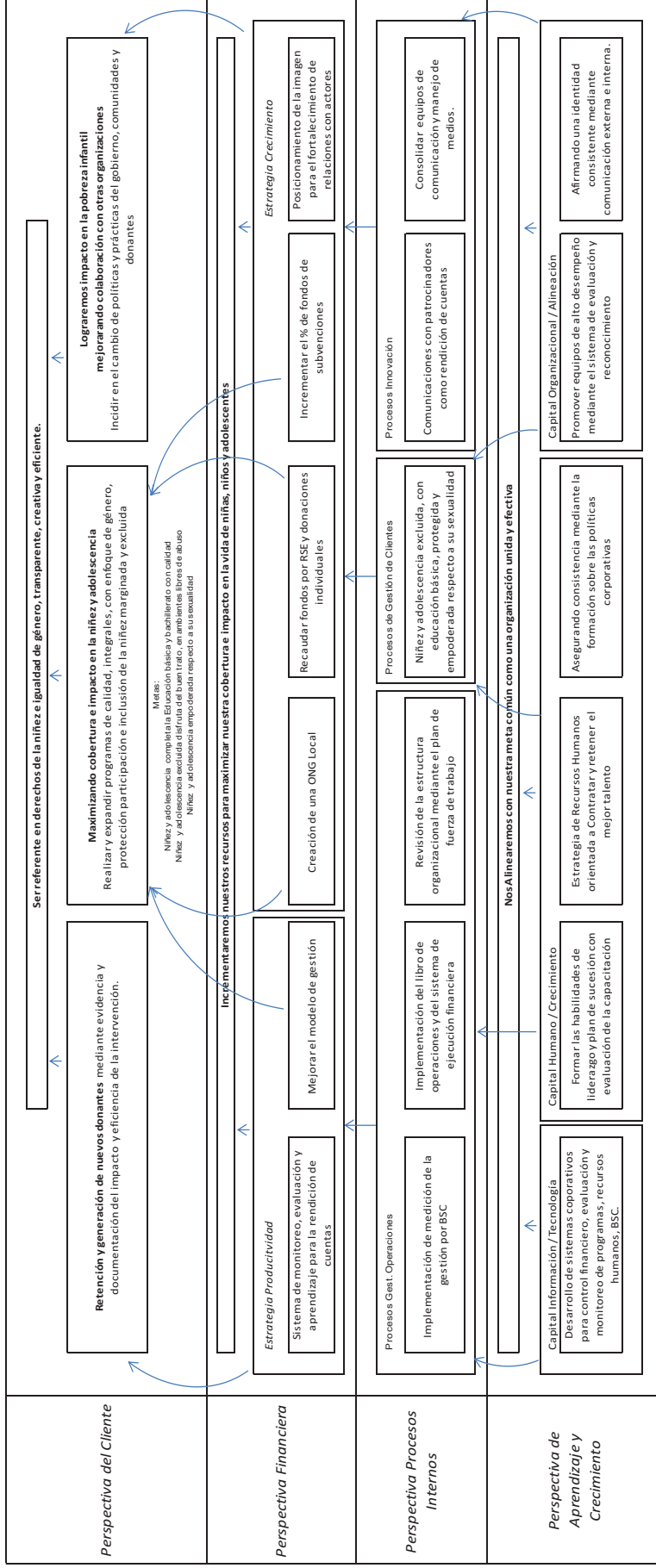


Ilustración 11: Mapa Estratégico Plan Internacional Ecuador Inc.

Fuente: Elaborada por el autor

3.3.8 POSICIONES CLAVE

Una vez diseñado el mapa estratégico se pueden visualizar con claridad los objetivos organizacionales que generan valor estratégico. En ese sentido, corresponde crear un método para identificar las posiciones clave que tienen responsabilidad sobre dichos objetivos.

Para identificar las posiciones se ha planteado abordar el mapa estratégico cruzándolo directamente con la estructura organizacional. El método para realizar esta identificación se ha llevado a cabo mediante el diseño de una matriz que cruza todas las posiciones de la Organización con los campos estratégicos del mapa de cara a determinar las posiciones que tienen un mayor grado de contribución con la planificación estratégica de Plan Internacional Ecuador Inc.

Los criterios por los cuales se determina la relación existente entre estas dos variables son la responsabilidad directa o indirecta sobre un campo estratégico y la capacidad de toma de decisiones de la posición frente al mismo, así se han determinado tres tipos de relación:

1. Relación Alta: Responsabilidad directa y alta capacidad de toma de decisiones.
2. Relación Media: Responsabilidad indirecta y capacidad de toma de decisiones.
3. Relación Baja: Responsabilidad indirecta.
4. Relación Nula: No tiene relación.

Como parte del mecanismo se ha asignado una valoración a cada una de las relaciones de la siguiente manera:

- Relación Alta: 3 puntos
- Relación Media: 2 puntos
- Relación Baja: 1 punto
- Relación Nula: 0 puntos

Esto ha sido esquematizado mediante el siguiente mecanismo de colores:

ALTO 3	Relación Alta - Responsabilidad directa y toma de decisiones
MEDIO 2	Relación Media - Responsabilidad indirecta y toma de decisiones
BAJO 1	Relación Baja - Responsabilidad indirecta
NULO 0	Relación Nula- No tiene relación

Tabla No. 14
Relación responsabilidad y toma de decisiones
Fuente: Elaborada por el autor

Una vez realizado el análisis de cada una de las posiciones de la Organización, realizado por la Gerencia de Personas & Cultura Organizacional de Plan Internacional Ecuador Inc., que se puede apreciar en el Anexo 1, las posiciones clave corresponden:

POSICIÓN	PUNTOS	No. Bloques con Relación Alta y Media	No. Ocupantes
DIRECTORA DE PAÍS	63	21	1
GERENTE NACIONAL DE APOYO A PROGRAMAS	53	21	1
GERENTE NACIONAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	51	21	1
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	50	21	1
GERENTE UNIDAD PROGRAMAS	49	18	9
GERENTE DE CONTRUYENDO RELACIONES	48	21	1
GERENTE NACIONAL DE PERSONAS Y CULTURA	47	21	1
ASESORIA NACIONAL	27	8	5
ASESORIA NACIONAL DE INVESTIGACION Y MONITOREO	25	8	1
COORD. NACL. DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	25	7	1
COORDINADOR / A NACIONAL DE GRANTS	25	9	1
COORD. NACNL. DE SERVICIOS A PERSONAS	23	8	1
COORDINADOR NCNAL. DESARROLLO DE PERSONAS	23	8	1
COORDINADOR/A DE PROGRAMAS	20	6	3
COORDINADOR / A NACIONAL DE FINANZAS	19	5	1
COORDINADOR NACIONAL DE ICT	17	5	1
COORD. NACIONAL DE PATROCINIO	16	5	1
COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	15	5	1
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	13	5	1
			33

Tabla No. 15
Resumen resultados análisis de responsabilidad y toma de decisiones
Fuente: Elaborada por el autor

Para llegar a este resultado se ha considerado tanto el puntaje final como el número de relaciones que tienen estas posiciones respecto a la estrategia. Todas ellas tienen relaciones altas o medias en por lo menos cinco bloques del mapa estratégico.

De esta manera el número total de personas ocupantes de las posiciones clave son treinta y tres, lo que representa un número apropiado de personas para la ejecución del programa.

Es importante recalcar que la identificación de posiciones clave es coherente con la estructura organizacional, por cuanto estas posiciones ejercen actividades de liderazgo dentro de la Organización al tratarse mayormente de gerencias y coordinaciones nacionales.

3.3.8.1 POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

La perspectiva del cliente es la más significativa para Plan, el análisis de las áreas de valor ha concluido que las posiciones gerenciales son las que más relación tienen con los propósitos finales de la Organización en cuanto a su impacto en la niñez ecuatoriana.

De acuerdo con el método propuesto la Dirección de País y la Gerencia Nacional de Programas son las posiciones que tienen un mayor impacto dentro de los bloques estratégicos de esta perspectiva.

PERSPECTIVA	CLIENTE		
AREAS DE VALOR	Retención y generación de nuevos donantes	Maximizando cobertura e impacto en NNA	Impacto en pobreza infantil / colaboración con organizaciones
POSICIONES			
DIRECTORA DE PAÍS	3	3	3
GERENTE NACIONAL DE APOYO A PROGRAMAS	3	3	3
GERENTE NACIONAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	3	2	3
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	3	2	2
GERENTE UNIDAD PROGRAMAS	3	3	3
GERENTE DE CONTRUYENDO RELACIONES	3	2	2
GERENTE NACIONAL DE PERSONAS Y CULTURA	2	2	2
ASESORIA NACIONAL (Educación, Derechos, DSR Género, Participación, Riesgos y Desastres)	2	3	3
ASESORIA NACIONAL DE INVESTIGACION Y MONITOREO	3	3	2
COORD. NCAL. DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	1	0	1
COORDINADOR / A NACIONAL DE GRANTS	2	1	2
COORD.NCAL.DE SERVICIOS A PERSONAS	0	0	0
COORDINADOR NCAL.DESARROLLO DE PERSONAS	0	0	0
COORDINADOR/A DE PROGRAMAS	1	2	2
COORDINADOR / A NACIONAL DE FINANZAS	0	0	0
COORDINADOR NACIONAL DE ICT	0	0	0
COORD. NACIONAL DE PATROCINIO	0	0	0
COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	0	0	0
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	0	0	0

Tabla No. 16
Resultados análisis de responsabilidad perspectiva cliente
Fuente: Elaborada por el autor

3.3.8.2 POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

En la perspectiva financiera resaltan las posiciones que tienen que ver con la generación y control de recursos financieros de la Organización. Es importante recalcar que existen posiciones como las Gerencias Nacionales que tienen una relación muy estrecha con la estrategia por cuanto se

constituyen en el equipo que toma decisiones sobre todos los campos de trabajo de la Organización.

PERSPECTIVA	FINANCIERA					
	ÁREAS DE VALOR	Sistema de monitoreo para la rendición de cuentas	Modelo de gestión	ONG Local	Recaudar fondos por RSE y donaciones individuales	Incrementar el % de fondos de subvenciones
POSICIONES						
DIRECTORA DE PAÍS	3	3	3	3	3	3
GERENTE NACIONAL DE APOYO A PROGRAMAS	2	2	2	3	2	3
GERENTE NACIONAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	2	2	3	3	2	3
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	3	3	2	2	2	2
GERENTE UNIDAD PROGRAMAS	2	2	2	3	2	3
GERENTE DE CONTRUYENDO RELACIONES	2	2	2	2	2	2
GERENTE NACIONAL DE PERSONAS Y CULTURA	2	2	2	2	2	2
ASESORIA NACIONAL (Educación, Derechos, DSR Género, Participación, Riesgos y Desastres)	1	2	0	1	3	3
ASESORIA NACIONAL DE INVESTIGACION Y MONITOREO	3	3	0	0	0	0
COORD. NCAL. DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	0	1	3	3	2	3
COORDINADOR / A NACIONAL DE GRANTS	2	2	2	2	3	0
COORD. NCAL. DE SERVICIOS A PERSONAS	0	2	0	0	0	0
COORDINADOR NCAL. DESARROLLO DE PERSONAS	0	2	0	0	0	0
COORDINADOR/A DE PROGRAMAS	2	2	0	1	1	0
COORDINADOR / A NACIONAL DE FINANZAS	3	3	0	1	1	0
COORDINADOR NACIONAL DE ICT	2	2	0	0	0	0
COORD. NACIONAL DE PATROCINIO	1	2	0	0	0	0
COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	2	2	0	0	0	0
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	2	2	0	0	0	0

Tabla No. 17
Resultados análisis de responsabilidad perspectiva financiera
Fuente: Elaborada por el autor

3.3.8.3 POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de procesos internos se ha determinado la importancia del aporte de varias de las posiciones que ejercen coordinaciones y asesorías

quienes aportan en los campos estratégicos que buscan el mejoramiento continuo en los procesos de la Organización.

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS					
AREAS DE VALOR	Medición de la gestión por BSC	Libro de operaciones y sistema de ejecución financiera	Estructura organizacional/ plan de fuerza de trabajo	Niñez empoderada: educación, DSR y protección.	Comunicaciones con patrocinadores como rendición de cuentas	Consolidar equipos de comunicación y manejo de medios.
POSICIONES						
DIRECTORA DE PAÍS	3	3	3	3	3	3
GERENTE NACIONAL DE APOYO A PROGRAMAS	3	2	2	3	2	2
GERENTE NACIONAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	2	2	2	2	2	2
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	2	2	3	2	2	2
GERENTE UNIDAD PROGRAMAS	2	1	1	3	2	2
GERENTE DE CONTRUYENDO RELACIONES	2	2	2	2	3	2
GERENTE NACIONAL DE PERSONAS Y CULTURA	2	2	3	2	2	2
ASESORIA NACIONAL (Educación, Derechos, DSR Género, Participación, Riesgos y Desastres)	2	0	0	3	1	0
ASESORIA NACIONAL DE INVESTIGACION Y MONITOREO	3	0	0	3	0	0
COORD. NCAL. DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	0	0	0	1	2	3
COORDINADOR / A NACIONAL DE GRANTS	2	1	0	1	3	0
COORD.NCAL.DE SERVICIOS A PERSONAS	1	0	3	0	0	2
COORDINADOR NCAL.DESARROLLO DE PERSONAS	1	0	3	0	0	2
COORDINADOR/A DE PROGRAMAS	2	0	0	2	0	0
COORDINADOR / A NACIONAL DE FINANZAS	2	3	0	0	0	0
COORDINADOR NACIONAL DE ICT	2	2	0	0	1	0
COORD. NACIONAL DE PATROCINIO	2	0	0	0	3	2
COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	2	3	0	0	0	0
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	2	2	0	0	0	0

Tabla No. 18
Resultados análisis de responsabilidad perspectiva procesos internos
Fuente: Elaborada por el autor

3.3.8.4 POSICIONES CLAVE EN LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y

APRENDIZAJE

Finalmente en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje priman las posiciones que tienen que ver con la implementación de mecanismos de desarrollo organizacional y tecnología, evidentemente el rol del equipo gerencial sigue siendo fundamental para su apoyo en los planes que se desarrollan desde las coordinaciones.

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
AREAS DE VALOR	Desarrollo de sistemas corporativos	Formar las habilidades de liderazgo	Contratar y retener el mejor talento	Asegurando consistencia / formación en políticas corporativas	Equipos de alto desempeño / PMS	Afirmando una identidad consistente / comunicación externa e interna.
POSICIONES						
DIRECTORA DE PAÍS	3	3	3	3	3	3
GERENTE NACIONAL DE APOYO A PROGRAMAS	2	3	3	3	3	2
GERENTE NACIONAL DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	2	3	3	3	3	2
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	2	3	3	3	3	2
GERENTE UNIDAD PROGRAMAS	1	3	3	3	3	2
GERENTE DE CONTRUYENDO RELACIONES	2	3	3	3	3	2
GERENTE NACIONAL DE PERSONAS Y CULTURA	2	3	3	3	3	2
ASESORIA NACIONAL (Educación, Derechos, DSR Género, Participación, Riesgos y Desastres)	0	0	1	0	1	1
ASESORIA NACIONAL DE INVESTIGACION Y MONITOREO	2	0	1	1	1	0
COORD. NACL. DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS	1	0	0	1	0	3
COORDINADOR / A NACIONAL DE GRANTS	0	0	1	0	1	0
COORD.NACNL.DE SERVICIOS A PERSONAS	2	3	3	3	3	1
COORDINADOR NCNAL.DESARROLLO DE PERSONAS	2	3	3	3	3	1
COORDINADOR/A DE PROGRAMAS	0	1	1	1	1	1
COORDINADOR / A NACIONAL DE FINANZAS	3	1	1	0	1	0
COORDINADOR NACIONAL DE ICT	3	1	1	1	1	1
COORD. NACIONAL DE PATROCINIO	1	1	1	0	1	2
COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	3	1	1	0	1	0
COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	1	1	1	2	0	0

Tabla No. 19
Resultados análisis de responsabilidad perspectiva crecimiento y aprendizaje
Fuente: Elaborada por el autor

Para concluir con la identificación de posiciones clave, se puede mencionar que el análisis del mapa estratégico en Plan Internacional Ecuador Inc. es una fuente de información crucial para la determinación de los aspectos en los cuales los y las líderes de la Organización deben concentrar sus esfuerzos. Si bien todas las posiciones contribuyen a las metas propuestas en la estrategia, la revisión minuciosa de cada posición frente a su contribución es un mecanismo para definir las que tienen mayor influencia y contribución de cara al proceso de fortalecimiento que se pretende emprender.

3.4. *EVALUACIÓN DE CAPACIDADES DE LIDERAZGO*

Las posiciones clave identificadas anteriormente son las llamadas a conseguir los propósitos estratégicos impactando directamente sobre los resultados de la Organización. Para conseguir sus resultados estas posiciones deben ejercer un liderazgo en los equipos y en los individuos, en la búsqueda de importantes estándares de desempeño. Se puede decir que los resultados de la Organización están directamente relacionados a las competencias de liderazgo que las posiciones clave ponen en juego dentro de la dinámica organizacional.

El programa de desarrollo de habilidades de liderazgo apunta a convertirse en un potenciador del proceso de desarrollo, para incrementar la consecución de logros estratégicos. De esta manera, la formación en liderazgo promueve un cambio en los comportamientos hacia el interior de la Organización y también hacia afuera

con las comunidades, socios, instituciones del gobierno y demás actores. Para este propósito se requiere establecer un proceso que incluya:

- Establecer el alcance del Sistema de Gestión del Desempeño interno en cuanto a la medición del liderazgo.
- Identificar las competencias de liderazgo de las posiciones clave que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Establecer un mecanismo de medición de las competencias e impactos de liderazgo de las posiciones clave.
- Diseñar un reporte de resultados de la medición para generar acciones de desarrollo.

El Sistema de Gestión del Desempeño de Plan Internacional Ecuador Inc. parece enfocarse solamente en la medición de los objetivos del personal, sin embargo tiene componentes que permitirían establecer, a futuro, un mecanismo interno de diagnóstico de competencias de liderazgo.

En varios grupos focales realizados en las oficinas de programas de Santa Lucía, Chimborazo, Cotopaxi, Cañar, Guayaquil y Progreso; las personas comentaron que existen algunas fortalezas y aspectos a mejorar que se pueden resumir en la siguiente tabla:

TEMAS	ACCIONES
ORIENTACIÓN RESPECTO AL PROCEDIMIENTO	BRINDAR ORIENTACIÓN SOBRE LA FASE DE ALINEACIÓN Y ELABORACIÓN DE OBJETIVOS SMART
	PROMOVER LAS FASES DE "DISCUSIÓN DE COACHING UNO A UNO" Y "RETROALIMENTACIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA"
	ESTABLECER MECANISMO PARA QUE LA EVALUACIÓN SEA OBJETIVA: EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
	BRINDAR ORIENTACIÓN RESPECTO A LO QUE SE REFIERE A METAS DE DESARROLLO PERSONAL / PROFESIONAL
	PROMOVER LA CREACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN DE DESARROLLO A BASE DE LAS EVALUACIONES
	ESTABLECER UN MECANISMO PARA INCLUIR LOGROS NO CONTEMPLADOS EN LOS OBJETIVOS DEL PRI
FORTALEZAS:	SEGUIMIENTO A LOS CASOS DE REUBICACIONES / ACCIONES DE PERSONAL
	"LO HEMOS VENIDO USANDO POR LO QUE SABEMOS COMO HACERLO"
	"EL SISTEMA ES UNA HERRAMIENTA QUE AYUDA A REALIZAR LA EVALUACIÓN MÁS FACILMENTE"
	"EL PMS ES UNA OPORTUNIDAD PARA TENER CONTACTO CON LA GERENCIA PARA RETROALIMENTAR Y FORTALECER LA "PERMITE OPTIMIZAR, CUANDO MIRAS TODO EL PANORAMA DE ACTIVIDADES TE PUEDES ORGANIZAR MEJOR"

Tabla No. 20
Resultados grupos focales
Fuente: Elaborada por el autor

Dentro de las sugerencias y fortalezas identificadas por el personal de las distintas oficinas, se solicita una orientación respecto a las metas de desarrollo personal y profesional. En este espacio el Sistema de Gestión del Desempeño podría incorporar un mecanismo de evaluación orientado al desarrollo de las competencias de liderazgo de su personal.

En los formatos corporativos se ha incluido recientemente un espacio que le permite a la trabajadora o al trabajador establecer un Plan de Desarrollo Individual, donde describe sus objetivos de crecimiento, aprendizaje o personales a corto y largo plazo. Sin embargo, no se cuenta con un procedimiento para la medición del potencial del personal de la Organización. Esta es la oportunidad que requiere el área de Recursos Humanos para incluir un sistema de medición de competencias, mediante el cual las posiciones clave, y porque no todas las posiciones, midan su potencial y establezcan metas de desarrollo de competencias.

Dada la ausencia de un mecanismo interno, es necesario diseñar uno que permita evaluar el potencial de liderazgo de las posiciones clave de Plan, alineado a las necesidades organizacionales y a su herramienta de gestión de desempeño.

En ese sentido, la herramienta que se ha considerado adecuada para medir el liderazgo de las posiciones clave es la de evaluación de 360º, que se conoce también como “integral” dado que su uso obtiene resultados objetivos al contar con mayor cantidad de personas observadoras que miden los comportamientos de las personas evaluadas desde sus criterios.

Para fines prácticos de Plan Internacional Ecuador Inc. se ha diseñado una herramienta de 180º que incluye dos tipos de evaluaciones: hetero – evaluación que incluye al supervisor o supervisora, a los subordinados o subordinadas y a los pares; por otro lado se ha incluido el análisis de la auto - evaluación.



Ilustración 12: Evaluación de 180º
Fuente: Elaborada por el autor

Esta evaluación no llega a ser de 360º por cuanto se ha omitido el elemento de los clientes, mismo que no se ha considerado principalmente por la complejidad que representa para la realidad de la Organización conseguir que sus socios, beneficiarios, realicen los procedimientos de valoración de manera sistemática. Sin embargo, la gestión de resultados que se miden en el sistema de gestión de desempeño da cuenta de la consecución de los objetivos estratégicos que están orientados directamente a los clientes. Por tanto, la información referente a ellos y ellas está contemplada en otro tipo de documentos institucionales.

3.4.1.MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

De acuerdo con Hughes, Ginnet y Curphy (2007) el primer paso para obtener la medición del potencial de liderazgo consiste en "...determinar el nivel de liderazgo del puesto. Los líderes en diferentes niveles jerárquicos de la Organización tienen distintas responsabilidades y como tales, los retos para cada nivel de liderazgo también varían". (p. 78).

Se puede decir que cada una de las posiciones clave identificadas trabajan en áreas distintas y tienen roles diferentes, por lo tanto su liderazgo tiene diferencias. Sin embargo, existen posiciones que pertenecen a un nivel jerárquico similar o una labor que tiene ciertas similitudes de acuerdo a su rol, de esta manera las posiciones se han clasificado en grupos ocupacionales de la siguiente manera:

POSICIONES CLAVE	AREA	TIPO DE ROL	GRUPO OCUPACIONAL
Dirección de País	OFICINA PAÍS	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencia de Alianzas Estratégicas	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencia de Contruyendo Relaciones	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencia Nacional Financiera	FINANZAS	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencia de Personas & Cultura	PERSONAS & CULTURA	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencia Nacional de Apoyo a Pogramas	PROGRAMAS	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Gerencias de Unidades de Programas	UNIDADES DE PROGRAMAS	GERENCIAL / TOMA DECISIONES	DIRECTIVA
Coordinación Ncal. Comunicación y RRPP	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	MOVILIZACIÓN RECURSOS	COORDINACIONES OPERATIVAS
Coordinación Nacional de Grants	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	MOVILIZACIÓN RECURSOS	COORDINACIONES OPERATIVAS
Coordinación Nacional de Patrocinio	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	MOVILIZACIÓN RECURSOS	COORDINACIONES OPERATIVAS
Coordinación de Programas	PROGRAMAS	PROYECTOS / PROGRAMAS	COORDINACIONES OPERATIVAS
Asesoría Nacional de Investigación y Monitoreo	PROGRAMAS	PROYECTOS / PROGRAMAS	ASESORÍAS
Asesorías Nacionales (Educación, Derechos, DSR Género, Participación, Riesgos y Desastres)	PROGRAMAS	PROYECTOS / PROGRAMAS	ASESORÍAS
Coordinación Nacional Administrativa	ADMINISTRACIÓN	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE
Coordinación Nacional Financiera	FINANZAS	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE
Coordinación Nacional de Sistemas	ICT	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE
Coordinación de Control Interno	OFICINA PAÍS	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE
Coordinación Nacional de Desarrollo de Personas	PERSONAS & CULTURA	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE
Coordinación Nacional de Servicios a Personas	PERSONAS & CULTURA	SOPORTE A LA GESTIÓN	COORDINACIONES DE SOPORTE

Tabla No. 21
Grupos Ocupacionales
Fuente: Elaborada por el autor

En la figura se aprecia la clasificación de Grupos Ocupacionales con base en los siguientes criterios:

- Directiva: Posiciones de Gerencia que tienen la responsabilidad establecer planificaciones, orientar estratégicamente a la Organización y tomar decisiones a nivel nacional.
- Asesorías: Se refiere a cargos que se relacionan estrechamente con los proyectos y programas de desarrollo comunitario, mediante relaciones con socios estratégicos para alcanzar impacto en la sociedad.

- Coordinaciones Operativas: Roles de coordinación nacional que tienen impacto en los programas de la Institución a través de su gestión en el mantenimiento y generación de recursos.
- Coordinaciones de Soporte: Posiciones de coordinación nacional relacionadas con las áreas que soportan la gestión administrativa organizacional.

Estos grupos tienen responsabilidades que se encuentran alineadas con la visión y los objetivos estratégicos organizacionales que fueron analizados previamente en el mapa estratégico de Plan Internacional Ecuador Inc. y que pueden resumirse con la siguiente figura:

GRUPOS OCUPACIONALES CLAVE	ROLES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DIRECTIVA	GERENCIAL	Ser referente en derechos de la niñez e igualdad de género, transparente, creativa y eficiente.
ASESORÍAS	PROYECTOS / PROGRAMAS	Maximizando cobertura e impacto en la niñez y adolescencia. Realizar y expandir programas de calidad, integrales, con enfoque de género, protección participación e inclusión de la niñez marginada y excluida Lograremos impacto en la pobreza infantil mejorando colaboración con otras organizaciones. Incidir en el cambio de políticas y prácticas del gobierno, comunidades y donantes Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje para la rendición de cuentas Implementación de medición de la gestión por BSC Niñez y adolescencia excluida, con educación básica, protegida y empoderada respecto a su sexualidad
COORDINACIONES OPERATIVAS	MOVILIZACIÓN RECURSOS	Retención y generación de nuevos donantes mediante evidencia y documentación del impacto y eficiencia de la intervención. Lograremos impacto en la pobreza infantil mejorando colaboración con otras organizaciones. Incidir en el cambio de políticas y prácticas del gobierno, comunidades y donantes Creación de una ONG Local Recaudar fondos por RSE y donaciones individuales Incrementar el % de fondos de subvenciones Posicionamiento de la imagen para el fortalecimiento de relaciones con actores Comunicaciones con patrocinadores como rendición de cuentas Consolidar equipos de comunicación y manejo de medios Afirmando una identidad consistente mediante comunicación externa e interna.
COORDINACIONES DE SOPORTE	SOPORTE A LA GESTIÓN	Mejorar el Modelo de Gestión Implementación del libro de operaciones y del sistema de ejecución financiera Revisión de la estructura organizacional mediante el plan de fuerza de trabajo Desarrollo de sistemas coporativos para control financiero, evaluación y monitoreo de programas, recursos humanos, BSC Formar las habilidades de liderazgo y plan de sucesión con evaluación de la capacitación Estrategia de Recursos Humanos orientada a Contratar y retener el mejor talento Asegurando consistencia mediante la formación sobre las políticas corporativa Promover equipos de alto desempeño mediante el sistema de evaluación y reconocimiento Implementación de medición de la gestión por BSC

Tabla No. 22
Objetivos por grupos ocupacionales
Fuente: Elaborada por el autor

Este ejercicio es útil cuando se trata de definir lo que para Hughes, Ginnet y Curphy (2007) es el segundo paso para la evaluación del potencial de liderazgo: "... construir el modelo de competencias..." (p.78). Entonces a partir de la revisión de los objetivos estratégicos se puede definir las competencias de liderazgo que requiere cada grupo ocupacional.

Para este propósito se ha utilizado el modelo de competencias que ha venido funcionando en la Organización y que es conocido por los varios de los y las líderes. Las competencias de liderazgo han sido desprendidas de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el grupo ocupacional de Asesorías Nacionales tiene dentro de su campo de responsabilidad la realización y expansión de programas que cumplan con los distintos parámetros de calidad en cuanto a los enfoques que promueve la Institución, por tanto se puede comprender que estos y estas líderes pueden realizar de mejor manera su trabajo con competencias como la de "seguimiento", entendida como: dar seguimiento, monitorear, evaluar, controlar o revisar, el desempeño de personas, programas, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo.

De esta manera se han identificado las competencias que requieren las posiciones clave a partir del siguiente diccionario extraído del modelo de competencias:

Competencia	Definición de la Competencia:
Seguimiento	<i>Dar seguimiento (monitorear, evaluar, controlar o revisar) el desempeño de personas, programas, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo.</i>
Planificación	<i>Definir los resultados a obtener, establecer los cursos de acción necesarios para lograr los resultados y monitorear el grado de ejecución de la planificación.</i>
Iniciativa	<i>Preferencia por la acción. Hacer más allá de lo formalmente requerido por la posición para mejorar los resultados del trabajo. Buscar o aprovechar las oportunidades que conduzcan a mejores rendimientos.</i>
Toma de decisiones	<i>Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial. Tomar decisiones claras en situaciones de incertidumbre o ambigüedad.</i>
Liderazgo de equipos	<i>A. Integrar, modelar y reforzar equipos auto-dirigidos de alto desempeño.</i>
Impacto / Influencia	<i>Persuadir o convencer, de modo que los demás apoyen la agenda propia.</i>
Desarrollo de Personas	<i>Ejecutar acciones orientadas a desarrollar a los demás en diversos aspectos: intelectuales, psicomotrices, afectivos, valores, oportunidades, etc.</i>
Construcción de relaciones	<i>Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas de trabajo.</i>
Autoeficacia	<i>Confiar en la capacidad personal para llevar a cabo una tarea o afrontar con éxito los desafíos. Incluye la manera en cómo se manejan los fracasos.</i>
Autocontrol	<i>Regular las propias emociones de manera adaptativa.</i>

Tabla No. 23

Diccionario de Competencias

Fuente: Plan Internacional Ecuador Inc., Diccionario de Competencias, 2006

El diccionario de competencias de Plan Internacional Ecuador Inc. está basado en el diccionario O*net, del Centro Americano del Trabajo, donde cada competencia tiene una serie de comportamientos observables que son la evidencia de que una persona cuente o no con la misma.

Para efectos del mecanismo de evaluación de competencias de liderazgo, se ha previsto tomar en consideración el diccionario de evaluación de competencias de Sociométrika S.A. (Moreno 2008), que también tiene su origen en O*net y que establece tres niveles de desempeño por competencia: nivel bajo, nivel medio y nivel alto:

Competencia	Definición de la Competencia:	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES		
		DESCRIPTOR A NIVEL BAJO	DESCRIPTOR B NIVEL MEDIO	DESCRIPTOR C NIVEL ALTO
Seguimiento	<i>Dar seguimiento (monitorear, evaluar, controlar o revisar) el desempeño de personas, programas, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo.</i>	No da seguimiento a las cosas, las olvida o las descuida.	Da seguimiento a la mayoría de cosas y hace correcciones oportunas. En algunos temas le falta dar seguimiento.	Da seguimiento a las cosas de manera sistemática y periódica, logrando que las actividades marchen según lo planificado.

Tabla No. 24

Niveles de comportamiento

Fuente: Moreno, Folleto Programa de Retroalimentación para el Desarrollo, 2011

El siguiente propósito consiste en alinear los grupos ocupacionales y las posiciones clave con el modelo de competencias. Para ello se ha elaborado una matriz en la que se muestran los grupos ocupacionales, las competencias de liderazgo que requieren para cada posición y los distintos niveles de comportamiento esperado.

GRUPOS OCUPACIONALES	POSICIONES CLAVE	GESTIÓN				SOCIALES			PERSONALES		
		Seguimiento	Planificación	Iniciativa	Toma de decisiones	Liderazgo de equipos	Impacto / influencia	Desarrollo de Personas	Construcción de relaciones	Autoeficacia	Autocontrol
DIRECTIVA	Dirección de País										
	Gerencia de Alianzas Estratégicas										
	Gerencia de Contruyendo Relaciones										
	Gerencia Nacional Financiera	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Gerencia de Personas & Cultura										
	Gerencia Nacional de Apoyo a Programas										
ASESORÍAS	Gerencias de Unidades de Programas										
	Asesoría Nacional de Investigación y Monitoreo										
	Asesorías Nacional de Educación	4	4	4		4	4	4	4	4	4
	Asesoría Nacional de Derechos										
	Asesoría Nacional de Género										
COORDINACIONES OPERATIVAS	Asesoría Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias										
	Asesoría Nacional de Participación										
	Coordinación Ncal. Comunicación y RRPP										
	Coordinación Nacional de Patrocinio	3	3	3		3	3		3	3	3
COORDINACIONES DE SOPORTE	Coordinación de Programas										
	Coordinación Nacional de Grants										
	Coordinación Nacional Administrativa										
	Coordinación Nacional Financiera					3					
	Coordinación Nacional de Sistemas	3	3	3			3	3		3	3
Coordinación de Control Interno											
Coordinación Nacional de Desarrollo de Personas											
Coordinación Nacional de Servicios a Personas											

Tabla No. 25

Competencias por posiciones clave

Fuente: Elaborada por el autor

En la tabla superior se muestran los niveles ideales de comportamiento para cada competencia, que dentro de un análisis de brechas se confrontan con el nivel que se mida en los ocupantes de las posiciones clave y son importantes dentro de la valoración del potencial del liderazgo.

Para establecer el instrumento con el cual llevaremos a cabo la evaluación de 180° es necesario también que identifiquemos algunos factores adicionales que giran alrededor del liderazgo como sus impactos y sus factores de riesgo.

3.4.2. EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento de evaluación ha sido diseñado a manera de una encuesta en formato digital que es enviado por correo electrónico a los supervisores, pares y subordinados de la persona a evaluar. Este mecanismo permite mayor facilidad para realizar la evaluación y para tabularla.

Para ejecutarla es necesario empezar por una malla de evaluación, como la que se puede ver a continuación:

EVALUADOR	EVALUADO O EVALUADA	CARGO	ÁREA	RELACIÓN
AGILA CAMBIZACA MARIUXI PAMELA	ALVARADO OCHOA DAVID DARÍO	Gerencias de Unidad de Programas Guayaquil	UNIDAD DE PROGRAMAS	SUPERVISOR O SUPERVISORA
ALARCÓN QUINATO BRAULIO PATRICIO	ALVARADO OCHOA DAVID DARÍO	Gerencias de Unidad de Programas Guayaquil	UNIDAD DE PROGRAMAS	SUBORDINADO O SUBORDINADA
ÁLAVA ZÚÑIGA JOSÉ ALBERTO	ALVARADO OCHOA DAVID DARÍO	Gerencias de Unidad de Programas Guayaquil	UNIDAD DE PROGRAMAS	PAR

Tabla No. 26
Malla de Evaluación
Fuente: Elaborada por el autor

La malla de evaluación es una base de datos de personas escogidas al azar que realizarán la evaluación por cuanto tienen una relación directa de trabajo con la persona evaluada.

En el formulario se deben establecer algunas condiciones iniciales para asegurar su validez, estas corresponden a las siguientes instrucciones:

1. Usted ha sido designada o designado para evaluar el liderazgo de la persona evaluada y darle la oportunidad de mejorar sus habilidades.
2. Este formulario le ha sido enviado por tener una relación de trabajo directa con la persona evaluada, por favor inicie verificando la información antecedente y en caso de tener alguna inquietud comuníquese con el departamento de Personas & Cultura.
3. Realice la calificación en privado, donde pueda concentrarse y realizar una calificación justa y neutral basada exclusivamente en los comportamientos que conoce de la persona evaluada.
4. Este documento es estrictamente confidencial, por favor no lo reproduzca ni comparta su contenido bajo ningún concepto.

Una vez que la persona evaluadora ha leído las instrucciones iniciales inicia su evaluación con la medición de competencias, que dentro del formato digital tiene el siguiente aspecto:

1. MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

				Introducir su calificación		
No.	COMPETENCIAS	DESCRPTORES		SELECCIONE	CALIFIQUE	Descripción de Calificación
1	Seguimiento <i>Dar seguimiento (monitorear, evaluar, controlar o revisar) el desempeño de personas, programas, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo.</i>	A	No da seguimiento a las cosas, las olvida o las descuida.	B	2	Bajo: El participante muestra pocos comportamientos efectivos y prevalecen acciones inconsistentes u omisiones de prácticas claves de la competencia.
		B	Da seguimiento a la mayoría de cosas y hace correcciones oportunas. En algunos temas le falta dar seguimiento.			
		C	Da seguimiento a las cosas de manera sistemática y periódica, logrando que las actividades marchen según lo planificado.			
2	Planificación <i>Definir los resultados a obtener, establecer los cursos de acción necesarios para lograr los resultados y monitorear el grado de ejecución de la planificación.</i>	A	No planifica ni se reúne con su equipo para establecer acciones que permitan lograr los objetivos del área o departamento.	C	5	Destacado: el participante muestra un dominio completo de la competencia. Sus acciones son efectivas, consistentes y de alto impacto. Una persona en este nivel es considerada como experta o modelo en la competencia considerada.
		B	Planifica con su equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no se revisa o actualiza lo planificado.			
		C	Planifica con su equipo las acciones necesarias para lograr metas y objetivos. Revisa con periodicidad el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado.			

Tabla No. 27

Ejemplo de formulario digital de evaluación

Fuente: Moreno, Folleto Programa de Retroalimentación para el Desarrollo, 2011

El procedimiento de calificación se puede realizar con las siguientes instrucciones:

1. Encontrará el nombre de la competencia y su definición, a lado se presentan tres descriptores de comportamientos relacionados con esa competencia (A,B y C)
2. Seleccione una de las letras de la lista despegable (haciendo clic en la celda que se encuentra junto al descriptor) de acuerdo con la que más se acerca a los comportamientos de la persona que está evaluando.
3. Califique dentro de ese descriptor si la persona tiene una puntuación del 1 al 5. (El descriptor "A" solo permite calificar con el nivel 1, el descriptor "B" permite calificar con el nivel 2 y 3; y el descriptor "C" con 4 y 5.)
4. Cuando Ud. califique a la persona en la casilla de "Descripción de Calificación" aparecerá el nivel que usted considera que la persona tiene respecto a la competencia, verifíquelo.

El formulario digital diseñado permite cruzar la malla de evaluación, el modelo de competencias y los descriptores de manera que la persona reciba un único archivo digital y pueda seleccionar su nombre de una lista para ejecutar las calificaciones.

Esto es importante para facilitar el mecanismo de evaluación en la práctica de la Organización, donde la mayoría de las personas están habituadas a realizar

este tipo de encuestas de manera digital. Por otro lado, brinda un beneficio importante a la hora de tabular la información, de manera que no sea necesario utilizar papel y lápiz.

Este proceso de evaluación incorpora preguntas relacionadas con el impacto del liderazgo y los factores de riesgo que buscan evitarse, para el efecto se ha tomado en consideración el manual de retroalimentación de 360º de Sociométrika (Moreno 2011), los rasgos de personalidad del lado Oscuro de Hogan y los documentos corporativos que tienen que ver con la fase de Retroalimentación de Abajo hacia Arriba del Sistema de Gestión del Desempeño de Plan Internacional.

Los factores de riesgo se miden de acuerdo con los siguientes aspectos:

FACTORES DE RIESGO
El líder o la líder evidencia dramáticos cambios de humor, exabruptos emocionales, impaciencia y poca persistencia. Denota desconfianza de los demás, constantemente cuestiona los motivos y desafía la integridad de las personas vigilando en busca de señales de deslealtad. Puede tomar represalias con quien lo perjudica.
Muestra excesiva cautela, temor de cometer errores que la puedan dejar en ridículo, que enemistan a su personal al no tomar decisiones o no actuar frente a los problemas.
El líder o la líder se retrae en extremo, es reservado o reservada, son poco comunicativo o comunicativa, difícil de encontrar, no se preocupa por el bienestar de su personal, rehúye la participación y el compromiso. Hace esfuerzos que tienen que ver con su propia agenda y no hace un seguimiento de solicitudes que no vayan en línea con su agenda.
El líder a menudo hace mucho, pero con sentimientos de propiedad, incapacidad de compartir el crédito del éxito, tendencia de culpar a otros por sus errores e incapacidad de aprender de la experiencia.
Perfeccionista, cuidada los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas.
Demuestra sentirse diferente y superior al resto, buscando ser el centro de atención. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él o ella.
Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.
Por sus tendencias perfeccionistas, estos líderes frustran y retiran el poder de su personal a través de una micro gerencia, mala asignación de prioridades y la incapacidad de delegar.
Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse con nadie y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas.
Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.

Tabla No. 28
Factores de riesgo de liderazgo
Fuente: Hughes, Ginnet y Curphy, 2007, p.171

Cuando nos referimos al impacto del líder se ha considerado que las personas más indicadas para medirlo son las personas que le reportan directamente, esto por cuanto son quienes reciben el impacto o los efectos de los comportamientos del líder. A continuación se establecen las preguntas para la medición de impacto:

Confianza de los o las colaboradoras con el o la líder:

FACTORES
Está abierto a brindar apoyo y acompañamiento cuando se lo pidan
Cumple cabalmente con los compromisos que asume
Está dispuesto a escuchar y apoyar en aspectos personales
Toma en cuenta las recomendaciones que se le hacen
Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias
Dirige adecuadamente las acciones de trabajo para llegar a los objetivos organizacionales
Promueve comportamientos que demuestren respeto, ayuda y colaboración
Asume su responsabilidad cuando los resultados no son los esperados
Respeto las diferencias y reconoce que hay más de una manera de hacer las cosas bien
Busca soluciones ganar – ganar y se compromete con mantener la armonía a largo plazo.

Tabla No. 29
Confianza con el líder

Fuente: Moreno, Formato Hoja Respuestas del Programa de Retroalimentación para el Desarrollo, 2011

Compromiso generado por el o la líder hacia la tarea:

FACTORES
Genera mayor compromiso con en el trabajo
Les mantiene interesados o interesadas en el trabajo que realizan
Motiva a que se asuma nuevos retos y compromisos de trabajo
Brinda un buen trato que predispone a comprometerse más con el trabajo
Usa una buena estrategia para lograr que el grupo se comprometa más con los objetivos de trabajo.
Tiene tolerancia a las equivocaciones que les hacen buscar hacer mejor su trabajo

Tabla No. 30
Compromiso del líder hacia la tarea

Fuente: Moreno, Formato Hoja Respuestas del Programa de Retroalimentación para el Desarrollo, 2011

Motivación generada por el líder hacia la tarea:

FACTORES
Clarifica o puntualiza las metas a lograr
Motiva a persistir en el logro de metas a pesar de las dificultades que pueda haber
Realiza una retroalimentación constructiva al trabajo
Realiza un reconocimiento a las acciones positivas del trabajo
Acompaña y muestra interés por el trabajo
Crea un ambiente de trabajo relajado que favorece el adecuado desempeño
Establece buenas relaciones con los demás
Reconoce que hay más de una manera de hacer las cosas

Tabla No. 31

Motivación generada por el líder hacia la tarea

Fuente: Moreno, Formato Hoja Respuestas del Programa de Retroalimentación para el Desarrollo, 2011

3.4.3. INFORME DE RESULTADOS

El análisis de resultados es un análisis de brecha, donde se puede distinguir las calificaciones de las personas evaluadoras, (jefe, par o subordinado) que en su conjunto son la calificación “Hetero”, por otro lado también está la autoevaluación y el nivel de ajuste.

No.	COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL	CALIFICACIÓN FINAL			HETERO	Ajuste con el Perfil
			JEFE	PAR	SUBORDINADO		
1	Seguimiento <i>Dar seguimiento (monitorear, evaluar, controlar o revisar) el desempeño de personas, programas, proyectos o sistemas a lo largo del tiempo.</i>	4	2	3	3	3	75%
ANÁLISIS DE BRECHA						AUTO	Ajuste Auto Hetero
						4	80%

Tabla No. 32

Análisis de Brechas de competencias de liderazgo

Fuente: Moreno, Informe Retroalimentación para el Desarrollo, 2012

En el ejemplo se puede distinguir que la persona tiene una brecha del 25% en la competencia de seguimiento. La persona considera que tiene lo que se requiere para la posición mientras sus compañeros o compañeras de trabajo consideran que podría mejorar. Esta es información fundamental para que la persona evaluada tenga la oportunidad de considerar sus competencias y empezar un plan de acción.

Finalmente, el análisis debe arrojar también el resultado respecto a los factores de riesgo y los impactos, esto se encuentra dentro del informe y tiene el siguiente aspecto:

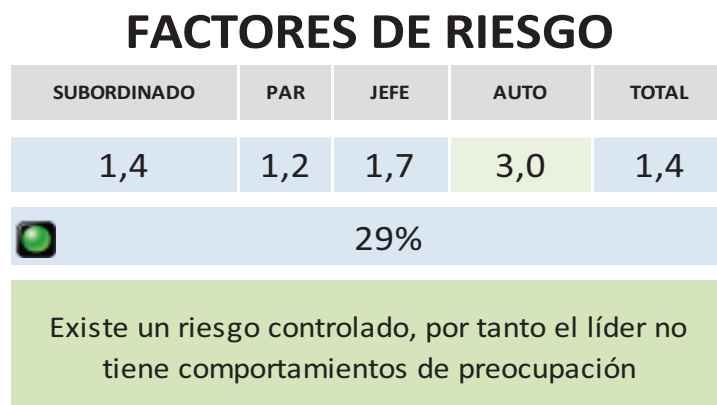





Tabla No. 33
Análisis de factores de riesgo de liderazgo
Fuente: Moreno, Informe Retroalimentación para el Desarrollo, 2012

El esquema muestra las calificaciones otorgadas por cada persona evaluadora, saca un promedio, que no toma en cuenta la autoevaluación, para establecer un porcentaje final de riesgo. Este porcentaje establece el riesgo que se ha identificado de que el líder o la líder realicen acciones contraproducentes que le conduzcan al fracaso en la construcción de un equipo de alto desempeño.

Por otro lado, el informe de resultados en cuanto a los impactos se puede apreciar a continuación:

IMPACTOS DE LIDERAZGO	
CONFIANZA	 74%
COMPROMISO	 60%
MOTIVACIÓN	 70%

El análisis de impactos da cuenta de la importancia de trabajar con el líder en cuanto a su manera de generar compromiso en el equipo.

Tabla No. 34
Análisis de impactos de liderazgo
Fuente: Elaborada por el autor

Se trata de una muestra sencilla de los porcentajes que evidencian el nivel de confianza, compromiso y motivación que genera el líder o la líder en su equipo. Se hace constar una breve descripción o recomendación que de cuenta del tipo de impacto que es necesario trabajar en un proceso de desarrollo personal.

Este informe permite apreciar de manera sencilla las habilidades y capacidades de liderazgo de las personas y es una línea de base para un plan de acción orientado a generar cambios de comportamiento siempre orientados a la construcción de equipos de alto desempeño que tengan la oportunidad de desenvolverse adecuadamente dentro de la planificación Organizacional.

3.5. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

El proceso de evaluación de liderazgo es la línea de base para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de liderazgo de las posiciones clave de Plan.

El objetivo es conseguir que todos los insumos que tiene este programa estén alineados e integrados con las herramientas internas y la realidad de la Organización. Por tanto, se ha considerado que el análisis de los resultados de la evaluación de liderazgo sea compartido con la persona que ejerce una supervisión inmediata sobre la posición clave, de tal manera que se puedan llegar a acuerdos a ser incorporados en el sistema de gestión de desempeño de la Institución.

Involucrar a la persona supervisora es un factor clave para que los procesos puedan concretarse. La persona supervisora se compromete con las acciones de desarrollo y establece el aporte que realizará para que la persona tenga la oportunidad de concluir con éxito su proceso de fortalecimiento. Por otro lado, esto es clave para fomentar la cultura de desempeño donde los líderes y las líderes de equipos se alejen de ideas preconcebidas en las que se pensaba que la capacitación es un gasto más que una inversión.

Para establecer el mejor mecanismo, para la Organización, se han tomado en cuenta herramientas como la formación y la educación en línea. Sin embargo se ha hecho un especial énfasis en el estudio del Coaching como herramienta principal para obtener los efectos esperados.

En el programa de fortalecimiento de capacidades de liderazgo de Plan Internacional Ecuador Inc., será necesario contar con el apoyo de un Coach

Certificado que tenga el nivel de experiencia necesario para la realización de procesos de coaching de impacto. Sin embargo, el programa busca tener independencia a largo plazo, especialmente dado que los procesos de coaching pueden generar costos altos de capacitación, por lo cual uno de los objetivos inherentes al programa consiste que las posiciones gerenciales puedan llegar a asumir un rol de Gerente – Coach asociado con el mentoring.

3.5.1.OBJETIVO DEL PROGRAMA

Fortalecer las capacidades de liderazgo de las personas que ocupan posiciones clave en Plan Internacional Ecuador Inc. mediante la ejecución de herramientas de formación, coaching y entrenamiento virtual, para el mejoramiento del desempeño organizacional y la consolidación de equipos de alto rendimiento.

3.5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el lanzamiento del Programa promoviendo la participación efectiva de las personas participantes y sus supervisores o supervisoras.
- Establecer los factores de éxito del programa con los supervisores o supervisoras de las personas participantes para orientar hacia ellos el proceso de formación.

- Realizar un diagnóstico línea de base de capacidades de liderazgo de las personas participantes
- Brindar un taller vivencial para proporcionar herramientas orientadas a la gestión del cambio, transición y reducción de la resistencia al cambio.
- Establecer un plan de acción por participante para la aplicación de los aprendizajes e incorporarlos al sistema de desempeño para evaluarlo trimestralmente.
- Explicar herramientas orientadas al liderazgo de impacto para construir y establecer lineamientos comunes entorno al liderazgo de la Organización.
- Brindar una explicación de los conceptos relacionados con la construcción y conformación de equipos de alto desempeño para su aplicación en los equipos de la Organización.
- Proporcionar a las personas participantes conceptos relacionados con la gestión de desempeño, su importancia, sus etapas y sus herramientas para promover una cultura de desempeño.
- Recopilar las mejores prácticas de liderazgo de los participantes para su exposición.
- Realizar una segunda evaluación de liderazgo para establecer el mejoramiento de las capacidades de liderazgo de los participantes

- Reconocer a las personas participantes que hayan tenido una notable aplicación del programa.
- Evaluar el programa de liderazgo para establecer las justificaciones que permitan continuar con el programa los años siguientes.

3.5.3. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO DE PLAN INTERNACIONAL

Para establecer el mejor mecanismo de desarrollo de capacidades al interior de la Organización es apropiado revisar experiencias de procesos de formación asociada con coaching que se hayan llevado a cabo con éxito.

Para ello se cuenta con dos experiencias puntuales: la primera es un caso de Coaching de Liderazgo llevado a cabo con una persona de alto potencial que asumió la posición de Gerente en una de las once Unidades de Programas de Plan Internacional Ecuador. La segunda es un proceso completo de formación asociada con coaching en los equipos del área de Construyendo Relaciones de la Organización.

Estos dos casos son experiencias exitosas de prácticas de formación y de coaching al interior de la Organización, por lo que su análisis determina la confiabilidad que se puede tener frente al programa de liderazgo. Adicionalmente, representan un camino recorrido en cuanto a la promoción de un mecanismo de evaluación de aplicación de la formación en el trabajo.

3.5.3.1. CASO DE COACHING – LA NUEVA GERENCIA

El primer caso se presentó a causa de la desvinculación de la persona que desempeñaba la posición de Gerencia en una de las Unidades de Programas de Plan Internacional Ecuador Inc., por tanto se tomó la decisión de designar para esa posición a una de las trabajadoras del equipo, que venía ocupando una posición de trabajo de campo, lo que le significaba ser la supervisora de quienes, hasta entonces, habían sido sus compañeros y compañeras de trabajo.

El cambio en las funciones de esta colaboradora significó un desafío complejo dado que las nuevas responsabilidades tenían un alto grado de dificultad y requerían de un fortalecimiento de las capacidades de liderazgo.

El área de Personas & Cultura Organizacional buscó brindar apoyo a la nueva Gerencia mediante un proceso de fortalecimiento de habilidades gerenciales, a través de coaching, que le permita gestionar adecuadamente la Unidad de Programas.

El objetivo del proceso consistió en realizar un diagnóstico de competencias, luego un plan de fortalecimiento y acompañamiento de las habilidades gerenciales. Todo esto mediante un proceso de coaching para la nueva Gerente de la Unidad de Programas.

Para la ejecución del acompañamiento se contó con los servicios de Be-Clear Coaching con su representante, Pablo Guzmán (2011), donde la propuesta de trabajo consistió en lo siguiente:

1. Diagnóstico mediante Retroalimentación de 360º: Se realizó una selección de personas informantes que trabajaban directamente con la Nueva Gerencia. Dieron su retroalimentación de acuerdo a las consideraciones técnicas de la firma consultora en la cual se medían: competencias, impactos, factores de riesgo de liderazgo y se solicitaba sugerencias abiertas.
2. Reunión con la persona líder de la líder: Reunión con la cual se definieron con la jefatura de la Nueva Gerencia los factores de éxito para el proceso de coaching, para buscar afinar detalles metodológicos para el proceso y contar con su total apoyo.
3. Reuniones de coaching ejecutivo: Se realizaron reuniones individuales de coaching con el objetivo que la Nueva Gerencia realice un proceso de alineación personal y elimine barreras para llegar a las metas.

Se seleccionaron las competencias de comunicación y relaciones interpersonales, así como la de liderazgo de equipos. Se llevó a cabo un plan de acción por el cual la Nueva Gerencia estableció tres tipos de metas: laborales, personales y de construcción del equipo. Por otro lado, se establecieron líneas de base mediante el entendimiento de la realidad de esos tres aspectos.

ACTIVIDAD	APOYO	FECHA / 2012
Taller de motivación y negociación sobre un nuevo taller de trabajo en equipo y fortalecer las relaciones	Personas & Cultural	Abril
Taller con el equipo	Personas & Cultural	Mayo
Reuniones de integración y reconocimiento al cumplimiento con todo el equipo		Mayo
Capacitarme: trabajo en equipo, administración del tiempo y planificación	Dirección o Personas & Cultura	Junio
Reuniones de equipo, seguimiento de presupuesto, liquidaciones, cumplimiento del POA y comunicaciones		Mensual
Leer los procedimientos internos actualizados	Auditoría	Abril
Elaborar la herramienta de control de presupuesto	FDC Cariamanga	Abril
Fortalecer mis conocimientos en liderazgo	Reuniones de Coaching y leer libros de liderazgo	Abril y Mayo

Tabla No. 35
Plan de Acción de la nueva gerencia
Fuente:

A partir de ello se establecieron indicadores clave que den cuenta del éxito de las acciones a emprender y los valores con los que contaba la Nueva Gerencia para llegar a sus objetivos. Finalmente, se estableció el camino a seguir donde se incluyeron las actividades a desarrollar para cada uno de los responsables del equipo.

Así mismo se realizaron reuniones para asimilar y concretar en acciones organizacionales lo aprendido en la retroalimentación 360. El desarrollo de competencias se concentró en dos competencias principales detectadas en el 360º.

4. Encuestas finales: Al finalizar el proceso se realizaron encuestas de satisfacción para medir el impacto del proceso de coaching donde la Dirección de la Organización felicitó la gestión y reconoció que el proceso de Coaching fue el elemento diferenciador en el trabajo de esta colaboradora. También se consiguió una evidencia del éxito mediante el proceso de Gestión del Desempeño, en el cual la

Nueva Gerencia obtuvo una calificación igual a “Excede las Expectativas”.

El proceso de la Nueva Gerencia es un proceso claro de éxito de coaching dentro de la Organización, da cuenta del cambio de comportamientos que pueden generarse en una trabajadora o un trabajador para llegar a cumplir metas de alto impacto a través del desarrollo de su potencial. Por tanto, es posible concluir que los procesos de coaching tienen antecedentes de éxito y se puede suponer que el apoyo de los líderes y las líderes de la Organización seguirán estando en pie para procesos de similares características.

3.5.3.2. CASO DE COACHING – FORMACIÓN Y COACHING

El segundo caso práctico consiste en un proceso de formación fortalecido con coaching, sobre la base de la necesidad de Plan de fortalecer su equipo de Patrocinio en lo que respecta a competencias de liderazgo y trabajo en equipo. El grupo de personas fortalecidas ocupan la posición de Administradores o Administradoras de Equipos de Procesamiento, rol que lidera un equipo de personas, traductoras o digitadoras, encargadas de procesar las comunicaciones o cartas que se realizan entre los niños y niñas patrocinadas dirigidas a las personas patrocinadoras.

Para el diseño del plan de formación, el área de Personas & Cultura identificó el rol de los Administradores y Administradoras de Equipos de

Procesamiento. Los definió como facilitadores o facilitadoras de procesos de comunicaciones, donde sus principales objetivos consistían gestionar el trabajo de los equipos de procesamiento de comunicaciones, para lo cual se requería de un fortalecimiento de las competencias como liderazgo personal, responsabilidad, planificación, seguimiento, relaciones personales, comunicación y trabajo en equipo

La propuesta desarrollada por Pablo Guzmán (2012) fue la siguiente:

1. Reuniones de coaching ejecutivo con líder del equipo: momento importante para establecer los factores de éxito del proceso a implementarse con su equipo, así como las principales metas a obtenerse. Se planificaron dos jornadas de cuatro horas, el producto final de esta sesión fue un plan de acción para fortalecer el equipo y afinar la influencia del líder en el mismo.
2. Taller Equipos de Alto Desempeño: Taller llevado a cabo en tres días, donde se profundizó la definición de equipo, las necesidades humanas, las etapas de un equipo, la construcción de equipos, competencias comunicacionales, lenguaje y acción, el poder del enfoque, el propósito de servicio, procesos, el acuerdo, anatomía de los pedidos, la comunicación, seguimiento y retroalimentación del equipo.
3. Liderazgo Personal y de Alto Impacto: Taller de tres días donde se establecieron conocimientos prácticos relacionados con el

liderazgo personal, las necesidades humanas, autoconocimiento, propósito de la vida, equilibrio de vida, metas de vida, preguntas de éxito, creencias, valores, gestión del tiempo, habilidades interpersonales.

4. Sesiones de Coaching para cada líder de equipo: Se llevaron a cabo sesiones de coaching con cada uno de los participantes de los talleres para cerrar el proceso de liderazgo personal y concretar acciones.

Las ventajas de llevar a cabo un proceso de formación con coaching salieron a flote, los procesos de formación proporcionaron las herramientas técnicas mientras que el coaching de equipo permitió empoderar y generar planes de acción creados por los participantes, que a su vez fueron incluidos en sus planes de responsabilidad individual y evaluados en el periodo respectivo gracias al Sistema de Gestión del Desempeño.

La líder del equipo de Administradores y Administradoras tuvo la oportunidad de dar un adecuado seguimiento a los planes de acción y a los acuerdos del equipo, luego de dos meses de realizado el taller, obteniendo los siguientes testimonios:

TESTIMONIOS
Me ayudó a ser más expresiva
Me permitió continuar fortaleciendo mi comunicación con la Unidad de Programas y el Equipo de Procesamiento
Conseguí cumplir mis compromisos con la Unidad de Programas para poder exigir reciprocidad
Conseguí una mejor actitud cuando se presentan problemas, para ver alternativas de solución
La relación con la traductora ha tenido mejoría, luego del proceso
Ha mejorado la actitud en relación a permisos para asistencia a reuniones de la Unidad de Programas
He logrado tener conversaciones más abiertas con mi traductora-digitadora
Actitud frente a problemas del día a día, ya sé salir de los problemas
La planificación del trabajo ha mejorado mucho.
Me ha ayudado a entender el liderazgo
He puesto en práctica de lo aprendido
Estoy tratando de involucrar más a mi Traductora
Voy a involucrar al Auxiliar de Comunicaciones y compartir información de la institución.
Se va mejorando en el camino
Se ha mejorado al planificación
Se ha mejorado la comunicación con el Equipo de Procesamiento y con las Unidades de Programas lo que ha permitido que fluyan mejor los procesos.
Ha mejorado la forma de dar retroalimentación, el seguimiento es mejor
He participado en las reuniones.
He logrado establecer con el equipo el respeto de horarios
Ahora las retroalimentación dada al equipo tiene mejor respuesta (técnica sombreros)
Tuve una reunión con el equipo donde pude aclarar las problemas que se estaban dando dentro del equipo
Taller claro y practico, lo que permite aplicar todo inmediatamente.
Dentro del equipo va muy bien, hay apoyo mutuo, incluso con los dos digitadores externos el ambiente es ameno.
Me ayudo en todo, en lo personal y profesional, porque me ayuda a sacar a flote lo que generalmente no decimos, y me ayuda a liberar un poco lo que tenía dentro
Me ayudo a mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo.
Nos ha ayudado muchísimo, ahora la planificación se hace en equipo
Me ha ayudo a tener tips para mejorar mi vida personal.

Tabla No. 36

Testimonios capacitación equipo patrocinio

Fuente: Guzmán, Reporte ampliado proceso de liderazgo personal, 2011

Con estas declaraciones se puede evidenciar el cambio de comportamientos por parte de las personas participantes en cuanto a las competencias de liderazgo personal, planificación, seguimiento, comunicación y relaciones personales.

Por otro lado, la líder fue la responsable de evaluar el desempeño de las personas participantes luego de seis meses, consiguiendo en su evaluación una calificación igual a “cumplen las expectativas” que significa que todos y todas alcanzaron los objetivos que se habían planteado. En ese sentido, se puede concluir que el proceso de formación mixta, que mezcla la capacitación

con coaching, es una herramienta poderosa que consigue cambio de comportamientos, así como aplicación de la formación.

Los casos expuestos son ejemplos de procesos de aprendizaje y desarrollo generados alrededor del coaching, herramienta de alto impacto en el cambio de comportamientos, especialmente relacionados con el liderazgo. Esto permite pronosticar que un programa de liderazgo que utilice estos elementos se puede llevar a cabo dentro de la Organización con excelentes resultados.

3.5.4.MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

El área de Personas & Cultura Organizacional busca generar mejoras en el nivel de desempeño del personal de Plan Internacional Ecuador Inc., las que podrían definir como acciones hacia una cultura de desempeño. Para ello se ha considerado que los procesos de formación son una inversión importante, aún más cuando se combina con un proceso de Coaching y con adecuadas herramientas de evaluación de la capacitación.

Con estas herramientas se busca tanto asegurar la aplicación de las nuevas capacidades del personal en las actividades de su trabajo cuanto el involucramiento de la persona supervisora para que forme parte del proceso de mejoramiento de las capacidades de su personal. Por otro lado, integrar las herramientas de desarrollo como coaching, formación y gestión del desempeño en un solo proceso, como lo refleja la siguiente ilustración:



Ilustración 13: Proceso de desarrollo
Fuente: Elaborada por el autor

El procedimiento de desarrollo a llevarse a cabo consiste en tomar como insumo la evaluación 180º de liderazgo que ha sido realizada para las posiciones clave. Realizar una reunión entre el Coach y el líder del ocupante de la posición clave, de tal manera que pueda establecer los parámetros que se consideran exitosos para ser abordados durante la gestión del coach. A continuación se realizarían los procesos de formación y coaching con los siguientes objetivos:

- Análisis de la evaluación de liderazgo de 180º
- Elaboración del Plan de Acción
- Activación de competencias

La sesión de análisis de la evaluación de liderazgo es generalmente la primera en ejecutarse, esto es importante para alcanzar un nivel importante de claridad respecto a la retroalimentación recibida, lo que más adelante es un factor clave para el compromiso y disposición de la persona frente al proceso de fortalecimiento.

La siguiente sesión consiste en la elaboración de un plan de acción de acuerdo a las retroalimentaciones recibidas en la evaluación, las propias expectativas de desempeño y las expectativas de la persona supervisora. El plan se establece en el siguiente formato:

Competencia	Acción ¿Qué acciones debe ejecutar para mejorar la competencia?	Fuente de Verificación ¿Cómo comprobará haber conseguido éxito en la acción?	Plazo Establezca la fecha a realizar la acción	Apoyos Requeridos Incluya los apoyos que requiere para lograr la acción

Tabla No. 37: Plan de Acción
Fuente: Elaborada por el autor

Dentro de las acciones a trabajar se puede proponer un sinnúmero de alternativas de desarrollo, estas son producto de las sesiones de coaching. Sin embargo, se han establecido como parte del programa dos herramientas fundamentales para alcanzar el mejoramiento de capacidades de liderazgo: talleres vivenciales de formación y e-learning.

Finalmente, la persona hace constar sus acuerdos de desarrollo dentro del Sistema de Gestión del Desempeño con el apoyo de su líder, donde describa el proceso realizado y ponga nuevos objetivos al respecto. Esto permite que el proceso de fortalecimiento sea parte de los resultados esperados y genera el

involucramiento de la persona supervisora, quien a su vez deberá realizar acciones de apoyo para que su subordinado o subordinada alcance sus objetivos.

Resumiendo, el proceso de desarrollo propuesto apunta al mejoramiento de las capacidades de las personas clave de la Organización mediante una activación de sus competencias, es decir de su potencial, con el objetivo de conseguir que dicho mejoramiento se traslade a todos los equipos. En ese sentido, es un insumo valioso tanto para la consecución de los objetivos estratégicos como para la promoción de una cultura de desempeño y liderazgo en la Organización.

Para poder llevar el programa a la realidad es necesario establecer un procedimiento que describa una serie de pasos a seguir durante su implementación, esto se retomará más adelante. A continuación, se ha considerado indispensable revisar profundamente las herramientas de formación y desarrollo que se han seleccionado para Plan Internacional Ecuador Inc. y que son parte del Programa.

3.5.4.1. TALLERES VIVENCIALES

De acuerdo con los talleres que se llevan a cabo en el mercado se ha considerado que el programa de fortalecimiento requiere tres módulos presenciales: Gestión del Cambio y Transición – Hacia una Cultura de Desempeño I, Liderazgo de Equipos y Equipos de Alto Desempeño – Hacia la Cultura de Desempeño II. Los cuales atacan directamente las competencias

trascendentales para conseguir los objetivos estratégicos de Plan Internacional Ecuador Inc. relacionados con Un Plan – Una Meta, desarrollando las capacidades de los líderes para buscar un efecto multiplicador en cuanto al desarrollo de las capacidades a lo largo de la Organización y al cambio de la cultura del desempeño.

Para Guzmán (2012), los talleres se basan en experiencias vivenciales que a su vez se fundamentan en la Filosofía de Equipos de Alto Desempeño y en la metodología de KOLB:

1. Vivir una Experiencia
2. Observar y Reflexionar
3. Conceptualizar
4. Aplicar Nuevas Estrategias

El primer taller aborda la gestión del cambio y la cultura de desempeño en su etapa inicial, principalmente busca dar a conocer a los y las participantes las herramientas fundamentales para generar procesos de cambio exitosos y como podemos orientarlos hacia una cultura de desempeño en la que se pueda promover y reconocer prácticas efectivas de desempeño enmarcadas en los valores de la Organización.

A continuación se muestran los contenidos del taller a ejecutarse en tres días:

GESTIÓN DEL CAMBIO Y TRANSICIÓN

CONTENIDOS
QUE ES CAMBIO?
DIFERENCIA ENTRE CAMBIO Y TRANSICIÓN
CÓMO ES EL PROCESO DE TRANSICIÓN?
CÓMO ENFRENTAR CADA ETAPA?
EL PLAN DE TRANSICIÓN
COACHING DE EQUIPO PARA EMPODERAMIENTO EN EL PLAN DE TRANSICIÓN
PLAN DE COMUNICACIÓN
COACHING DE EQUIPO PARA OBTENER EL PLAN DE COMUNICACIÓN.

Tabla No. 38

Contenidos gestión de cambio

Fuente: Guzmán, Propuesta Liderazgo de cambio y equipos de alto impacto, 2012

HACIA UNA CULTURA DE DESEMPEÑO I.

CONTENIDOS
QUÉ ES CULTURA DE DESMPEÑO
LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PLAN
LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO
LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO
LA PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS SMART –PLAN DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – (INTERMEDIA Y FINAL)
LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO

Tabla No. 39

Contenidos hacia una cultura de desempeño I

Fuente: Elaborada por el autor

El siguiente taller es la médula del programa y consiste en generar capacidades puntuales de liderazgo. Anteriormente se ha establecido que para lograrlo este taller debe apoyarse en los planes de acción que se realizan en el proceso de Coaching. El taller presencial dura tres días y es el momento generador de conocimientos y de asesoramiento para que las personas puedan generar comportamientos de liderazgo en sus espacios de trabajo.

Liderazgo de Equipos es un taller de Be – Clear Coaching, que busca instalar nuevas capacidades en los y las líderes de los equipos, desaprender antiguas prácticas poco efectivas alrededor de las que ha venido girando el liderazgo, para construir una nueva definición. Se trata de un taller de Aprendizaje Vivencial que permite el descongelamiento de antiguos comportamiento y congelamiento de nuevos comportamientos relacionados con el Liderazgo.

LIDERAZGO DE EQUIPOS

CONTENIDOS
¿QUE ES LIDERAZGO?
DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LIDER
LIDERAZGO Y AUTORIDAD
MATRIZ CONTROL APOYO
¿QUE ES LIDERAZGO?
EFFECTOS EN UN EQUIPO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
¿QUE ES LIDERAZGO PERSONAL?
NECESIDADES HUMANAS
¿QUE QUIERO SER?
¿CÓMO AUTO COMUNICARSE Y CONOCERSE? SER, HACER Y TENER/PENSAMIENTOS, EMOCIONES, ACCIONES
PELICULA “AMBITION TO MEANING”
DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO DE VIDA
EQUILIBRIO MENTAL, EMOCIONAL, ESPIRITUAL, FISICO
ENFOQUE Y METAS DE VIDA
PREGUNTAS DE ÉXITO
CREENCIAS POTENCIADORAS Y LIMITANTES/COMO SUPERARLAS
VALORES CLAROS COMO MOTIVADORES DE LAS PERSONAS
ROLES EQUILIBRADOS
GESTION EFECTIVA DEL TIEMPO
HABILIDADES INTERPERSONALES: COACHING,SINTONIA, EMPATIA, ESCUCHA, RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Tabla No. 40

Contenidos liderazgo de alto impacto

Fuente: Guzmán, Propuesta Liderazgo de cambio y equipos de alto impacto, 2012

Por su parte, el taller de Equipos de Alto Desempeño y Hacia una Cultura de Desempeño II, busca constituirse en un taller referente del comportamiento de todos los equipos de trabajo. Para conseguirlo se plantea que los líderes y las líderes que ocupan posiciones clave tengan la oportunidad de experimentarlo y establecerse objetivos claros para construir equipos de alto desempeño.

Este taller trae también la consigna de crear un equipo de líderes de alto desempeño, es decir un equipo de líderes coordinados entre si, que trabajen en cooperación por los fines organizacionales de más alto nivel.

Por otro lado, el taller incorpora un espacio para consolidar el aprendizaje relacionado con Gestión del Desempeño, a través del estudio del reconocimiento, retroalimentación, resolución de conflictos y discrepancias del desempeño.

Los contenidos se muestran en la siguiente descripción:

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

CONTENIDOS
¿QUE ES UN EQUIPO?
LAS NECESIDADES HUMANAS: MOTIVACIONES EXTRINSECAS E INTRINSECAS
ETAPAS DE UN EQUIPO
CONSTRUCCION DE EQUIPOS: ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE TRABAJAR JUNTOS Y TRABAJAR EN EQUIPO?
UN EQUIPO ES TAN PODEROSO COMO LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES DE SUS MIEMBROS: 6 SOMBREROS DE LA EDWARD D BONO
LENGUAJE Y ACCION
PERCEPCIONES: EN QUE LUGAR ME ESTOY PONIENDO
EL PODER DEL ENFOQUE: BUENAS IDEAS NO SON METAS
EL PODER DEL PROPOSITO DE SERVICIO: ¿QUE ME APORTA Y QUE APORTA A LOS DEMAS?
METAPROCESO, MESOPROCESO, MICROPROCESO

TRIANGULO DE UN ACUERDO:
ANATOMIA DE UN PEDIDO:
TALLER LO QUE PIDO DE TI
LA COMUNICACIÓN COMO COMPETENCIA: OTRAS HABILIDADES DE INTERACCION
EL SI Y EL NO
PEDIR DISCULPAS
EL “NO SE”
SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN EN UN EQUIPO

Tabla No. 41

Contenidos taller equipos alto impacto

Fuente: Guzmán, Propuesta Liderazgo de cambio y equipos de alto impacto, 2012

HACIA UNA CULTURA DE DESEMPEÑO II

CONTENIDOS
SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO – DISCUSIONES DE COACHING UNO A UNO
CONSECUENCIAS DEL DESEMPEÑO
REFUERZO DE DESEMPEÑO
RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y DISCREPANCIAS EN EL DESEMPEÑO

Tabla No. 42

Contenidos hacia una cultura de desempeño II

Fuente: Elaborada por el autor

Los talleres presenciales tienen una connotación importante dentro del programa ya que representan un espacio de diálogo entre los líderes de equipos y un punto de encuentro para dar seguimiento a los cambios de comportamiento.

3.5.4.2. EDUCACIÓN EN LÍNEA - E-LEARNING

Es importante señalar que cada persona ocupante de una posición clave tiene diferentes fortalezas y debilidades en cuanto al liderazgo, por tanto un programa de formación muy rígido no atacaría de manera apropiada esas

diferencias. El programa de fortalecimiento tiene a sus mejores aliadas en las herramientas de E-learning de Plan Internacional Inc. que son una serie de cursos virtuales que permiten personalizar el proceso de formación de acuerdo con las necesidades que se vayan suscitando producto de cada plan de acción.

Una de las herramientas de E-learning de Plan Internacional Inc. es un Sistema de Gestión del Aprendizaje (Learning Management System -LMS) denominado "Learn@PLan". Este sistema ha sido desarrollado por un equipo el Equipo de Entrenamiento y Desarrollo de la Sede Internacional en Woking - Inglaterra.

El propósito del sistema es establecer un mecanismo por el cual el personal tenga acceso a formación en línea que sea auto - administrada, como herramienta para mejorar sus capacidades, competencias y conocimientos.

Para acceder al sistema el trabajador o trabajadora de Plan debe acceder al sitio web <http://www.plan-international.clcmoodle.org>, creando un usuario y obteniendo una contraseña. Dentro del sistema todo el personal tiene acceso a "Recursos en Línea" (Online Resources) y a "Mi Aprendizaje" (My Learning).

En "Recursos en línea" la persona tiene la posibilidad de acceder a una gran cantidad de cursos, en idioma inglés, desarrollados con el apoyo de Charity Learning Consortium (CLC), Organización que brinda esta oportunidad a Instituciones sin fines de lucro a un costo bajo. En "Mi Aprendizaje" la

persona tiene la posibilidad de monitorear los cursos en línea que ha realizado e imprimir sus certificados.

El sistema ofrece varios paquetes de cursos, entre ellos:

- Salud y Seguridad Ocupacional
- Comunicación
- Literatura
- Capacitación y Facilitación
- Habilidades de sistemas
- Liderazgo y Gestión
- Desarrollo Personal
- Presupuesto y Finanzas

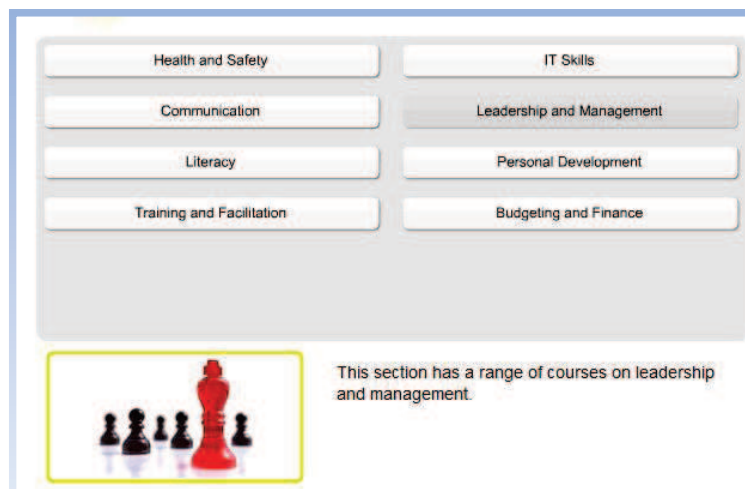


Ilustración 14: Portal e-learning "Learn@PLan".
Fuente: Tomado de <http://www.plan-international.clcmoodle.org>

Para fines del programa de fortalecimiento de capacidades de liderazgo se ha planteado la incorporación de varios de estos talleres como parte de las acciones de desarrollo de las personas que ocupan posiciones clave en Plan Internacional Ecuador Inc.. Para ello se ha desglosado una malla de cursos que buscan fortalecer habilidades para cada persona dependiendo de la evaluación de liderazgo y plan de acción llevado a cabo dentro del proceso de fortalecimiento.

Los temas y cursos que se ajustan al programa se describen a continuación:

TEMAS	CURSO	No
COMUNICACIÓN	Activar lenguaje Corporal 1	1
	Activar lenguaje Corporal 2	1
	Comunicación Esencial	1
	Comunicación Inteligente	1
	Comunicación Avanzada	1
Total COMUNICACIÓN		5
DESARROLLO PERSONAL	Desarrollo Personal	1
	Manejo del Tiempo	1
	Manejo Personal	1
Total DESARROLLO PERSONAL		3
ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN	Entrenamiento para no entrenadores	1
	Entrenamiento uno a uno	1
	Habilidades de Facilitación	1
Total ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN		3
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Construcción de Equipos	1
	Desarrollo de Liderazgo	1
	Entrevista de Evaluación	2
	Establecimiento de Objetivos	1
	Gerencia Asertiva	1
	Gestión de Proyectos	1
	Gestión de Reuniones	1
	Habilidades de Coaching y Mentoría	2
	Hacer o Delegar	1
	Hacer realidad los Objetivos	1
	Liderazgo efectivo	1
	Negociación	1
	Solución de Problemas	1
	Toma de Decisiones	1
Total LIDERAZGO Y GESTIÓN		16
Total general		27

Tabla No. 43
Contenidos online resources
Fuente: Elaborada por el autor

En el Anexo 2 se puede apreciar un listado que resume los propósitos de cada uno de los talleres seleccionados para el programa.

Por otro lado, Plan ha desarrollado un convenio con LINGOs – Learning for International NGOs (Aprendizaje para Organizaciones No Gubernamentales Internacionales).

LINGOs, es un consorcio de más de 75 organizaciones internacionales de ayuda humanitaria, conservación y justicia social que comparten recursos de aprendizaje. Creado en 2005, LINGOs es operativo un Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) que contiene cientos de cursos sobre liderazgo y gestión, informática, gestión de proyectos, gestión de estrés para trabajadores, seguridad y otros temas. Los miembros pueden acceder a los contenidos a través de portales personalizados o a través de un portal común en función de su nivel de membresía. En este caso Plan tiene un portal particular para el acceso a los cursos en línea.

La ventaja del uso de la plataforma es que tiene como uno de sus socios a CEGOS Group (General Commission on the Scientific Organisation of Labour), que es un proveedor europeo líder en entrenamiento, con más de 80 años de experiencia, lo que le ha permitido contar con una extensa variedad de módulos en línea disponibles en 12 idiomas, entre ellos el español. En el Anexo 3 se puede observar un listado completo de más de 90 cursos en español disponibles para el personal de la Organización.

A continuación un listado de las colecciones que el proveedor ofrece por el número de cursos:

TEMAS	COLECCIÓN	No. CURSOS
Eficacia Personal y Profesional		24
	Comunicaciones orales	5
	Desarrollar su creatividad	2
	Desarrollo personal	7
	Gestionar emociones en situaciones de conflicto	5
	La excelencia interpersonal	5
Gestión de Proyectos		8
	Gestión avanzada de proyectos	4
	Gestión de proyectos: las mejores prácticas	4
Gestión del Tiempo		8
	Gestionar el tiempo	8
Liderazgo y Gestión		28
	Acompañamiento del cambio	5
	Desarrollar su liderazgo	5
	Fundamentos del management	5
	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2	8
	Management transversal	5
Marketing e Innovación		13
	Innovación	1
	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing	5
	Marketing operacional	7
Recursos Humanos		15
	Formar con Talento	4
	La evaluación del desempeño	4
	Recursos Humanos	2
	Retribución, marco legal, relaciones sociales	5
Total general		96

Tabla No. 44
 Contenidos cursos LINGOs
 Fuente: Elaborada por el autor

3.5.5. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

Implementar las herramientas del programa expuestas anteriormente requiere articularlas de manera apropiada para facilitar el proceso de desarrollo. También se muestra necesario llevar a cabo acciones que permitan a las personas participantes y sus líderes estar convencidos de los aportes que el programa les rendirá para sus trabajos y para su carrera.

Para conseguir sus objetivos el Programa cuenta con varias estrategias:

- Proveer al Programa de una identidad comunicacional.
- Realizar un lanzamiento con una charla o seminario con un líder público.
- Involucrar a las personas supervisoras en todos los aspectos del Programa.
- Integrar las acciones del programa con las del Sistema de Gestión del Desempeño.
- Incorporar herramientas de formación presencial, coaching y e-learning.
- Evaluar la capacitación en un nivel de aplicación.
- Buscar la sostenibilidad del programa a largo plazo.

Por tratarse de un programa que no ha tenido precedentes en la Organización hay que señalar que su implementación será un desafío, por lo que es importante contar con el apoyo y participación del equipo gerencial y asegurar que la planificación se cumpla cabalmente. Para conseguir una ejecución exitosa

del programa se han diseñado estas estrategias que pretenden generar confianza en las personas participantes del programa respecto a su efectividad. De esto dependerá la posibilidad de sostenerlo a lo largo del tiempo.

Con base en esas estrategias se han planteado los distintos momentos del programa:

- Lanzamiento
- Reunión con el Equipo Gerencial
- Evaluación de Liderazgo
- Primer Módulo Presencial – Coaching (Sesión 1)
- Segundo Módulo Presencial – Coaching (Sesión 2)
- Tercer Módulo Presencial – Coaching (Sesión 3)
- Recopilación de Mejores Prácticas de Liderazgo
- Segunda Evaluación de Liderazgo
- Cierre del Programa

El planteamiento de estas etapas da lugar a los procesos del programa que serán analizados más adelante, donde se puede apreciar su estructura y sus tiempos.

3.5.6. PROCEDIMIENTO DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO

El fortalecimiento de capacidades del Programa de Liderazgo será una realidad cuando las actividades estén definidas y planteadas con claridad. Por

tanto es necesario establecer un diagrama de procesos que describa cada uno de los pasos a seguir en el camino de formación de liderazgo.

Esta descripción será un aporte a la Organización en cuanto se constituya en un documento oficial del área de Personas & Cultura Organizacional aprobado por el Equipo Gerencial.

El programa exige la participación de varios actores con roles definidos que se describen a continuación:

- Equipo Gerencial (Country Management Team – CMT): Cumple varios roles dentro del proceso, uno de ellos es el de aprobar y apoyar el programa desde su inicio. Las personas de este equipo son el grupo de líderes que tienen a su cargo a la mayoría de posiciones clave, por esto es trascendental contar con su apoyo en cuanto a una participación comprometida dentro del programa. Su segundo rol es el de supervisión, en donde tendrán que aportar directamente el desarrollo del personal clave a quienes dirigen.
- Supervisores o Supervisoras: Las personas que cumplen el rol de supervisión deben realizar tareas relacionadas con acordar compromisos y objetivos de liderazgo, principalmente dentro del Sistema de Gestión del Desempeño. Para que el programa tenga éxito es necesario contar con el apoyo absoluto de los supervisores para que su personal tenga la oportunidad de asistir a todos los módulos y aplicar lo aprendido en su día a día.

- Participantes: Las personas participantes son las responsables cursar el programa de formación y recibir el acompañamiento para generar los cambios de comportamientos orientados a fortalecer sus capacidades de liderazgo. El requisito es un elevado nivel de compromiso.
- Instructor – Coach: Es la firma responsable de realizar los procesos de formación y desarrollo a través de las herramientas previstas para el programa. Su rol está relacionado con la facilitación, coaching y seguimiento a los planes de acción de los participantes.
- Equipo de Personas & Cultura Organizacional: Se constituye en el equipo planificador y coordinador del programa de fortalecimiento. Mediante su gestión se puede brindar seguimiento a los planes de acción y asegurar el nivel de aplicación de los talleres planificados.

Para establecer el diagrama es necesario describir el método por el cual se plantea articular las herramientas de desarrollo. Una de las estrategias del Programa radica en la vinculación del mismo con el Sistema de Desempeño, por lo que se ha establecido que de acuerdo con el ciclo de desempeño el programa sea desarrollado para un año.

De acuerdo con las herramientas y los momentos definidos para el programa se pueden determinar sus objetivos, objetivos específicos y actividades. A continuación se establece una descripción de las actividades a seguir durante el programa:

3.5.6.1. LANZAMIENTO

Para empezar, se ha considerado promover adecuadamente el programa con un lanzamiento oficial. Este comienza con una invitación a los participantes a una charla o seminario de un líder conocido por todos los compañeros y compañeras de Plan. La charla consiste en un sencillo espacio de reflexión y diálogo alrededor del Liderazgo y su impacto en el desempeño de los equipos, donde se promoverá el denominado “Programa de Liderazgo”.

Dentro del espacio se realiza una presentación breve de los procesos de formación dirigidos a las posiciones clave. Se hará la explicación con el apoyo de las autoridades de la Organización con el propósito de generar credibilidad y compromiso con el Programa.

Se propone el siguiente cronograma:

Hora	Actividad	Responsable
10h00	Bienvenida	Dirección
10h15	Charla – Seminario Liderazgo	Líder
11h15	Presentación Programa	Gerencia P&CO
11h45	Brindis	Gerencia P&CO

Tabla No. 45
Cronograma lanzamiento
Fuente: Elaborada por el autor

3.5.6.2. REUNIÓN CON EL EQUIPO GERENCIAL

Una vez que el programa ha arrancado es necesario iniciar con reuniones entre el Coach y las personas del Equipo Gerencial para un análisis de los lineamientos de éxito que se esperan del programa y específicamente de cada una de las posiciones clave.

El Coach requiere de estos insumos para determinar hacia donde debe orientar el desarrollo de cada uno de los participantes.

3.5.6.3. EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

Para poder generar el desarrollo de las competencias de liderazgo de las posiciones clave se estableció un mecanismo de evaluación de 180º que es la línea de base o diagnóstico para cada persona, de cara a establecer acciones de desarrollo.

3.5.6.4. PRIMER MÓDULO – COACHING (SESIÓN 1)

Las primeras acciones de capacitación y desarrollo consisten en:

- Primer módulo –Gestión de Cambio - Hacia una Cultura de Desempeño I: El primer módulo tiene relación con el proceso de cambio y transición, brinda herramientas importantes para los procesos de cambio y transformación, de manera que los y las líderes tengan la oportunidad de contar con la capacidad de adaptarse de manera apropiada a los cambios que se generan en su entorno y respondan con efectividad ante los mismos. Incluye las herramientas fundamentales de una eficiente gestión del desempeño alineada con el Sistema de Plan Internacional Ecuador Inc..

- Primera sesión de Coaching: dentro del taller, cada participante analiza junto con el Coach los resultados de la evaluación de liderazgo y los contenidos del primer módulo para plantearse el plan de acción de desarrollo que incorporaría cursos en línea, e – learning. Se propone que las sesiones sean de dos horas como mínimo.
- Alineación con Sistema de Gestión del Desempeño: Los objetivos del plan de acción son compartidos y ajustados con el supervisor o supervisora para incluirlos en el Plan de Responsabilidad Individual, en la sección de objetivos de desarrollo a corto y largo plazo.

Esta fase es esencial para el establecimiento de compromisos firmes para la aplicación del taller, tanto en el plan de acción llevado a cabo con el Coach como en los objetivos que se trasladan al Plan de Responsabilidad Individual. Por tanto, debe ejecutarse antes del periodo formal de planificación de objetivos de Plan, es decir en el mes de abril.

La persona participante tiene el reto de alinear las herramientas de liderazgo con su rol al interior de la Organización para establecer una nueva orientación a sus objetivos y plantearse una aplicación en los proyectos o iniciativas que está desarrollando o en el entorno general de trabajo.

3.5.6.5. **SEGUNDO MÓDULO – COACHING (SESIÓN 2)**

Uno de los retos del programa es su continuidad durante el año, por ello el compromiso de las personas supervisoras con el mismo es fundamental. Las acciones del programa están dispuestas en etapas o módulos para medir los avances en los cambios de comportamientos y continuar desarrollándolos. En ese sentido las siguientes acciones son las siguientes:

- Discusión de Coaching uno a uno: Se busca solicitar a la persona supervisora y a la persona participante utilizar el mecanismo de “Discusión de Coaching uno a uno” que brinda el Sistema de Gestión del Desempeño para realizar una revisión de los avances respecto al plan de acción y al primer módulo. Esta información se basa en preguntas de transferencia que son revisadas por el Instructor – Coach.
- Segundo módulo presencial – Liderazgo de Alto Impacto: donde los y las participantes reciben instrucción respecto a las habilidades requeridas para convertirse en un o una líder de alto impacto.
- Segunda sesión de Coaching: como parte del taller, cada participante y el Coach analizan los avances respecto a los aprendizajes del primer módulo y se plantean nuevos desafíos para el plan de acción, incorporando e-learning.

Esta fase es trascendental para brindar nuevas herramientas y un seguimiento a los participantes del programa, se lleva a cabo en el mes de julio.

3.5.6.6. TERCER MÓDULO - COACHING (SESIÓN 3)

El Tercer módulo consiste en buscar completar el círculo de formación en torno al liderazgo, específicamente en lo que se refiere a la construcción de equipos de alto desempeño.

Los momentos se resumen a continuación:

- Evaluación Semestral: Pretende alinear el programa con la evaluación semestral del Sistema de Gestión del Desempeño, aprovechando la reunión de evaluación intermedia para que la persona supervisora y a la persona participante realicen una revisión de los avances respecto al plan de acción y a la aplicación de conceptos del segundo módulo. Esta información se basa también en preguntas de transferencia que son revisadas por el Instructor – Coach.
- Tercer módulo – Equipos de Alto Desempeño – Hacia una Cultura de Desempeño II: Las personas participantes reciben y construyen el taller de equipos, donde se les provee de herramientas relacionadas esencialmente con la creación de equipos de alto desempeño y comunicación efectiva para llegar a acuerdos entre los miembros para llegar a objetivos de alto impacto. Este tercer

módulo de liderazgo permite que las personas participantes profundizar su influencia a través del entendimiento del equipo.

Es importante resaltar que el taller brinda la oportunidad única de consolidar un equipo de liderazgo responsable de los objetivos organizacionales que interactúe y comparta experiencias alrededor del liderazgo.

Por otro lado, el espacio incorpora un momento para ejercitar los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación dentro del Sistema de Gestión del Desempeño Interno.

- Tercera sesión de Coaching: como parte del taller, cada participante analiza los avances respecto a los aprendizajes del primer y segundo módulos y evalúa con el Coach las acciones que completó en su proceso de desarrollo, para cerrar el proceso de desarrollo y dejar tareas para el futuro que puede incorporar cursos en línea.

El tercer módulo es clave para la Organización que busca en su estrategia “Un Plan – Una Meta” contar con equipos de alto desempeño. Sin duda esta fase fortalecerá las prácticas de liderazgo de las personas participantes.

3.5.6.7. RECOPIACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE LIDERAZGO:

En esta fase se busca la recolección de información relacionada con casos de Liderazgo exitosos, que funcionan para varios propósitos:

- Ejemplificar prácticas efectivas como herramienta de fortalecimiento del aprendizaje
- Comunicar los resultados del programa de liderazgo
- Promover la continuidad del programa mediante el reconocimiento de las mejores prácticas.

3.5.6.8. SEGUNDA EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

En esta etapa final, la evaluación de liderazgo busca establecer una relación con la primera evaluación realizada para determinar el nivel de cambio de comportamientos alcanzado por la persona. Por otro lado incorpora algunas preguntas relacionadas con la aplicación del taller de equipos de alto desempeño. Esto brinda al Coach y al área de Personas & Cultura herramientas para retroalimentar el trabajo realizado en los talleres y el programa en general.

3.5.6.9. CEREMONIA DE CIERRE

Consiste en un programa de cierre de un día completo con las personas participantes, para concluir el proceso de desarrollo. Inicia con un seminario de Inteligencia Emocional que refuerza aspectos relacionados con los módulos previstos. Continúa con una ceremonia en la que se presentan los casos de Liderazgo exitosos y se ponen en plenario para que sirvan de elemento para establecer los beneficios del programa. Estos casos son también el insumo para el último momento del programa donde se realiza un reconocimiento

público de las personas que han evidenciado un desarrollo destacado.

Finalmente, se entregan diplomas a todos y todas las participantes.

Hora	Actividad	Responsable
09h00	Bienvenida	Dirección
09h15	Seminario Inteligencia Emocional	Líder
13h30	Almuerzo	Gerencia P&CO
15h00	Entrega de Diplomas General	Gerencia P&CO
11h45	Reconocimiento y Presentación de Casos de Mejores Prácticas	Gerencia P&CO

Tabla No. 46
Cronograma cierre
Fuente: Elaborada por el autor

3.5.6.10. ALINEACIÓN FINAL CON SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

En esta fase el programa se alinea con la evaluación anual o final que se desarrolla desde marzo hasta mayo de cada año. De acuerdo con el Sistema de Desempeño en esta etapa cada participante realiza una autoevaluación en la que determina el logro de los objetivos de desempeño planteados en su Plan de Responsabilidad Individual. En ese sentido la persona puede establecer tanto los alcances que tuvo frente a sus objetivos de aplicación de los módulos realizados, como sus logros en cuanto a los objetivos de desarrollo individual que se planteo en el transcurso del camino de aprendizaje.

Adicionalmente, este momento es indispensable para promover que la persona establezca el aporte que representó el programa de liderazgo para alcanzar sus objetivos de desempeño, es decir si el programa consiguió impacto en los indicadores de las posiciones clave.

3.5.6.11. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO:

Para finalizar el programa es pertinente solicitar a las personas involucradas, especialmente a los participantes y supervisores, llevar a cabo una encuesta de satisfacción del programa, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades del mismo para establecer mejoras. La finalidad de realizar una evaluación del programa está relacionada con la importancia de continuar el proceso de desarrollo de manera cíclica, es decir abrir la oportunidad de repetir la experiencia del programa en los siguientes años.

El siguiente esquema muestra la planificación del programa dentro de un año y su vinculación con los tiempos del Sistema de Gestión del Desempeño. Esta articulación es eficiente en cuanto permite a las personas supervisoras mantener reuniones con su personal aprovechando los momentos de retroalimentación del desempeño. En el Anexo 4 se puede apreciar el esquema completo.

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	CICLO DESEMPEÑO	PMS - ETAPAS
Presentación y aprobación	Reunión con Equipo Gerencial	Gerencia de Personas & Cultura Organizacional - Coach	Febrero	No Aplica	No Aplica
Lanzamiento	Seminario de Lanzamiento	Coordinación de Desarrollo	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual
Reunión con Equipo Gerencial	Reunión con Equipo Gerencial	Coach Coordinación de Desarrollo	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual
Evaluación de Liderazgo	Medición de Liderazgo Competencias Impactos Factores de Riesgo	Coordinación de Desarrollo Supervisores Pares Subordinados	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual
Primer Módulo Coaching - Sesión 1	1) Taller de Gestión del Cambio y Transición - Cultura de Desempeño I 2) Sesión coaching - Plan de Acción 3) Incorporar Objetivos en el PRI	1) Instructor - Coach, Participantes 2) Coach - Participantes 3) Supervisores – Participantes	Abril	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual - Reunión de Planificación de objetivos
Segundo Módulo Coaching - Sesión 2	1) Discusión de Coaching : Avances de Plan de Acción y Aplicación de Módulo 1. 2) Taller de Liderazgo de Equipos 3) 2da Sesión coaching y ajustes al plan de acción	1) Coordinación de Desarrollo - Supervisores 2) Instructor - Coach, Participantes 3) Coach - Participantes	Julio	Julio	Discusión de Coaching uno a uno
Tercer Módulo	1) Evaluación Semestral: Avances de Plan de Acción y Aplicación Módulo 2 2) Taller de Equipos de Alto Desempeño – Cultura del Desempeño II 3) 3ra Sesión coaching y ajustes al plan de acción	1) Coordinación de Desarrollo - Supervisores 2) Instructor - Coach, Participantes 3) Coach - Participantes	Octubre	Octubre - Noviembre	Evaluación Semestral
Recopilación de mejores prácticas de Liderazgo	Solicitar a los participantes y supervisores casos de exitosos de liderazgo	Coordinación de Desarrollo Supervisores Participantes	Enero	Abril - Mayo	Evaluación Anual
Segunda Evaluación de Liderazgo	Medición de Liderazgo Competencias Impactos Factores de Riesgo	Coordinación de Desarrollo Supervisores Pares Subordinados	Febrero	Abril - Mayo	Evaluación Anual
Cierre del Programa	Realizar seminario y ceremonia de cierre del programa	Supervisores - Participantes - Instructor Coach	Febrero	Abril - Mayo	Evaluación Anual
Alineación con el Sistema de Gestión del Desempeño	Evaluación de Objetivos	Supervisores, Participantes	Marzo	Abril - Mayo	Evaluación Anual
Evaluación del Programa	Evaluación de Programa de Liderazgo	Supervisores Participantes	Marzo	No Aplica	No Aplica

Tabla No. 47
Resumen procedimiento programa de liderazgo
Fuente: Elaborada por el autor

3.6. DIAGRAMA DE PROCESO

Las actividades revisadas en el cuadro anterior se han diagramado de acuerdo con los pasos y responsables del proceso de la siguiente manera:

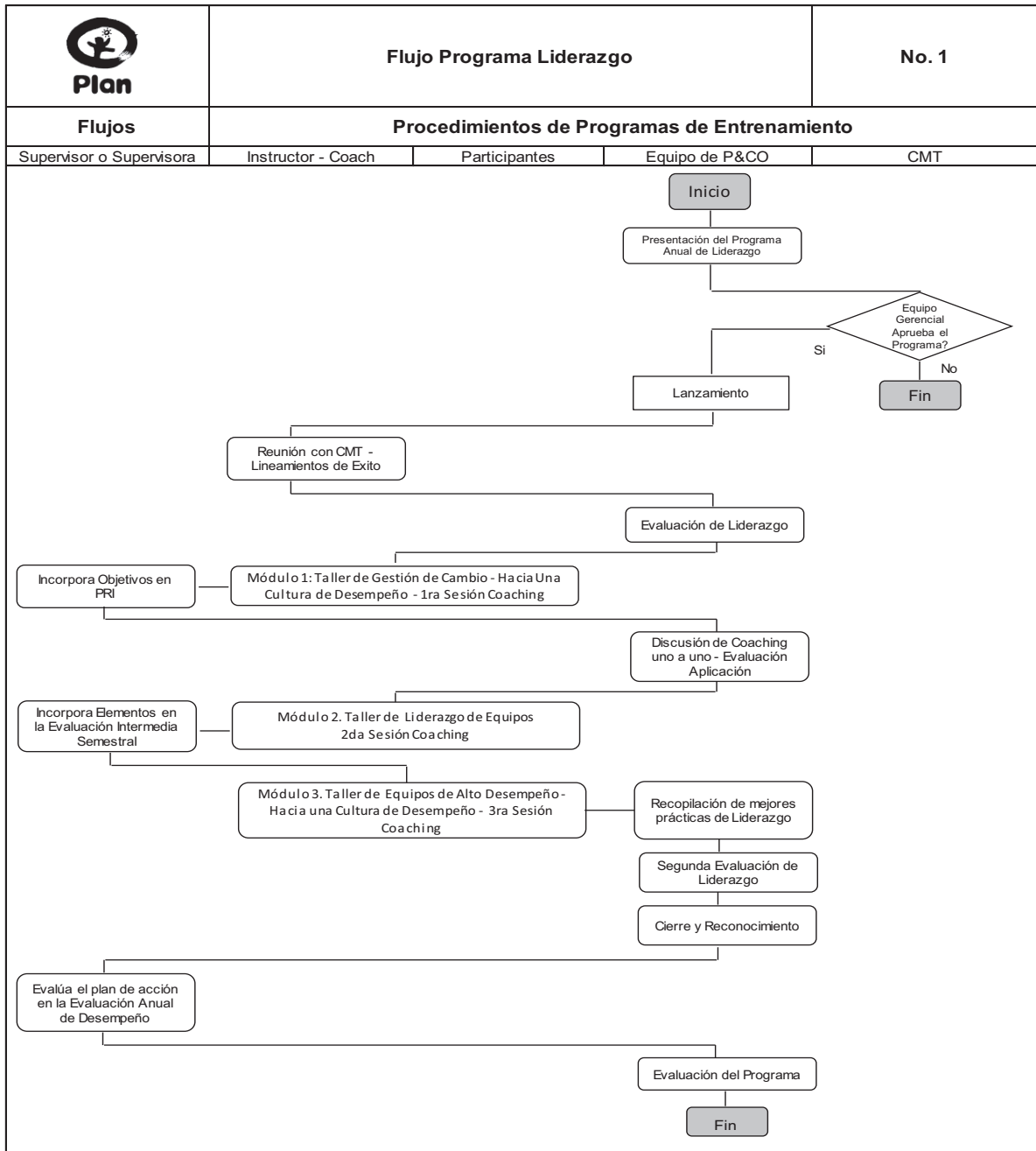


Ilustración 15: Diagrama de flujo proceso de plan de fortalecimiento
 Fuente: Elaborada por el autor

Una vez definidas las actividades cabe señalar que el programa ha sido diseñado para conseguir fortalecer las capacidades de liderazgo de posiciones clave, sin embargo ya se ha establecido la dificultad que gira entorno al cambio de comportamientos en un tema tan complejo como es el liderazgo. Por tanto, es difícil asegurar que con las actividades planteadas se hayan abarcado todas las experiencias que necesita un o una líder para potenciarse como tal y por completo.

Es por ello que se ha previsto que el programa no sea un proceso de formación único, sino un paso dentro de un camino de desarrollo mayor donde las posiciones clave participen en siguientes programas que les brinden nuevas herramientas para su gestión.

Una propuesta inicial contemplaría dos espacios para la continuación del Programa de Liderazgo:

- El primer espacio se refiere a repetir el programa con aquellas personas que hayan ingresado a la Organización a ocupar posiciones clave, donde se pueden incluir aquellas que por cualquier motivo no hubiesen podido completar el proceso de formación.
- El segundo se refiere a ejecutar un nuevo programa anual de liderazgo para desarrollar nuevas capacidades en las personas que hayan cursado el primer programa, estas capacidades pueden relacionarse con: delegación, manejo de conflictos, negociaciones difíciles, comunicación avanzada, motivación, habilidades de gestión del talento, entre otras.

Para llegar a este propósito se plantea como primer paso realizar un análisis de la evaluación del Programa de Liderazgo mediante el cual se repliquen las prácticas acertadas y se ajusten aquellas que tengan aspectos a mejorar. En ese sentido, también se puede aprovechar la recopilación de la información que da cuenta de los impactos del programa en el desempeño de las posiciones clave y sus equipos.

Un proceso formativo en una materia tan importante como lo es el liderazgo organizacional puede requerir de al menos un segundo programa que debe ser analizado en virtud de las necesidades organizacionales y su capacidad presupuestaria. El programa diseñado busca ser un elemento de cambio de la cultura Organizacional, por tanto será una inversión útil en cuanto sus resultados sirvan como un potenciador de nuevos procesos de desarrollo, motivando a las personas clave de la Organización a generar nuevos enfoques de trabajo orientados a conseguir de manera más efectiva los resultados que requiere la niñez y adolescencia ecuatorianas.

Este desarrollo es también el comienzo de una cultura de promoción interna y sucesión puesto potenciar el liderazgo de la Organización propone encontrar prácticas de alto desempeño, que a su vez fortalecen el sistema interno de gestión del desempeño y ponen de manifiesto personal de alto potencial para ocupar posiciones clave. En ese sentido, es importante alinear el programa con las oportunidades que se van desarrollando al interior de la Organización.

3.7. PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El programa de liderazgo tiene el firme propósito de conseguir un cambio de comportamientos sostenido en las personas ocupantes de posiciones clave dentro de la Organización. Los cambios de este nivel no son sencillos, se trata de un desafío que está en las manos de los y las participantes, pero que requiere de una adecuada orientación por parte del Coach y especialmente un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento.

Los cuatro niveles de Donald y Kirkpatrick (2007) representan la metodología propicia para evaluar el programa de liderazgo, que en el primer año busca medir un nivel de reacción y aplicación. El nivel de reacción es esencial para establecer un mejoramiento continuo de cada proceso formativo, sin embargo el programa se enfoca especialmente el nivel de aplicación que es el mecanismo por el cual asegura el cambio de comportamientos de las posiciones claves orientadas a fortalecer sus capacidades de liderazgo, lo que finalmente conseguirá promover una cultura de desempeño.

Se ha planeado contar la evaluación de un nivel de aprendizaje, sin embargo esta medición debe llevarse a cabo al finalizar los talleres vivenciales, mismos que al momento no tienen contemplado finalizar con un mecanismo de evaluación de conocimientos, razón por la cual se ha planteado que en un siguiente año del programa se establecerá un mecanismo para este nivel de medición de la mano con un sistema de evaluación de conocimientos a lo largo del programa.

En lo que se refiere al nivel de impacto, se ha estimado conveniente la recopilación de información que de cuenta del aporte del programa en la estrategia de Plan.

Considerando la metodología de los cuatro niveles los mecanismos contemplados para llevar a cabo la evaluación del programa son:

- Evaluación de reacción al finalizar cada taller
- Evaluación de Aplicación a los tres meses de cada taller mediante la revisión de planes de acción.
- Evaluaciones de 180º de Liderazgo
- Evaluación de programa de entrenamiento

Las consideraciones de cada uno de los mecanismos de evaluación corresponden:

3.7.1.EVALUACIÓN DE REACCIÓN AL FINALIZAR CADA TALLER

En el nivel de reacción se busca establecer un mecanismo que permita al instructor y al área de Personas & Cultura obtener una retroalimentación sobre las condiciones sobre las cuales se desarrollaron los talleres presenciales. Para ello Plan cuenta con un documento de encuesta de reacción que se muestra en el anexo 5

3.7.2.EVALUACIÓN DE APLICACIÓN A LOS TRES MESES DE CADA TALLER

En el nivel de aplicación se mide el nivel de transferencia de conocimientos. Se busca conocer la medida en que las personas participantes ejecutaron las acciones que se plantearon durante el proceso de formación. La estrategia escogida para la evaluación es el plan de acción, mediante el cual las personas participantes incorporan acciones específicas mediante las cuales aplicarán los conocimientos recibidos durante el proceso de formación y coaching.

Para el Programa de Liderazgo el mecanismo de evaluación del nivel de aplicación ha sido articulado con el Sistema de Gestión del Desempeño, de tal manera que los módulos presenciales que se han propuesto tienen una medición de la siguiente manera:

1. Primer módulo – Gestión de Cambio - Hacia una Cultura de Desempeño: Se evalúa mediante una discusión de coaching uno a uno en el mes de julio, para lo cual el equipo de Personas & Cultura propone la herramienta de plan de acción como base de la reunión.
2. Segundo módulo presencial – Liderazgo de Alto Impacto: La medición del segundo módulo se alinea con la evaluación semestral.

3. Tercer módulo – Equipos de Alto Desempeño – Hacia una Cultura de Desempeño II: Esta tiene una vinculación con la evaluación final del sistema de desempeño, ya que consiste en la evaluación final del plan de acción. Un insumo fundamental es la segunda evaluación de liderazgo por la cual se establece el cambio de comportamientos que se han venido dando en todo el programa por parte de los participantes.

El siguiente esquema de plan de acción y seguimiento se utiliza para ir incluyendo las acciones y avances en el cambio de comportamientos:

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

Nombre:						SEGUIMIENTO		
Competencia	Nivel Línea Base	Acción ¿Qué acciones debe ejecutar para mejorar la competencia?	Fuente de Verificación ¿Cómo comprobará haber conseguido éxito en la acción?	Plazo Establezca la fecha a realizar la acción	Apoyos Requeridos Incluya los apoyos que requiere para lograr la acción	Avances / Comportamientos	Nivel de Evaluación	Nueva Brecha
Que acciones empezaré a realizar para lograr el plan establecido								
Que acciones continuaré haciendo para lograr el plan establecido								
Que cosas dejaré de hacer para conseguir el plan establecido								

Tabla No. 48
Plan de acción y seguimiento
Fuente: Elaborada por el autor

3.7.3.EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

El programa describe dos evaluaciones de liderazgo, la primera se realiza al inicio del mismo, donde se establece la línea de base respecto a las competencias, impactos y factores de riesgo, por tanto se definen los comportamientos esperados de cada una de las posiciones clave. En la segunda

evaluación se pretende establecer los avances y mejoras que han resultado del proceso de formación con una nueva aplicación del instrumento.

3.7.4. EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

La evaluación del programa consiste en una encuesta respecto a las condiciones en las cuales se desarrollaron los talleres y los diferentes momentos de desarrollo del programa. Es importante señalar que la información recabada durante todo el proceso de formación debe recopilarse para la elaboración de un informe final que de cuenta de los resultados conseguidos en el programa. El formato se muestra a continuación:

PROGRAMA DE LIDERAZGO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Considero que el programa contribuyó a incrementar los niveles de claridad de la estrategia de las posiciones clave.				
2. Considero que el proceso contribuyó en obtener un enfoque en la Contribución y el Crecimiento				
3. Considero que contribuyó significativamente en el desarrollo de las competencias de liderazgo de las personas participantes.				
4. Considero el proceso como una experiencia para que la realicen los líderes en nuestra organización de manera continua.				
5. Considero que el proceso ha contribuido significativamente a fortalecer las relaciones entre los miembros de los equipos de la Organización				
6. Considero que las personas participantes incrementaron significativamente sus habilidades de comunicación.				
7. Considero que existió un incremento significativo de las habilidades de comunicación.				
8. El Instructor - Coach supo establecer confianza y mantenerla a lo largo del proceso				
9. Los talleres presenciales supieron responder a mis expectativas				
10. El proceso de coaching unido a los talleres fue efectivo				
11. La coordinación logística de los programas brindó las condiciones idóneas para el aprendizaje				
12. Los tiempos establecidos para los procesos de formación fueron adecuados				
Cuáles son las fortalezas que pudo identificar respecto al Programa:				
Qué aspectos se pueden mejorar?				
Comentarios				

Tabla No. 49
Formato de evaluación programa de liderazgo
Fuente: Elaborada por el autor

La retroalimentación es aplicada a las personas participantes, supervisiones y subordinados en general, de manera que puedan establecer recomendaciones de acuerdo a sus percepciones respecto al programa. Es importante que esta información sea utilizada como insumo de la programación de los siguientes años.

Finalmente, se ha establecido como estrategia la recopilación de información o evidencias respecto a los resultados obtenidos mediante el proceso de formación y coaching. En ese sentido se ha considerado recurrir a varios factores para establecer los alcances que ha tenido el proceso para justificar su continuidad en los siguientes años. Estas evidencias o resultados pueden estar relacionados con los siguientes temas:

- Consecución de objetivos nacionales
- Reconocimientos públicos en las comunidades
- Coordinación efectiva de proyectos nacionales
- Mejores prácticas de liderazgo
- Evaluaciones de desempeño
- Participación en reuniones gerenciales
- Obtención de nuevos recursos para la Organización
- Resultados en procesos de auditorías corporativas
- Nominaciones y Premios Corporativos al desempeño

Esta información es fundamental para determinar los impactos que tiene el cambio de comportamientos de los y las líderes dentro del trabajo de Plan

Internacional Ecuador y su contribución a la estrategia Nacional. Es importante resaltar que como parte del programa se ha establecido el reconocimiento a las mejores prácticas, en ese sentido se promueve esta recopilación de información que es evidencia del éxito de los líderes y por tanto, del programa.

3.8. PRESUPUESTO

Todo programa formativo tiene la necesidad de considerar un presupuesto para su implementación por lo que a continuación se ha planteado un presupuesto referencial realizado con base en valores máximos del mercado y proclives a cambios de acuerdo a las características del programa:

Presupuesto del Programa de Liderazgo		
Gastos		
		Estimado
Gastos totales	\$	35.140,00
		Estimados
		OBSERVACIÓN
Logístico		
Transporte (Aéreo - Terrestre)	\$ 1.080,00	4 Viajes: 8 avión(\$180), 5 terrestre(\$30)
Alimentación	\$ 6.930,00	14 días: 3 por taller, 2 ceremonias, (\$15 c/día), 33 pers.
Hospedaje	\$ 3.640,00	7 días: 2 por taller, 1 ceremonias, (\$40 c/día), 13 pers.
Salones	-	Hotel concede el salón
Totales	\$ 11.650,00	
Talleres Vivenciales		
		\$800 cada día
		Talleres de 3 días
Ceremonia Arranque	\$ 100,00	Un día, refrigerios y materiales
Taller Cambio	\$ 2.400,00	Tres días, costo Consultoría
Taller Liderazgo	\$ 2.400,00	Tres días, costo Consultoría
Taller Equipo	\$ 2.400,00	Tres días, costo Consultoría
Ceremonia Cierre	\$ 100,00	Un día, refrigerios y materiales
Totales	\$ 7.400,00	
Coaching		
		\$80 c/ hora Coaching
Sesiones Coaching	\$ 15.840,00	6 horas Coaching por pers
Totales	\$ 15.840,00	
Varios		
Premios	\$ 200,00	Trofeos, diplomas, incentivos
Papelería	\$ 50,00	.
Totales	\$ 250,00	

Tabla No. 50
Presupuesto
Fuente: Elaborada por el autor

4. CAPÍTULO IV: MARCO CONCLUSIVO

4.1. CONCLUSIONES

El diseño del programa de liderazgo arroja las siguientes conclusiones:

- Los procesos que combinan la formación con el coaching han sido llevados a cabo en Plan Internacional Ecuador Inc. con excelentes resultados, por lo que se puede concluir que el programa de liderazgo tendrá resultados favorables en la Organización.
- El programa de fortalecimiento de capacidades de liderazgo permite generar un desarrollo del potencial del personal clave de la Organización orientado a generar cambios de comportamiento en los líderes para luego influenciar en sus equipos de trabajo y por lo tanto en la cultura organizacional.
- La identificación de posiciones clave en una Organización requiere un análisis profundo de su estrategia en cuanto a su visión, sus fortalezas, oportunidades de desarrollo y la realidad en la que se desenvuelve.
- El modelo de mapas estratégicos es un mecanismo fiable por el cual se pueden identificar las posiciones clave mediante una revisión de los cargos de la Organización y su responsabilidad respecto a las áreas de valor de la estrategia.
- Para establecer un proceso de desarrollo de capacidades de liderazgo es importante contar con una línea de base de competencias, impactos y factores de riesgo entorno al liderazgo que, más adelante, permita

evidenciar el cambio de comportamientos, para lo cual son necesarios los criterios de las personas que perciben directamente los efectos del liderazgo.

- El programa de liderazgo tiene su fortaleza en cuanto se ha diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales, considerando herramientas desarrollo de capacidades tales como la educación presencial, educación en línea y coaching.
- Un programa de estas características debe evaluarse continuamente, integrándose al Sistema de Gestión del Desempeño de la Organización, por lo que su ejecución no solo asegura una adecuada aplicación de los conocimientos sino que promueve y potencia el uso del Sistema de Gestión del Desempeño.

4.2. RECOMENDACIONES

Para finalizar se plantean las siguientes recomendaciones:

- El programa tiene la capacidad de generar un cambio de cultura organizacional orientada hacia el alto desempeño, por lo que se recomienda su exposición ante el equipo gerencial de manera que cuente con todo el apoyo de la directiva de Plan Internacional Ecuador Inc.
- Los procesos de desarrollo de liderazgo requieren de una planificación de largo plazo, por lo que se el programa debe tener continuidad a través del

tiempo mediante la incorporación de nuevos procesos formativos en un segundo plan anual.

- A pesar que el programa no se ha enfocado en los altos potenciales, la evaluación de liderazgo deja abierta la puerta para implementar un sistema de medición del potencial al interior de la Organización mediante el cual se identifiquen lo que en la relación de potencial y desempeño son las personas “estrellas”, de cara a brindarles de tomarlos en cuenta en un plan de sucesión o plan de segundos a bordo.
- El equipo de Personas & Cultura debe alinear el programa de liderazgo con las oportunidades de crecimiento profesional para generar una cultura de reconocimiento a los esfuerzos de las posiciones clave y del personal de Plan.
- El programa puede incorporar personas que el equipo gerencial considere como claves para el funcionamiento de la Organización de tal manera que tengan la oportunidad de fortalecer sus competencias para optar por oportunidades de desarrollo.
- En un segundo programa de liderazgo se propone abordar las competencias de coaching de los y las líderes de Plan Internacional Ecuador Inc. con el objetivo de crear un modelo de gerencia – coach con herramientas de desarrollo de personas y equipos.

- De acuerdo con el procedimiento expuesto se recomienda una minuciosa revisión de los impactos del programa para asegurar argumentos que permitan su sostenibilidad y mejoramiento a través del tiempo.

4.3. APORTE

El trabajo elaborado es un aporte en cuanto ofrece un mecanismo efectivo para la identificación de posiciones clave para Plan Internacional Ecuador Inc., sobre la base de su estrategia organizacional, que puede replicarse en otras instituciones.

El programa de liderazgo es un mecanismo aplicable e idóneo para desarrollar las capacidades de liderazgo de las posiciones clave, así como facilita el cambio de comportamientos orientados al mejoramiento del desempeño organizacional.

El proceso de integración de herramientas organizacionales como la gestión del desempeño con varias herramientas de desarrollo de capacidades como: formación, coaching y el entrenamiento virtual, genera como resultado un programa sólido para el desarrollo de capacidades.

4.4. BIBLIOGRAFÍA

1. Galwey, T. (2006). *El Juego Interior Del Tenis*. (Edición Castellana). España: Editorial Sirio, S.A.
2. Whitmore, J. (2010). *Coaching*. Colombia: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
3. Bayon, F. Cubeiro, J. Romo, M. Sáinz, J. (2006). *Coaching Realmente*. España: Pearson Educación S.A. – Prentice Hall.
4. Kaplan, R. Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Recuperado de http://books.google.com.ec/books/about/Mapas_estrat%C3%A9gicos.html?id=QkHs8hMmXA8C&redir_esc=y
5. Angel, P. Amar, P. (2007). *Guía Práctica del Coaching*. (Edición Castellana). España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
6. Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos*. (Quinta Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
7. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (Octava Edición). México: Prentice Hall.
8. Hughes, R. Ginnett, R. Curphy, G. (2007) *Liderazgo: Como Aprovechar las Lecciones de la Experiencia* (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.
9. Werther, W. Davis, K. (2008) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Empresas* (Sexta Edición). México: Mc Graw Hill.
10. Kirkpatrick, J. Kirkpatrick, D (2007) *Evaluación De Acciones Formativas: Los Cuatro Niveles*. España: Ediciones Gestión. Recuperado de

<http://www.google.com.ec/search?tbm=bks&hl=es&q=kirkpatrick+los+cua+tro+niveles&btnG=>

11. Moreno, J. (2009). *Folleto: Presentación Gestión Desempeño*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
12. Moreno, J. (2011). *Folleto: Programa De Retroalimentación Para El Desarrollo*. Ecuador
13. Moreno, J. (2009). *Folleto Gestión del Desempeño: Principios, fundamentos y herramientas*. Ecuador.
14. Moreno, J. (2011). *Formato Hoja Respuestas del Programa de Retroalimentación para el Desarrollo*. Ecuador.
15. Moreno, J. (2011). *Formato Informe Retroalimentación para el Desarrollo*. Ecuador.
16. Guzmán, P. (2011). *Propuesta Liderazgo Personal e Influencia de Alto Impacto*. Quito, Ecuador
17. Guzmán, P. (2011). *Propuesta Proceso Coaching de Liderazgo*. Ecuador.
18. Guzmán, P. (2012). *Propuesta Liderazgo de cambio y equipos de alto impacto*. Ecuador.
19. Guzmán, P. (2012). *Reporte final programa de coaching para lideres*. Ecuador.
20. Plan Internacional Inc. (2011) *Folleto Un Plan: Derechos Y Oportunidades Para Cada Uno De Los Niños Y Niñas Una Meta Estrategia De Plan Hasta El 2015*, Inglaterra.

21. Plan Internacional Ecuador Inc. (2012). *Manual Priorización de Objetivos*. Ecuador.
22. Plan Internacional Ecuador Inc. (2006). *Diccionario de Competencias*. Ecuador.
23. Plan Internacional Ecuador Inc. (2006). *Manual Antecedentes de Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales*. Ecuador.
24. Plan Internacional Ecuador Inc. (2011). *Documento Matrices de Respuesta Estratégica*. Ecuador.
25. Plan Internacional Ecuador Inc. (2012). *Documento FODA Ecuador*. Ecuador.
26. Plan Internacional Ecuador Inc. (2012). *Folleto Orientación para la Evaluación del Desempeño del Personal de Plan*. Ecuador.
27. Plan Internacional Ecuador Inc. (2012). *Manual Orientación Institucional*. Quito, Pichincha, Ecuador.

4.5. ANEXOS

ANEXO 2

TEMAS	CURSO	RESUMEN DE CONTENIDOS
COMUNICACIÓN	Comunicación Avanzada	¿Qué es la asertividad? ¿Qué es manejo de conflictos? ¿Qué es negociación? Teorías y comportamientos asociados con Asertividad, Los efectos y consecuencias de las conductas asertivas y no asertivas, El conocimiento previo y la información necesaria para entender su propio comportamiento y otros
COMUNICACIÓN	Comunicación Inteligente	Planificación de la Comunicación, Capacidad para Expresarse, ¿Qué es la influencia? Técnicas de influencia
COMUNICACIÓN	Comunicación Esencial	Una introducción a los factores que afectan la forma en que nos expresamos y lo que realmente oímos cuando escuchamos a los demás. Hablar y Escuchar, Escucha Activa, Lenguaje Corporal
COMUNICACIÓN	Activar lenguaje Corporal 1	Activación de las capacidades de Lenguaje Corporal parte 1
COMUNICACIÓN	Activar lenguaje Corporal 2	Activación de las capacidades de Lenguaje Corporal parte 2
ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN	Entrenamiento uno a uno	Aprenda a ser un exitoso capacitador. Este curso le muestra cómo enseñar de uno-a-uno, más que una mirada en profundidad a la teoría del entrenamiento, le mostraremos una serie de técnicas sencillas y darle algunos consejos prácticos para una sesión de entrenamiento eficaz de uno-a-uno.
ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN	Entrenamiento para no entrenadores	Aprenda como los no entrenadores pueden entrenar con éxito. Usted no tiene que convertirse en un entrenador profesional, pero las técnicas tratadas en este curso asegurarán que usted pueda lograr los resultados deseados.
ENTRENAMIENTO Y FACILITACIÓN	Habilidades de Facilitación	El trabajo de un líder es ayudar a su equipo a ser más eficaz. El éxito de un líder radica en el éxito del equipo. Los mejores líderes desarrollan equipos para tener éxito con o sin ellos. Este curso explora un enfoque poderoso para el desarrollo del equipo - ayuda - y las habilidades necesarias para hacer que funcione.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Habilidades de Coaching	Este curso de Coaching Skills muestra cómo evaluar las necesidades de aprendizaje, elaborar un plan de aprendizaje, evaluar la competencia y revisar el avance. También examina los diversos roles y habilidades requeridas por un entrenador para alentar a los estudiantes a aprender
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Habilidades de Mentoría	Lo que antes era principalmente un proceso informal aplicado arbitrariamente se ha formalizado por muchas organizaciones como una parte vital de sus programas de desarrollo del personal. El objetivo general del curso es explicar la forma de garantizar la aplicación eficaz de mentoría en una Organización
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Entrevista de Evaluación	Este curso proporciona una guía completa para el desarrollo de sus habilidades en la entrevista de evaluación El curso se centra en todos los aspectos de la evaluación, incluye habilidades que pueden ser utilizadas en otras situaciones de entrevista.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Solución de Problemas	Solución de problemas de rendimiento se trata de identificar las causas y resolver problemas de rendimiento en el trabajo. Este curso ofrece un enfoque sistemático y muy eficaz para describir el desempeño y el análisis de los problemas en el trabajo.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Liderazgo efectivo	Este curso se centra en la acción que usted puede tomar para asegurar que la gente le siga para que pueda obtener resultados.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Gerencia Asertiva	Aprenda a construir relaciones productivas en el trabajo. Para tener éxito, necesita tener relaciones productivas en el trabajo. Este curso le ayudará a entender los diferentes tipos de comportamiento, sus características y su potencial impacto en la gente con que trabaja
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Gestión de Reuniones	Este curso le proporciona un conjunto de herramientas para realizar sus reuniones exitosas y productivas. Cubre las habilidades que son esenciales para cualquier gerente efectivo. El objetivo general del curso es mejorar sus habilidades en la gestión de reuniones eficaces
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Desarrollo de Liderazgo	Este curso está basado en el trabajo del profesor John Adairs sobre Liderazgo y mira a las ocho funciones claves de liderazgo, que va a tener que hacer, o gestionar, como líder.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Gestión de Proyectos	Traer proyectos a tiempo y dentro del presupuesto, es para muchos la medida más crucial del éxito en el trabajo. Este curso cubre los pasos esenciales en la gestión de proyectos para lograr este éxito.

LIDERAZGO Y GESTIÓN	Establecimiento de Objetivos	El objetivo general del curso es mostrar cómo fijar objetivos eficaces. Estos podrían ser objetivos para usted mismo, otras personas, su equipo o incluso para toda una Organización. Ellos podrían ser a largo plazo o a corto plazo.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Entrevista de Selección	Aprenda a realizar entrevistas exitosas de selección. La entrevista de selección es una de las técnicas de gestión de claves para evaluar si un solicitante de empleo es adecuado para el puesto que se ofrece.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Hacer realidad los Objetivos	Este curso presenta un plan de cuatro pasos, los "Hacer Realidad los Objetivos", que asegura que los objetivos están establecidos y seguidos a través de lo que en realidad sucede.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Hacer o Delegar	Este curso explora las barreras para la delegación efectiva, los beneficios de delegar más, lo que debería ser objeto de delegación y lo que no. También se examina la elección de quién debe delegar. Como resultado de este curso usted desea delegar más.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Construcción de Equipos	Este curso explora los factores clave que hacen que los equipos sean efectivos y las habilidades necesarias para crear, fortalecer y mantener el equipo.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Toma de Decisiones	Este curso demuestra una toma de decisiones eficaz proceso que le ayudará a mejorar su rendimiento. El objetivo general es contribuir a aumentar la eficacia de las decisiones a tomar en el trabajo.
LIDERAZGO Y GESTIÓN	Negociación	El objetivo general de este curso es mejorar tus habilidades en la conclusión de las negociaciones exitosas. Es decir, llegar a acuerdos que ambas partes se comprometen a cumplir y que beneficiará a su Organización.
DESARROLLO PERSONAL	Manejo Personal	Este curso presenta una serie de técnicas para mejorar su rendimiento en el trabajo - y no requieren más que de Usted para que funcionen
DESARROLLO PERSONAL	Desarrollo Personal	Este curso es acerca de usted y de su propio desarrollo. Ayuda a identificar y planificar lo que usted puede hacer para desarrollar sus propias habilidades, conocimientos y habilidades, con el fin de conseguir lo que quiere de la vida.
DESARROLLO PERSONAL	Manejo del Tiempo	Este curso enseña cómo administrar el tiempo para lograr las cosas que son realmente importantes para su desempeño general.

ANEXO 3

TEMAS	CURSO	RESUMEN DE CONTENIDOS	COLECCIÓN
Eficacia Personal y Profesional	Cómo dar respuesta a las preguntas difíciles	Entrenarse en reformular para desarrollar una escucha activa	Comunicaciones orales
Eficacia Personal y Profesional	Adaptar su mensaje con éxito	Adaptar el mensaje a su público	Comunicaciones orales
Eficacia Personal y Profesional	Preparar y estructurar una presentación oral	Saber hablar en público, Prepararse para una presentación oral	Comunicaciones orales
Eficacia Personal y Profesional	Redactar un e-mail eficaz	Definición de un e-mail ineficaz, Indicar un objetivo con claridad. Estructurar un e-mail, Elegir el tema adecuado para un e-mail	Comunicaciones orales
Eficacia Personal y Profesional	Identificar su estilo de comunicación	Identificar su estilo de comunicador para comunicar mejor a los demás	Comunicaciones orales
Eficacia Personal y Profesional	Animar una sesión de creatividad	Identificar y dominar las 8 etapas de una sesión de creatividad para incrementar su productividad	Desarrollar su creatividad
Eficacia Personal y Profesional	Los 5 secretos de las personas creativas	Adquirir los 5 fundamentos para llegar a ser creativo. Permitir que el entorno profesional llegue a ser creativo	Desarrollar su creatividad
Eficacia Personal y Profesional	Asertividad: herramientas	Utilizar herramientas de autoafirmación, La asertividad: conceptos clave, métodos para expresar una crítica constructiva, formulación de preguntas, Saber decir “no”	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Asertividad: conozca su perfil	Descubrir y mejorar la propia asertividad, Características de:- la asertividad- la pasividad - la agresividad - la manipulación. Medios prácticos de reforzar la auto asertividad	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Fundamentos de la inteligencia emocional	Comprender los fundamentos de la inteligencia emocional	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Manejar el estrés	Utilizar métodos eficaces para gestionar el estrés en el día a día	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Autoestima: modo de empleo	Asimilar los mecanismos de la autoestima y hacer balance de uno mismo	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	4 claves para desarrollar la autoestima	Utilizar las herramientas que permiten conocerse mejor y situarse respecto a los demás	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Comprender cómo abordar el estrés	Identificar cómo abordar el estrés y sus consecuencias en la organización del propio trabajo	Desarrollo personal
Eficacia Personal y Profesional	Dominar sus emociones	Desarrollar la capacidad para controlarse	Gestionar emociones en situaciones de conflicto
Eficacia Personal y Profesional	Desarrollar su conciencia emocional	Conocer y gestionar las emociones	Gestionar emociones en situaciones de conflicto
Eficacia Personal y Profesional	El impacto de las emociones en el entorno profesional	Identificar la importancia de las emociones en la empresa, Identificar las interacciones entre emociones, conflictos y confianza Desarrollar con eficacia el equilibrio emocional, Resolver situaciones de conflicto sencillas	Gestionar emociones en situaciones de conflicto
Eficacia Personal y Profesional	Comprender su cólera y expresarla de modo positivo	Gestionar la cólera positivamente	Gestionar emociones en situaciones de conflicto
Eficacia Personal y Profesional	Comprender las disfunciones emocionales	Identificar y gestionar las reacciones emocionales incoherentes	Gestionar emociones en situaciones de conflicto
Eficacia Personal y Profesional	Conocerse mejor para comunicarse mejor	Desarrollar el conocimiento de uno mismo para comunicarse mejor	La excelencia interpersonal
Eficacia Personal y Profesional	Tres pilares de la excelencia interpersonal	Descubrir los 3 pilares de la excelencia interpersonal y disfrutar de relaciones acertadas con los demás	La excelencia interpersonal
Eficacia Personal y Profesional	3 palancas esenciales para crear una colaboración ganadora	Definir los elementos básicos que se necesitan para crear una cooperación ganadora con los demás	La excelencia interpersonal
Eficacia Personal y Profesional	3 caminos hacia la buena comunicación	Explorar los 3 caminos hacia la buena comunicación: Afinar la comunicación no verbal, Comunicarse abiertamente, Los 5 niveles de escucha	La excelencia interpersonal
Eficacia Personal y Profesional	Desarrollo de una estrategia de comunicación interpersonal	Dominar los elementos básicos al desarrollar una estrategia de comunicación interpersonal	La excelencia interpersonal
Gestión de Proyectos	Evaluar y controlar los riesgos del proyecto	Adaptar las decisiones en función de los riesgos y las oportunidades	Gestión avanzada de proyectos
Gestión de Proyectos	Anticipar los riesgos de un proyecto	Identificar, evaluar, procesar y supervisar los riesgos del proyecto	Gestión avanzada de proyectos

Gestión de Proyectos	Valorar las oportunidades dentro del equipo del proyecto	Aprovechar las oportunidades después de identificarlas	Gestión avanzada de proyectos
Gestión de Proyectos	Optimizar costes y plazos por el método del valor ganado	Comprender las etapas a aplicar para medir el estado de salud del proyecto, Medir el avance físico de los trabajos Calcular el valor añadido de cada cometido y del proyecto, Calcular la variación de coste y la variación de plazo en cada cometido y en el proyecto, Determinar los cometidos que servirán de base para elaborar un plan de acción	Gestión avanzada de proyectos
Gestión de Proyectos	Detectar las expectativas del cliente para tener éxito en el proyecto	Explicitar la necesidad del proyecto gracias a un enfoque estructurado y equipado con herramientas	Gestión de proyectos: las mejores prácticas
Gestión de Proyectos	Fundamentos de la gestión de proyectos	Comprender por qué y cómo desplegar un equipo de proyecto en la empresa	Gestión de proyectos: las mejores prácticas
Gestión de Proyectos	La planificación del proyecto	Planificar un proyecto y compartirlo con el equipo	Gestión de proyectos: las mejores prácticas
Gestión de Proyectos	El marco del proyecto	Definir el marco del proyecto	Gestión de proyectos: las mejores prácticas
Gestión del Tiempo	Focalizar en lo esencial para tratar prioridades	Ser capaz de tratar eficazmente las prioridades identificando lo esencial	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Las 12 pautas para administrar el tiempo eficazmente	Gestionar el tiempo y la disponibilidad en el trabajo	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Mejorar la comunicación adaptándose a los demás	Comunicarse mejor utilizando técnicas de sincronización	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Tratar las causas de la pérdida de tiempo	Identificar los obstáculos para una buena gestión del tiempo	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Céntrese en sus prioridades	Gestionar mejor el tiempo concentrándose en las prioridades	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Aprovechar las diferentes percepciones del tiempo	Aumentar su flexibilidad adaptándose a las diferentes percepciones del tiempo Administrar su tiempo en un contexto de mundialización	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	3 Claves de eficiencia en un entorno acelerado	Conocer los tres talentos de los profesionales eficientes en un contexto rápido, movido y complejo	Gestionar el tiempo
Gestión del Tiempo	Ser el estratega de su tiempo	Optimizar el rendimiento eficiencia/esfuerzos empleados, Elegir los temas a tratar en función de su importancia	Gestionar el tiempo
Liderazgo y Gestión	Liderar el cambio: visión de futuro	Prever y comunicar el futuro positivamente a los colaboradores	Acompañamiento del cambio
Liderazgo y Gestión	Liderar el cambio: identificar su perfil	Identificar el propio estilo de liderazgo del cambio y potenciar la capacidad para ser más adaptable	Acompañamiento del cambio
Liderazgo y Gestión	Liderar el cambio: pasos y herramientas	Desarrollar herramientas y un enfoque de organización de los objetivos del cambio	Acompañamiento del cambio
Liderazgo y Gestión	Liderar el cambio: La estrategia de los aliados	Crear una red propia de aliados en el entorno del cambio	Acompañamiento del cambio
Liderazgo y Gestión	Generar el éxito del cambio	Dar todos los pasos del cambio con acierto	Acompañamiento del cambio
Liderazgo y Gestión	Los 5 mecanismos de creación de líderes	Asimilar los 5 criterios de excelencia de los líderes, potenciar los talentos en cada uno de estos criterios	Desarrollar su liderazgo
Liderazgo y Gestión	Desarrollar el liderazgo en las mejores condiciones	Transformar el comité de directores en un equipo de dirección de alto rendimiento	Desarrollar su liderazgo
Liderazgo y Gestión	Prácticas de liderazgo a seguir y prácticas a evitar	Identificar las actitudes de los líderes de la empresa o unidad. Conseguir que emerjan líderes alrededor de uno mismo y para formar equipo con ellos	Desarrollar su liderazgo
Liderazgo y Gestión	Impacto personal y carisma del líder	Desplegar el carisma personal, el impacto en los demás y el propio poder	Desarrollar su liderazgo
Liderazgo y Gestión	Conseguir que los mandos se sumen al liderazgo	Conseguir que los superiores de los directivos y los directivos operacionales adopten posturas de líderes: conseguir que susciten vocaciones de líderes en otros a su alrededor y para formar equipo con ello	Desarrollar su liderazgo
Liderazgo y Gestión	Promover y mantener la motivación	Concentrar la energía individual y colectiva con vistas a potenciar el rendimiento	Fundamentos del management
Liderazgo y Gestión	Tener éxito como nuevo mando	Convertir en un éxito el primer nombramiento para un puesto de dirección	Fundamentos del management
Liderazgo y Gestión	Habilidades emocionales como mando	Gestionar las propias emociones	Fundamentos del management
Liderazgo y Gestión	Los estilos Gerenciales	Adoptar un estilo de gestión eficaz	Fundamentos del management
Liderazgo y Gestión	Habilidades relacionales	Comunicarse con eficacia con los colaboradores	Fundamentos del

	como mando		management
Liderazgo y Gestión	Gestionar las emociones en el seno de su equipo	Convertirse en un directivo emocionalmente inteligente	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	El líder coach	Adoptar la actitud y las mejores prácticas de un directivo / coach	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Comportamiento flexible del manager	Potenciar la flexibilidad como directivo	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con el equipo	Mejorar las propias habilidades de negociación y comunicación	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Decidir eficazmente	Analizar los problemas de gestión y tomar las decisiones adecuadas	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Orientar la acción individual y colectiva	Orientar la acción individual y colectiva	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	El manager comunicador	Desarrollar el impacto de las presentaciones	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Mandos: negociar en el día a día	Triunfar en las negociaciones en el día a día para dominar y gestionar las relaciones con los demás	Gestionar y dirigir con éxito: nivel 2
Liderazgo y Gestión	Las claves de la comunicación en la dirección transversal	Adaptar su comunicación a las especificidades de su rol y a sus interlocutores procedentes de mundos profesionales diferentes	Management transversal
Liderazgo y Gestión	Garantizar la coordinación transversal	Optimizar la coordinación de una actividad transversal	Management transversal
Liderazgo y Gestión	El liderazgo de la dirección transversal	Ejercitar su influencia sin poseer una relación formal con el otro	Management transversal
Liderazgo y Gestión	Las redes de influencia del manager transversal	Desarrollar una red propia para adquirir mayor influencia	Management transversal
Liderazgo y Gestión	El rol del manager transversal	Situar el propio papel de directivo transversal dentro de la Organización comprendiendo sus especificidades	Management transversal
Marketing e Innovación	La innovación es de todos	Participar y suscitar la participación en el proceso de innovación	Innovación
Marketing e Innovación	Estrategias de comunicación	Diseñar campañas de comunicación eficaces	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing
Marketing e Innovación	El marketing mix	Crear valor para los clientes por medio del mix de marketing	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing
Marketing e Innovación	El plan de marketing	Asimilar los métodos para crear y presentar el plan de marketing	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing
Marketing e Innovación	Análisis Dafo	Realizar un análisis de la situación y posicionar la empresa o el producto en el mercado	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing
Marketing e Innovación	Ganar coherencia con la estrategia de marketing	Definir el mejor camino para alcanzar los objetivos	Las tres habilidades del profesional eficaz de marketing
Marketing e Innovación	El proceso de marketing	Convertir los objetivos estratégicos en metas operacionales Desarrollar un plan de actividades (business plan)	Marketing operacional
Marketing e Innovación	Tener éxito en el lanzamiento de un nuevo producto	Organizar con acierto el lanzamiento de marketing-comercial	Marketing operacional
Marketing e Innovación	El marketing relacional en la práctica	Confeccionar y seguir un programa relacional con un plan de marketing multicanal	Marketing operacional
Marketing e Innovación	Estrategia de marketing relacional	Trazar una estrategia de marketing relacional que permita detectar y fidelizar a los clientes estratégicos	Marketing operacional
Marketing e Innovación	Planes de marketing estratégicos	Trazar un plan de marketing operacional acertado y orientado a los clientes	Marketing operacional
Marketing e Innovación	Crear valor por el capital cliente	Detectar a los clientes de alto potencial	Marketing operacional
Marketing e Innovación	Ajustar sus objetivos a las previsiones del mercado	Adecuar las previsiones del mercado a los objetivos de la empresa	Marketing operacional
Recursos Humanos	Concebir y animar una presentación informática	Organizar y utilizar una exposición con diapositivas con fines de facilitación	Formar con Talento
Recursos Humanos	Evaluar lo que se ha aprendido durante la formación	Someter a prueba el conocimiento adquirido	Formar con Talento
Recursos Humanos	Adaptarse para formar mejor	Adquirir las herramientas y referencias para adaptarse a todas las situaciones de formación	Formar con Talento

Recursos Humanos	Manejo de situaciones difíciles	Adquirir estrategias que permitan abordar situaciones delicadas	Formar con Talento
Recursos Humanos	La evaluación del desempeño y el plan de desarrollo	Uso de las herramientas de identificación y evaluación de competencias para optimizar su uso mediante el desarrollo de los planes de desarrollo individual y colectivo	La evaluación del desempeño
Recursos Humanos	Alinear los objetivos con la estrategia y evaluarlos	Saber formular objetivos para sus empleados de acuerdo a la estrategia empresarial y proporcionar herramientas para evaluar el logro de estos objetivos	La evaluación del desempeño
Recursos Humanos	Evaluar con ética e integridad	Identificar y gestionar los principales riesgos a que se enfrentan los directivos en una situación de entrevista de evaluación: estrés, acoso, discriminación	La evaluación del desempeño
Recursos Humanos	Tratar situaciones difíciles en la entrevista anual	Estar a gusto en comunicación. Gestión de situaciones difíciles	La evaluación del desempeño
Recursos Humanos	Validar la adecuación del candidato al puesto	Evaluar a un candidato para un puesto	Recursos Humanos
Recursos Humanos	El perfil del puesto de trabajo durante el proceso de selección	Identificar los puntos clave al describir un puesto y su perfil	Recursos Humanos
Recursos Humanos	Prevenir el acoso moral en la empresa	Organizarse para luchar contra el acoso mora	Retribución, marco legal, relaciones sociales
Recursos Humanos	Reaccionar a una queja de acoso moral	Gestionar las situaciones de acoso para neutralizar las situaciones de conflicto y prever así las quejas futuras	Retribución, marco legal, relaciones sociales
Recursos Humanos	Senior: valorar su experiencia	Incitar a los colaboradores mayores a promocionar su potencial frente a ellos mismos y en su entorno profesional	Retribución, marco legal, relaciones sociales
Recursos Humanos	Gestionar los seniors	Adoptar una gestión específica que permita gestionar a los colaboradores mayores	Retribución, marco legal, relaciones sociales
Recursos Humanos	Gestionar la carrera de los seniors	Establecer los dispositivos de recursos humanos necesarios para gestionar acertadamente a los colaboradores mayores de la empresa	Retribución, marco legal, relaciones sociales

ANEXO 4

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO	REQUISITOS	DURACIÓN	FECHA	CICLO DESEMPEÑO	PMS - ETAPAS	EVALUACIÓN CAPACITACIÓN
Presentación y aprobación	Reunión con Equipo Gerencial	Gerencia de Personas & Cultura Organizacional - Coach	Contar con el compromiso del grupo directivo	Presentación del Programa Intervención del Coach	1 hora	Febrero	No Aplica	No Aplica	-
Lanzamiento	Seminario de Lanzamiento	Coordinación de Desarrollo	Realizar un Seminario inicial de Liderazgo, junto con la presentación del programa a los participantes para establecer sus beneficios y generar compromisos	Contacto con uno o una líder del medio social	4 horas	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual	-
Reunión con Equipo Gerencial	Reunión con Equipo Gerencial	Coach Coordinación de Desarrollo	Establecer los lineamientos de éxito para cada posición clave	Formulario de Lineamientos	1 hora por cada participante	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual	-
Evaluación de Liderazgo	Medición de Liderazgo Competencias Impactos Factores de Riesgo	Coordinación de Desarrollo Supervisores Pares Subordinados	Establecer un diagnóstico respecto a las competencias y comportamientos de liderazgo de la persona para generar un plan de acción	Formato digital a completar por supervisores, pares y subordinados	20 minutos por evaluación	Marzo	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual	Evaluación de Liderazgo - Establecer la Línea de Base para evaluación de Impacto
Primer Módulo Coaching - Sesión 1	1) Taller de Gestión del Cambio y Transición - Cultura de Desempeño I 2) Sesión coaching - Plan de Acción 3) Incorporar Objetivos en el PRI	1) Instructor - Coach, Participantes 2) Coach - Participantes 3) Supervisores - Participantes	1) Brindar herramientas de Gestión de Cambio y herramientas iniciales de Gestión del Desempeño 2) Analizar la evaluación de liderazgo y establecer el plan de acción con e-learning 3) Incorporar las acciones del plan de acción en el Plan de Responsabilidad Individual	1) Logística de Taller, Invitaciones, Material 2) Resultados de Evaluaciones y Formularios de Plan de Acción - Talleres E-learning 3) Formularios de PRI	1) 3 días 2) 1 día 3) 1 hora	Abril	Abril - Mayo	Plan de Responsabilidad Individual - Reunión de Planificación de objetivos	Evaluación de Reacción Evaluación de Aprendizaje Elaboración del Plan de Acción - Transferencia
Segundo Módulo Coaching - Sesión 2	1) Discusión de Coaching: Avances de Plan de Acción y Aplicación de Módulo 1. 2) Taller de Liderazgo de Equipos 3) 2da Sesión coaching y ajustes al plan de acción	1) Coordinación de Desarrollo - Supervisores 2) Instructor - Coach, Participantes 3) Coach - Participantes	1) Evaluar avances al plan de acción y el nivel de aplicación del taller de Cambio y Cultura de Desempeño I 2) Brindar herramientas de Liderazgo de Equipos 3) Activación de competencias	1) Formulario de Discusión de coaching uno a uno con Preguntas guía 2) Logística de Taller, Invitaciones, Material 3) Formularios de Plan de Acción - Talleres E-learning	1) 1 hora 2) 3 días 3) 1 día	Julio	Julio	Discusión de Coaching uno a uno	Evaluación de Aplicación Primer Módulo Evaluación de Reacción Evaluación de Aprendizaje

Tercer Módulo	<p>1) Evaluación Semestral: Avances de Plan de Acción y Aplicación Módulo 2</p> <p>2) Taller de Equipos Desempeño - Cultura del Desempeño II</p> <p>3) 3ra Sesión coaching y ajustes al plan de acción</p>	<p>1) Coordinación de Desarrollo - Supervisores</p> <p>2) Instructor - Coach, Participantes</p> <p>3) Coach - Participantes</p>	<p>1) Evaluar desempeño semestral junto con plan de acción y el nivel de aplicación del taller de Liderazgo de Equipos.</p> <p>2) Brindar herramientas de Equipos de Alto Desempeño y de Gestión del Desempeño</p> <p>3) Analizar la evaluación de liderazgo y determinar logros alcanzados - retroalimentación</p>	<p>1) Formulario de Evaluación Semestral con preguntas guía</p> <p>2) Logística de Taller, Invitaciones, Material</p> <p>3) Resultados de Evaluaciones - Talleres E-learning</p>	<p>1) 1 hora</p> <p>2) 2 días</p> <p>3) 1 día</p>	<p>Octubre</p>	<p>Octubre - Noviembre</p>	<p>Evaluación Semestral</p>	<p>Evaluación de Aplicación Segundo Módulo</p> <p>Evaluación de Reacción</p> <p>Evaluación de Aprendizaje</p>
Recopilación de mejores prácticas de Liderazgo	<p>Solicitar a los participantes y supervisores casos de exitosos de liderazgo</p>	<p>Coordinación de Desarrollo Supervisores Participantes</p>	<p>Ejemplificar prácticas efectivas como herramienta de fortalecimiento del aprendizaje</p> <p>Comunicar los resultados del programa de liderazgo Promover la continuidad del programa mediante el reconocimiento de las mejores prácticas.</p>	<p>Formato de solicitud Bases para la redacción de casos</p>	<p>1 hora por cada caso</p>	<p>Enero</p>	<p>Abril - Mayo</p>	<p>Evaluación Anual</p>	-
Segunda Evaluación de Liderazgo	<p>Medición de Liderazgo Competencias Impactos Factores de Riesgo</p>	<p>Coordinación de Desarrollo Supervisores Pares Subordinados</p>	<p>Establecer un diagnóstico posterior al proceso de desarrollo respecto a las competencias y comportamientos de liderazgo de la persona para medir los logros de desarrollo</p>	<p>Formato digital a completar por supervisores, pares y subordinados</p>	<p>20 minutos por evaluación</p>	<p>Febrero</p>	<p>Abril - Mayo</p>	<p>Evaluación Anual</p>	<p>Evaluación de Liderazgo - Evaluación de Impacto</p>
Cierre del Programa	<p>Realizar seminario y ceremonia de cierre del programa</p>	<p>Supervisores - Participantes - Instructor Coach</p>	<p>Cerrar el programa con un seminario y ceremonia donde se reconozcan los mejores casos o prácticas de liderazgo y entrega de diplomas.</p>	<p>Mejores casos, diplomas</p>	<p>4 horas</p>	<p>Febrero</p>	<p>Abril - Mayo</p>	<p>Evaluación Anual</p>	
Alineación con el Sistema de Gestión del Desempeño	<p>Evaluación de Objetivos</p>	<p>Supervisores, Participantes</p>	<p>Incluir en la reunión de Evaluación anual, la medición de los objetivos los planteados en el plan de acción de liderazgo y revisión de su impacto en indicadores de desempeño</p>	<p>Formato de Evaluación Anual final</p>	<p>1 hora cada reunión</p>	<p>Marzo</p>	<p>Abril - Mayo</p>	<p>Evaluación Anual</p>	
Evaluación del Programa	<p>Evaluación de Programa de Liderazgo</p>	<p>Supervisores Participantes</p>	<p>Establecer las fortalezas y debilidades del Programa para establecer mejoras en los siguientes periodos</p>	<p>Encuesta de satisfacción del programa</p>	<p>20 minutos por encuesta</p>	<p>Marzo</p>	<p>No Aplica</p>	<p>No Aplica</p>	

ANEXO 5

Plan Internacional Ecuador



FORMULARIO PARA EVALUACION EVENTO DE CAPACITACION

Evento

Fecha

Su opinión sobre la realización del Evento es muy importante, servirá para optimizar futuros eventos. Por favor sea lo más objetivo. Señalar con una (X) su criterio.
(1) EXCELENTE (2) BUENO (3) REGULAR (4) MALO (5) DEFICIENTE

CRITERIOS		EXC	B	R	M	D
OBJETIVOS						
1.- Estuvieron claros los objetivos del taller?						
2.- Se cumplieron los objetivos del Taller?						
3.- En qué medida se cumplieron sus expectativas personales con respecto al taller?						
4.- Que tan apropiada fue la duración del curso?						
5.- Qué tan aplicables son los contenidos del curso a su trabajo?						
6.- Qué tan efectiva fue la facilitación?	Instructor 1					
	Instructor 2					
	Instructor 3					
7.- Qué tan efectiva fue la logística?	Instalaciones Físicas					
	Alimentación					

PREGUNTAS

1.- Para usted, ¿cuál ha sido la parte más útil de este taller?

2.- Para usted, ¿cuál ha sido la parte menos útil de este taller?

3.- ¿Qué se podría haber hecho mejor antes y durante el taller?

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

