

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

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

**“REALIZACIÓN DE UNA DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS PARA EL
PERIODO 2013”**

NANCY MARIBEL MERA DÁVILA

MARÍA FERNANDA YÉPEZ CASTRO

QUITO, 2013

*“La educación es el arma más poderosa
que puedes usar para cambiar el mundo”.*
(Nelson Mandela)

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra más sentida gratitud a todos los que hicieron posible que este trabajo llegara a término. En primer lugar a nuestro estimado Director de Tesis y Maestro, Jaime Moreno, quien no solamente fue importante apoyo y guía durante la ejecución de este esfuerzo de investigación y análisis, sino que además con su generoso compartir en una cátedra de alto contenido académico, constituyó la mayor fuente de inspiración para la realización del mismo.

En segunda instancia, agradecemos al Servicio de Rentas Internas del Ecuador, institución que nos abrió sus puertas y que por medio del gentil aporte de sus colaboradores, nos permitió conocer y adentrarnos en los procesos de Gestión de la Formación vinculados a esta tesis.

Queremos agradecer también a nuestros amables lectores, quienes fundamentados en su vasta experiencia académica y profesional, nos brindaron un valioso aporte, con sus comentarios y sugerencias de mejora.

No podría faltar un agradecimiento cariñoso y sentido a nuestras queridas familias, quienes fueron soporte y motivación durante el período de estudios de la Maestría, y de elaboración de este estudio.

Finalmente, un agradecimiento mutuo entre quienes tuvimos el placer de compartir la realización de este proyecto, porque además de la satisfacción de haber alcanzado el objetivo que nos fijamos, tenemos la certeza de que será instrumentado en la organización para el que fue elaborado. Asimismo, este trabajo no solo cumplió sus propósitos pedagógicos y profesionales, sino que sirvió para afianzar nuestros profundos lazos de amistad que nacieron en las aulas universitarias.

Maribel y Ma. Fernanda

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a todos aquellos responsables de Talento Humano de las organizaciones, convencidos de que todo esfuerzo de formación y capacitación constituye un elemento clave para el desarrollo personal y profesional, y que lo implementan de manera técnica y comprometida, con la firme convicción de que al hacerlo no solo proveen de nuevas herramientas laborales a sus colaboradores, sino que se convierten, a su vez, en verdaderos gestores de transformación de conductas y de cambio social.

INTRODUCCION

Por ser humanistas y por tener como parte de nuestras responsabilidades laborales el manejo de talento humano a nuestro cargo, sabemos que uno de los factores determinantes para la gestión del cambio en las organizaciones y de la sociedad es la educación.

Como dijo Gandhi: “La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo”. Es justamente en función de lo mejor que puede aportar de sí cada uno de los colaboradores de una institución, como esta se solidifica y se engrandece en beneficio de todos los actores e interesados en ella, sean estos accionistas, trabajadores y sus familias, gobierno, comunidad, opinión pública, entre otros.

Tenemos la seguridad de que el valor de una empresa es directamente proporcional al valor de sus miembros, porque el talento humano es el motor y el corazón de la misma, y en la medida en que éstos mejoren sus capacidades, es decir sus conocimientos, competencias, experiencias y valores, habrá un desarrollo sostenido y sustentable de la organización en la que colaboran.

La capacitación es sin lugar a dudas uno de los recursos más importantes para lograr la mejora mencionada, siempre y cuando esta sea empleada de forma eficiente y esté alineada con el plan estratégico y los objetivos organizacionales. Esta alineación, si bien es cierto, no garantiza que el esfuerzo formativo resulte beneficioso para la empresa, si potencia la posibilidad de que esto ocurra, y de que se genere un mayor nivel de aplicabilidad, impacto y, en última instancia, se alcance el nivel deseable de retorno de la inversión realizada.

Para la elaboración de esta tesis, hemos tenido la oportunidad de ingresar a una de las instituciones públicas emblemáticas del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas – SRI, que se ha caracterizado desde sus inicios por ser modelo de transformación de la administración estatal, y que por esta misma razón ha dado la importancia que la Gestión de la Formación merece, creando un área proveedora y al mismo nivel de la de Gestión del Talento Humano.

Evidentemente, la institución cuenta con un Manual para la Elaboración del Plan de Capacitación; sin embargo, no se ha hecho el énfasis necesario en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, que a nuestro parecer, es el punto neurálgico y de partida para potenciar la probabilidad de éxito de maestría, escuela tributaria, cursos y talleres que se imparten.

Nuestro aporte, mediante la realización de esta tesis, es precisamente el crear un instrumento aplicable dentro del SRI para la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación, de una manera técnica, eficiente y en congruencia con los objetivos institucionales, de los cada área y de Gestión de la Formación, con miras a que sea adecuadamente implementada por los responsables de Talento Humano, a quienes corresponda.

Resumen

La detección de necesidades de capacitación en las administraciones tributarias es un proceso especialmente sensible, debido a que genera los futuros planes y programas de capacitación que permitirán atender los requerimientos de desarrollo de competencias y capacidades de los servidores públicos a fin de que la organización pueda alcanzar sus metas de gestión y recaudación.

En el presente trabajo, partimos del conocimiento general de la organización a nivel de estrategia, estructura y cadena de valor hasta llegar a la identificación del departamento donde se realizará la implementación de una detección de necesidades de capacitación: el Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria.

Como segundo tema, se presenta el sustento teórico para realizar una adecuada detección de necesidades de capacitación, insumos, metodología y tipos de necesidades. Se incluyó una reseña de la capacitación en el Servicio de Rentas Internas.

Se desarrolló en el tercer tema, un análisis de las condiciones e insumos con los que cuenta la institución para, situándose en la realidad organizacional, proponer un proceso concreto de detección de necesidades de capacitación con un enfoque de: puesto/persona y de requerimientos formativos con carácter estratégico. Se describió la aplicación práctica de la propuesta de detección estratégica de necesidades de capacitación implementada en el Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria.

Finalmente, en el último capítulo se menciona una serie de conclusiones y recomendaciones que deberían ser aplicadas a fin de convertir al proceso de detección de necesidades de capacitación en una actividad de índole estratégico, que proporcione elementos clave e idóneos a fin de satisfacer las expectativas de la siempre renovada administración tributaria.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
Introducción.....	V
Resumen.....	VII
Índice de contenido.....	IX
1. CAPÍTULO I: LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1. Lineamientos estratégicos.....	1
1.2. Mapa de procesos y estructura orgánica.....	2
1.3. Elaboración del Plan Estratégico Institucional.....	4
1.4. Monitoreo y control de metas institucionales.....	7
1.4.1 Componente de alineación institucional.....	7
2. CAPÍTULO II: METODOLOGIA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	10
2.1. Problema de investigación, alcance y justificación.....	10
2.2. Marco teórico.....	12
2.3. Proceso de capacitación.....	42
2.4. La capacitación en la institución.....	62
3. CAPÍTULO III: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	65
3.1. Consideraciones generales.....	65
3.2. Condiciones organizacionales para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	66
3.2.1. Actual procedimiento de elaboración del Plan Anual de Formación y Capacitación.....	66
3.2.2. Insumos con los que cuenta la institución.....	71
3.2.3. Tipos de diagnóstico y técnicas aplicables en la institución.....	73
3.2.4. Procedimiento propuesto para detección de necesidades de capacitación.....	74

3.3. Aplicación de la propuesta de detección de necesidades de capacitación en el Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria.....	77
4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
4.1. Conclusiones.....	96
4.2. Recomendaciones.....	101
Anexos.....	105
Anexo 1: Descripción y perfil de puestos.....	106
Anexo 2: Protocolo de grupo focal.....	111
Anexo 3: Encuesta de necesidades de capacitación individuales.....	113
Anexo 4: Matriz de priorización.....	114
Anexo 5: Protocolo de entrevista a directores y jefaturas.....	115
Anexo 6: Entrevista a directores y jefaturas: lista de verificación.....	116
Anexo 7: Guión de entrevista a directores y jefaturas.....	117
Anexo 8: Matriz de objetivos, indicadores y metas.....	120
Anexo 9: Matriz de detección de necesidades de capacitación.....	121
Anexo 10: Matriz de integración diagnóstica.....	122
Bibliografía.....	123

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de procesos.....	2
Ilustración 2: Estructura orgánica – Dirección Nacional.....	3
Ilustración 3: Metodología para la formulación de la Planificación Institucional.....	6
Ilustración 4: Estructura del Portafolio.....	7
Ilustración 5: Componente de alineación institucional.....	8
Ilustración 6: Cambio en los paradigmas de la Detección de Necesidades de Capacitación	17
Ilustración 7: Valor estratégico de la formación para la organización.....	21
Ilustración 8: Valor estratégico de la formación para las personas.....	22
Ilustración 9: La adecuación puesto – persona.....	27
Ilustración 10: Subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia.....	29
Ilustración 11: Necesidades institucionales que justifican la capacitación.....	33
Ilustración 12: Los componentes de la competencia.....	38
Ilustración 13: Objetivos a ser cubiertos con la capacitación.....	39
Ilustración 14: Proceso de identificación de las necesidades de capacitación.....	42
Ilustración 15: Jerarquía de las necesidades.....	45
Ilustración 16: Proceso definición de necesidades de formación.....	48
Ilustración 17: Diferentes tipos de análisis de necesidades.....	49
Ilustración 18: Protocolo de entrevista con los gerentes.....	54
Ilustración 19: Matrices para integrar datos de capacitación – gerentes.....	55
Ilustración 20: Matrices para integrar datos de capacitación – grupos focales.....	58
Ilustración 21: Estructura del Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria.....	79
Ilustración 22: Programación de trabajo.....	81
Ilustración 23: Comunicado.....	81
Ilustración 24: El proceso de formación del personal.....	100

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos CAI.....	8
Tabla 2: Niveles de evaluación.....	60
Tabla 3: Tipos de necesidades de capacitación.....	66
Tabla 4: Estructura del Procedimiento del Plan de Capacitación.....	70
Tabla 5: Necesidades del puesto.....	73
Tabla 6: Necesidades institucionales.....	73
Tabla 7: Áreas de trabajo y personal a cargo.....	79
Tabla 8: Distribución de grupos focales.....	83
Tabla 9: Resumen de requerimientos específicos.....	83
Tabla 10: Resumen de identificación de objetivos estratégicos.....	84
Tabla 11: Resumen de identificación de objetivos estratégicos alineados al departamento	84

CAPITULO I

LA INSTITUCIÓN

El Servicio de Rentas Internas del Ecuador es una institución técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, y jurisdicción nacional. Está encargada de la administración y recaudación de impuestos. Fue creada por la Ley No. 41 y publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997.

1.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos (2012, octubre, p. 2), documento aprobado pero todavía no vigente, la misión y objetivos estratégicos de la institución son los siguientes:

“Art. 1. Misión del Servicio de Rentas Internas

Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.

Art. 2. Objetivos Estratégicos

1. Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control, enfocadas al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.

2. Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria.
3. Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales.
4. Incrementar la eficiencia operacional.
5. Incrementar el desarrollo del talento humano.
6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.”

1.2. MAPA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura organizacional del Servicio de Rentas Internas está alineada con la misión, objetivos y responsabilidades determinadas por la Ley, siendo la siguiente su representación gráfica:

Mapa de procesos del Servicio de Rentas Internas



Ilustración 1: Mapa de procesos. (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos (p. 7), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

Estructura orgánica – Dirección Nacional

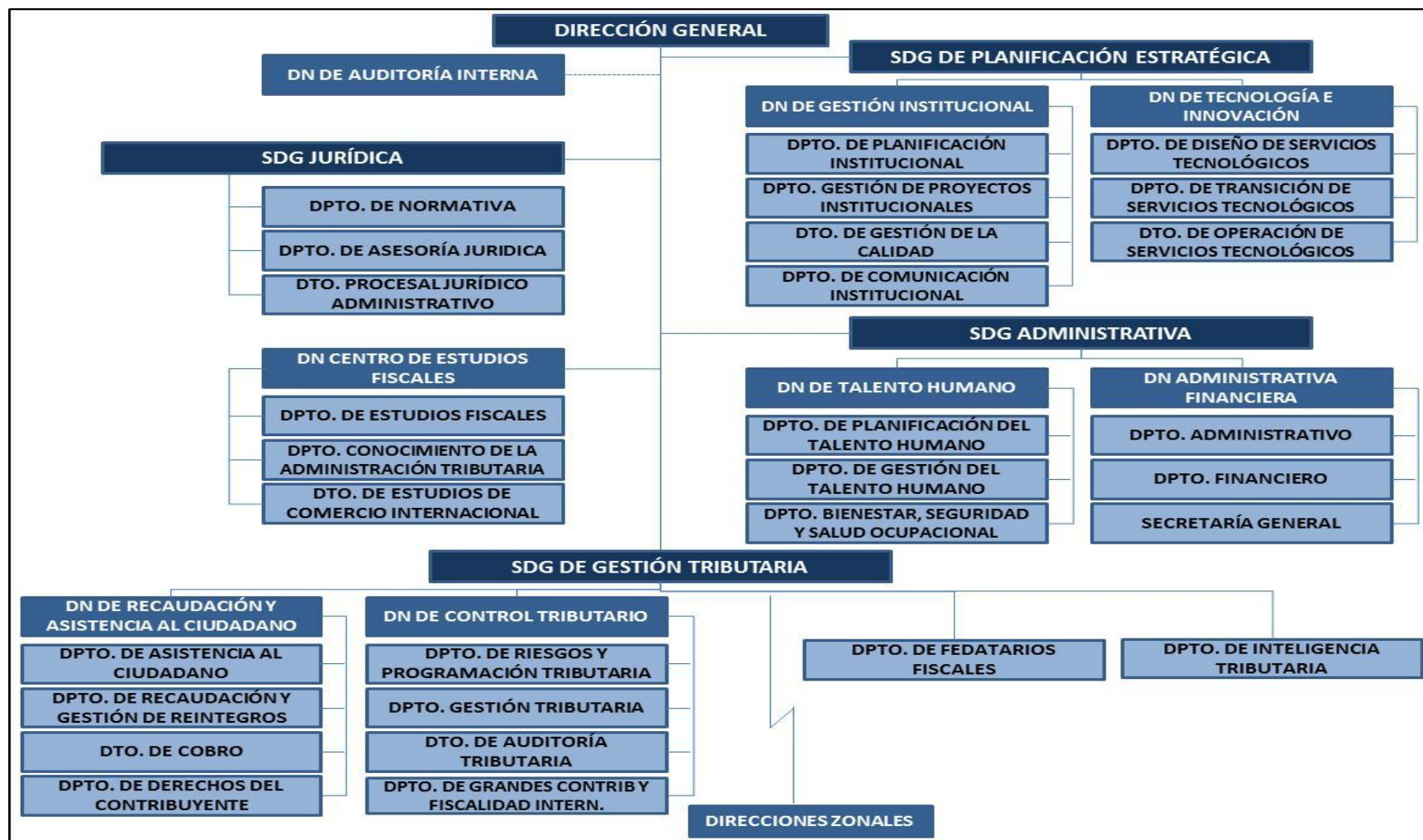


Ilustración 2: Estructura Orgánica – Dirección Nacional (Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos (p. 8), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

1.3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En el contexto del Plan Nacional del Buen Vivir (2009, octubre, p. 7), el Servicio de Rentas Internas se halla alineado al Objetivo 1 del mismo: “Auspiciar la igualdad, la cohesión e integración social y territorial de la diversidad.” Es así como se formuló la Planificación Estratégica Institucional, la cual fue elaborada de acuerdo a la normativa del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y la metodología requerida por SENPLADES.

De acuerdo a la organización del Servicio de Rentas Internas, la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación es responsable de dirigir la elaboración de planes y lineamientos de acción a nivel estratégico y operativo de la institución. En razón de lo anterior, la mencionada Dirección delineó la Planificación Institucional en dos etapas: la primera, de evaluación y modelización; y, la segunda, de desarrollo de la planificación.

La primera etapa, de evaluación y modelización, contó con las siguientes actividades:

1. Capacitación metodológica: Se proporcionó una orientación y entrenamiento a las diversas direcciones nacionales para que puedan elaborar sus propuestas para el Plan Estratégico de la Institución.
2. Evaluación de la Estrategia Institucional: Se realizó varias reuniones de análisis, tanto a nivel directivo como táctico, para evaluar la estrategia institucional.
3. Evaluación de POAs (Planes Operativos Anuales) de periodos anteriores: La evaluación del estado de los POAs de años anteriores, por parte de los gestores

y direcciones auspicientes, permitieron contar con un insumo adecuado para definir nuevas propuestas de acción.

4. Levantamiento de necesidades anuales de gestión: Al finalizar el primer semestre del año se identificó las necesidades institucionales enfocadas en sus objetivos estratégicos y se elaboró las propuestas de iniciativas donde consta información concerniente a: antecedentes, descripción de la iniciativa, beneficiarios, entregables, impacto esperado, cronograma de actividades y presupuesto.
5. Formulación de proyectos de inversión: Contando con la identificación de las iniciativas de cada dirección, se formuló los proyectos de inversión de acuerdo a las metodologías definidas por la Dirección Nacional de Planificación y Coordinación y SENPLADES.
6. Priorización de iniciativas: Posterior a la formulación de iniciativas, se procedió a la evaluación, selección y categorización de las mismas, en función de su pertinencia e impacto en los resultados institucionales, para proceder con el requerimiento presupuestario, de acuerdo a las directrices determinadas por el Ministerio de Finanzas Públicas.
7. Elaboración de la proforma presupuestaria: Contando con la priorización de iniciativas, se procedió a la elaboración de la proforma presupuestaria con el detalle de: partida, valor requerido e información financiera con la identificación de montos comprometidos y devengados para el periodo fiscal.

La segunda etapa, de desarrollo de la planificación, contó con talleres de trabajo integrados por representantes de los niveles directivos, tácticos y operativos para recolectar datos y construir las propuestas delineadas. Esta etapa se caracterizó por ser altamente participativa, promover la discusión y generar trabajo en equipo.

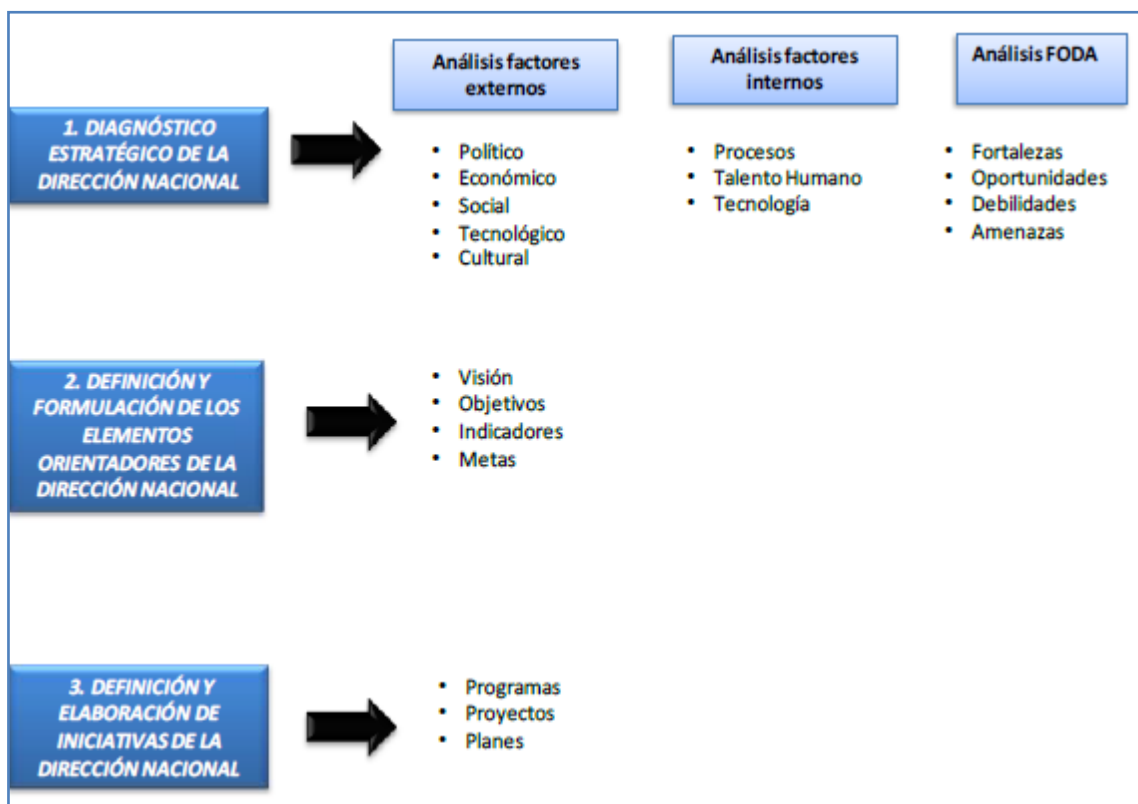


Ilustración 3: Metodología para la formulación de la Planificación Institucional. (Plan Estratégico 2012 – 2015, (p. 25), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

La ejecución del plan institucional se basa en una estructura de Portalofio, que cuenta con programas, planes y proyectos con características propias que se explican en la figura siguiente:



Ilustración 4: Estructura del Portafolio. (Plan Estratégico 2012 – 2015, (p. 26), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

1.4. MONITOREO Y CONTROL DE METAS INSTITUCIONALES

1.4.1 COMPONENTE DE ALINEACIÓN INSTITUCIONAL

El Servicio de Rentas Internas realiza el control del cumplimiento de objetivos, estrategias y metas definidas en la planificación institucional por medio del Componente de Alineación Institucional (CAI). Este componente controla también la gestión y los espacios de gobernabilidad de la entidad.

El CAI se estructura de acuerdo a la jerarquía de la planificación en tres niveles, que se describen en la siguiente tabla:

NIVEL	TIPO DE OBJETIVOS	ALCANCE	DETALLE
ESTRATÉGICO	Estratégicos	Servicio de Rentas Internas	Estrategias Riesgos Indicadores
TÁCTICO	Tácticos	Direcciones Nacionales	Estrategias Riesgos Indicadores
OPERATIVO	Operativos	Departamentos de las Direcciones Nacionales Direcciones Regionales	Planes y Proyectos Indicadores Procesos Indicadores Operativos

Tabla 1: Elementos CAI. (Metodología de Alineación y Planificación Regional, (p. 23), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

La alineación institucional se muestra en la siguiente figura:

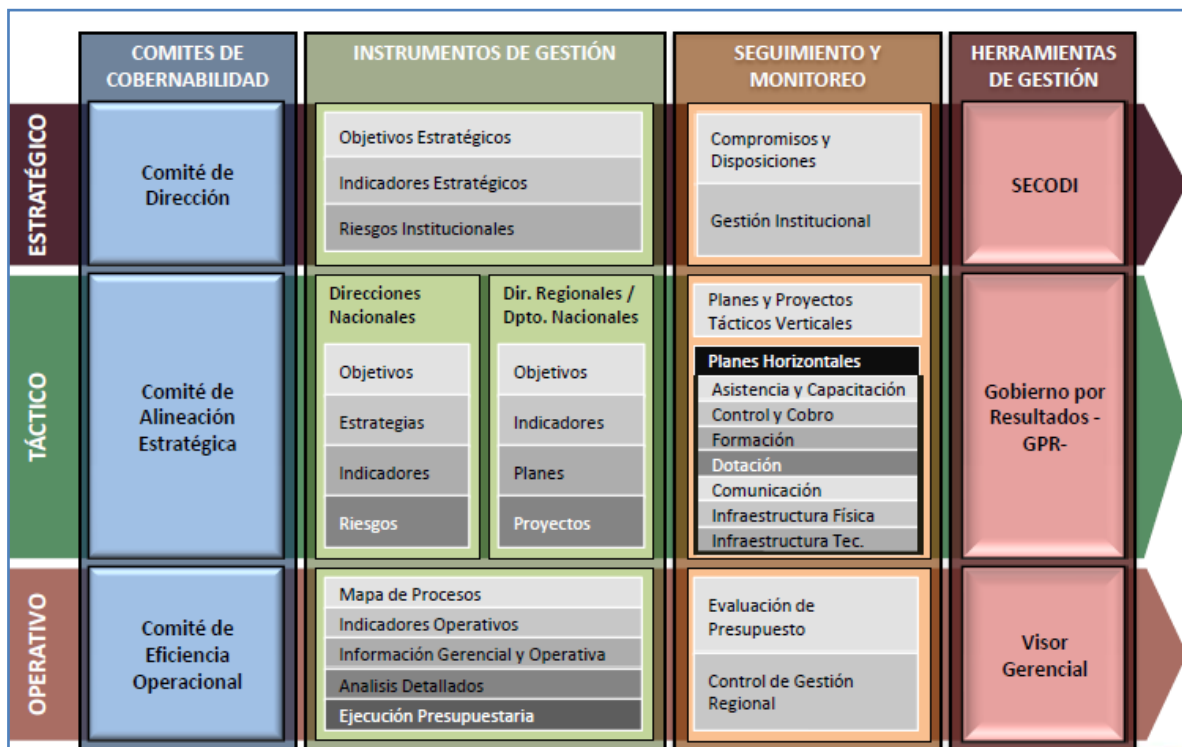


Ilustración 5: Componente de Alineación Institucional – Elementos. (Metodología de Alineación y Planificación Regional, (p. 24), Servicio de Rentas Internas. Quito, 2012)

Las herramientas de gestión que son utilizadas por los comités de gobernabilidad para monitorear el desempeño son las siguientes:

- a. Seguimiento de Compromisos y Disposiciones, SECODI: Es un sistema interno del SRI que recoge los resultados de las reuniones de Consejo Directivo: compromisos asumidos por los diferentes directores nacionales y regionales, además de las disposiciones emitidas por la autoridad principal de la institución.
- b. Gobierno por Resultados, GPR: Es un sistema desarrollado y monitoreado por la Secretaría Nacional de Administración Pública, integrado de planes, proyectos procesos e indicadores que despliegan información ejecutiva con tableros gráficos. Permite el acceso de un número ilimitado de usuarios con el fin de promover su utilización e involucramiento de todos los actores y gestores claves. La utilización de este sistema es obligatorio para todas las entidades públicas.
- c. Visor Gerencial: Es un sistema que se encuentra a disposición de todas las jefaturas nacionales, se trata de un repositorio de informes y documentos de gestión periódica.

CAPITULO II

METODOLOGÍA PARA DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN

De la función y el alcance organizacional del Servicio de Rentas Internas, deviene la importancia de la institución en el accionar del país. En ese sentido cabe destacar que el motor de la gestión realizada es el talento humano que genera el cumplimiento de las metas, se adapta a cambios constantes derivados del entorno y de los requerimientos de la administración pública, y se enfrenta incertidumbre propia del medio en el que se desenvuelve. Siguiendo esta línea, la capacidad innovadora de la Administración Tributaria radica –en gran medida- en la adecuada inversión que se realice en el capital humano, particularmente en el ámbito de la capacitación interna. Esto demanda que el Servicio de Rentas Internas realice una inversión optimizadora de recursos en las actividades de aprendizaje y formación de sus colaboradores.

De aquí se deriva la problemática que el presente trabajo de investigación pretende responder con una opción práctica y alineada a la estrategia institucional: *¿Cómo identificar las necesidades de capacitación y formación del Servicio de Rentas Internas?*

Del planteamiento del problema se desprende como objetivo general: *Realizar una detección estratégica de necesidades de capacitación y formación para el Servicio de Rentas Internas para el periodo 2013.* Y, alineado al mismo, se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar los insumos con que cuenta la institución actualmente como son: Plan estratégico, Plan operativo y Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos; para de su análisis desarrollar una propuesta metodológica de DENC que garantice su alineación con los intereses organizacionales;
2. Elaborar una propuesta metodológica de DENC, cuya implementación sea una guía de trabajo para la elaboración del plan de capacitación y formación del Servicio de Rentas Internas; y,
3. Aplicar la metodología propuesta de Detección de Necesidades de Capacitación y Formación en dos áreas de la institución.

Esta investigación abarcará una propuesta de detección de necesidades de capacitación cuyo piloto se desarrollará en un departamento que tiene un rol significativo dentro de la institución como uno de los responsables de la elaboración del Plan de Capacitación y Formación, es el Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria (actualmente denominado *Departamento de Formación Tributaria y Fiscal*). La actividad del departamento responde a uno de los 7 Planes Tácticos Horizontales del SRI: "Formación".

La realización de este proyecto aportará a la mejora de las destrezas y competencias del personal del Servicio de Rentas Internas, lo cual tiene incidencia en la calidad del servicio brindado a los clientes externos: contribuyentes y ciudadanía en general. Adicionalmente, se logrará la optimización del uso de los recursos institucionales. Finalmente, hay que considerar que la institución requiere implementar su Estatuto

Orgánico de Gestión por Procesos, la planificación estratégica 2012-2015 y su plan operativo anual, lo cual se verá respaldado con una adecuada Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación que constituya una base transversal que soporte efectivamente las operaciones que el personal ejecute dentro de la organización.

2.2. MARCO TEÓRICO

Uno de los mayores desafíos para las empresas en la actualidad es conseguir y mantener el talento humano necesario para sostener sus actividades presentes y apuntalar su subsistencia y crecimiento a futuro. Martha Alles, reconocida experta en Recursos Humanos, en una de sus obras, menciona que de acuerdo a una publicación de The Economist, de octubre de 2006, las organizaciones resolver un grave problema al encontrar talento humano, que siempre resulta escaso.

Fernando Vigorena P., Consultor de Empresas y Director de Entrepreneur Consultores Gerenciales Ltda. hace referencia al “gran aumento de la demanda que no está siendo atendida por la oferta prevista de profesionales de variadas formaciones (...) un gran contingente de jóvenes que egresan de nuestras universidades de ingeniería, administración, economía o derecho, para citar sólo algunas, se está viendo enfrentado a una enorme dificultad para encontrar empleo. (Fernando Vigorena, 2010).

De acuerdo a Alles, la escasez de talento se vincula a las deficiencias en la educación a todo nivel. Por eso sugiere que la primera pregunta que debe plantearse la organización

es la calidad de la educación de sus diferentes integrantes, porque esta constituye su base de partida. La segunda, se refiere a la calidad de capacitación que la organización brinda.

A la deficiencia en la educación, “más o menos grave según el caso (...) deben agregarse los cambios de contexto de la última década, que han incorporado conceptos o elementos no fácilmente asimilables en ambos ámbitos, la educación formal y las organizaciones. Sin embargo, estos nuevos conceptos –solo por mencionar dos de ellos: la generalización de la tecnología en la vida cotidiana y la globalización- deben ser considerados en los puestos de trabajo y ocasionan presencia o ausencia de la condición de empleabilidad”. (Alles, M. 2009,p.67).

Según la publicación de Deloitte: *Recursos Humanos con Foco en el Negocio, Un nuevo abordaje para creación de valor*, tradicionalmente “la función de Recursos Humanos se centraba en reducir los gastos de administración y ventas (GAV). Sin embargo, en el futuro la función de Recursos Humanos deberá enfocarse a los aspectos de la creación del valor, tales como: incremento de los ingresos, margen operativo, eficiencia de activos y expectativas de mercado”. (Deloitte Touche Tohmatsu, 2006, p.6).

De acuerdo a Deloitte, en los próximos años, las empresas deberán enfrentar nuevos retos diferentes a los hasta ahora abordados en lo que se refiere a Recursos Humanos, entre los que se destaca: escasez crónica de talento¹, ya mencionada anteriormente, implacable

¹ A medida que el talento clave se torna cada vez más escaso, las empresas deberán ser más efectivas y eficientes en la contratación, el desarrollo y la retención del personal calificado.

presión por el crecimiento, cambio constante y una fuerza de trabajo global². (Deloitte Touche Tohmatsu, 2006, p.27).

Sin lugar a dudas, la velocidad e intensidad de cambio está condicionado por un mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, el cual genera mayor necesidad de talento humano, es decir, conforme lo menciona Julio Cabrera en su artículo *¿Por qué es importante la capacitación?*, “de personas competentes técnica y emocionalmente capaces de crear, innovar, crear valor, afrontar retos en los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado”. (Cabrera, Julio, 07/07/2005) “(...) la tendencia es que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje que lo generen, lo conserven y lo traduzcan en acciones de valor agregado”. (Ibarra, 1998).

No solo cambia la tecnología sino también las condiciones y los requerimientos del mercado, es por ello que debe realizarse una planificación de la capacitación que contemple esta situación. De aquí surge la nueva tendencia hacia la capacitación continua, dentro de un esquema de mejoramiento continuo (Principios de Calidad Total). La capacitación continua tiene como beneficio fundamental la posibilidad de ir adaptando los contenidos a los cambios que se produzcan principalmente en aquellos factores que surgen de las necesidades y exigencias demandas por los clientes. En este punto se hace imprescindible la existencia de buenos canales de comunicación, puesto que el aporte de todos los miembros de la organización hace

² La mejor capacidad de acceso a la información coloca a la función de Recursos Humanos en una mejor posición para evaluar los programas y políticas de Recursos Humanos a lo largo y ancho de la organización.

que los objetivos del plan de capacitación concuerden realmente con dichas necesidades. (Pérez, M. 2002)

La única manera de abordar estos desafíos implica un rol activo de la función de Recursos Humanos en la formulación de estrategias y en la contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización. En otras palabras, la función de Recursos Humanos debe ser más efectiva, y no solamente más eficiente.

En los próximos diez años, Recursos Humanos deberá cambiar su foco de atención hacia fuera de su función - buscando maneras de favorecer mejoras en el desempeño de la organización y optimizar ventajas competitivas. Y es ahí donde está el verdadero valor". (DeloitteToucheTohmatsu, 2006, p.27)

Desde la perspectiva de los técnicos de Deloitte: Recursos Humanos debe volverse un verdadero "socio estratégico" de la empresa, y estar en la capacidad de actuar como tal. Es decir debe comprender claramente el negocio, los objetivos y la estrategia de la organización. Consultar a sus líderes sobre asuntos de personal. (DeloitteToucheTohmatsu, 2006, p.24-25).

Según lo mencionado por Gary Dessler en su obra Administración de Recursos Humanos, los responsables del manejo de talento humano deben apoyar a la Gerencia de la empresa en la identificación de metas y objetivos estratégicos, y en la determinación de habilidades, conocimientos y destrezas requeridos por el personal para lograr una adecuada alineación y logro exitoso de la planificación empresarial. (Dessler, 2009, p.

294). Deben además, “centrarse en el crecimiento y otros objetivos estratégicos. Contribuir activamente a la estrategia del negocio en lugar de simplemente reaccionar en base a ella. Y lo más importante, que Recursos Humanos sea responsable de la obtención de resultados”. (DeloitteToucheTohmatsu, 2006, p.24-25).

Esto implica que Recursos Humanos adopte una “nueva visión, lo operativo debe convertirse en estratégico, los resultados se miden desde el punto de vista cuantitativo, de controlador se convierte socio, su orientación actual es hacia el negocio convirtiéndose en un consultor y sus actividades tienden a la prevención y resolución de problemas. De su influencia en la determinación de la cultura de la empresa va a depender el éxito o el fracaso de la misma, ya que los recursos humanos, las personas que trabajan en la empresa, son el recurso más valioso. Son las personas las que dan el aporte diferenciador en las empresas, por lo tanto, Recursos Humanos debe ocuparse de las personas, intentando acercarse a ellas para ayudarlas a aprovechar su potencial y su riqueza, para ponerlas a disposición de un objetivo que es el de la empresa en la que trabajan. El nuevo posicionamiento de Recursos Humanos es ser promotor y soporte del proceso de cambio. Debe ser eficiente en el uso de todos los recursos de la compañía y estar a disposición de las personas. Debe estar orientado a la prevención y a la acción, no a la corrección, al castigo y al premio una vez que las cosas ocurrieron, sino estar atentos a prevenir las situaciones y actuar sobre las situaciones que se presentan y orientado a una mejora continua, porque el cambio es dinámico, y hay que acompañar al cambio en forma permanente. (Pérez, M. 2002)

En consecuencia, Recursos Humanos debe entender que su nuevo rol está estrechamente vinculado a las estrategias corporativas y a la creación de valor, debe tomar la iniciativa y brindar resultados sobre asuntos estratégicos del negocio, y comprender que proveer, asegurar y proteger a su talento humano, es determinante para la supervivencia y crecimiento de la organización.

Cambio de paradigma en la DNC

Centrada en el participante y sus demandas

- No hay necesidad explícita de la organización en la DNC.
- El foco principal es el interés personal.
- La gran diversidad de cursos dificulta su administración e incluso, la imposibilita.
- No existen criterios lógicos o consistentes para priorizar cursos y programas.
- Las expectativas generadas en los participantes difícilmente se cumplen.
- No hay mediciones para los cursos y programas.
- Solo se hacen mediciones de reacción cuya información no es utilizada o es ignorada.

Centrada en los objetivos organizacionales

- La DNC está unida explícitamente a las necesidades específicas de la organización.
- El foco principal es el logro de objetivos organizacionales de carácter estratégico.
- La administración de los cursos es manejable y ordenada.
- La priorización de cursos y programas está dada por las necesidades de la organización.
- Las expectativas de los participantes son realistas y por lo general se cumplen.
- Se definen planes de evaluación para los cursos y programas.

Ilustración 6: Cambio de paradigmas de la Detección de Necesidades de Capacitación (Moreno, J., 2009, p. 6)

El talento humano al que se hace referencia comprende a “las personas que en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos, en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a

la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, este capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 69).

Vigorena por su parte indica que en la revista *The Economist* publicado en la portada del mes de octubre de 2006, se señala que:

Talento es quien tiene las competencias para resolver problemas inéditos y complejos o inventar nuevas soluciones (...) Talento es lo que hace la diferencia constante, dentro y fuera de la empresa (...) Un talento tiene una biografía propia de vida que debe mostrar claramente los desafíos que ha superado en su historia y que generan sus competencias (...) el talentoso se diferencia no sólo en el conocimiento que posee sino en que sabe cómo puede aplicarlo y, más importante aún, en su actitud frente al mundo, en ese brillo desafiador en el mirar y en muchas cosas valóricas. Además de eso, el talento es un moderno “trabajador del conocimiento”. El planifica su vida y su carrera sin quedarse esperando a que la organización donde trabaja haga eso, él es fiel a la cultura y a la causa de la empresa, y no al empleo. El comparte y multiplica sus conocimientos y sus relaciones en redes virtuales.

La Guerra de los Talentos va a suceder porque es difícil identificarlos. Los modelos tradicionales de selección sólo sirven para el trabajador organizacional, que vive dentro de los padrones diseñados en el pasado. Encontrar el talento significa ir más al fondo en la entrevista, en los resultados obtenidos en sus cargos anteriores,

dar oportunidades, quebrar paradigmas, miran más allá del horizonte común. Los talentos están ahí, su apariencia es común, su forma de ser es simple y por eso la gran guerra es poder identificarlos, atraerlos y después retenerlos. (F. Vigorena, 2010)

“El área de Recursos Humanos debe definir sus nuevos roles y responsabilidades. Luego deberá evaluar de manera objetiva las capacidades tácticas presentes contra las futuras necesidades estratégicas, llenando los vacíos mediante capacitación y contratación”. (Deloitte Touche Tohmatsu, 2006, p.25)

La capacitación del talento humano dentro la organización ha tomado una nueva orientación, respecto a la tradicional, en la que se daba prioridad al desarrollo de actividades técnicas y el cumplimiento puntual de las actividades en un puesto de trabajo. En la actualidad, constituye uno de los pilares fundamentales para generar procesos de cambio y perfeccionamiento de competencias en el personal, el cual incrementará su valor para la organización en la medida en que sea capaz de mejorar sus niveles de conocimientos, destrezas y habilidades, que garanticen no sólo su desempeño efectivo y cumplimiento de sus funciones, sino su alineación y colaboración con el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

La capacitación, hoy por hoy, ha adquirido un alto valor estratégico tanto para la empresa como para las personas, porque genera consecuencias importantes para ambas, como exponen Pereda y Berrocal. Para las empresas incide en:

1. Productividad: Esta depende en gran medida del nivel de formación de los trabajadores. Mientras más calificados se encuentren éstos para el desarrollo de sus funciones, más contribuirán al mejoramiento productivo de la empresa.
2. Calidad: La empresa se desarrolla en un medio permanentemente cambiante. Sólo los trabajadores con las competencias para ejecutar sus actividades con las competencias que se requiere para adaptarse a los cambios, alcanzarán los niveles de calidad exigidos.
3. Salud laboral: El diseño de puestos, el clima laboral y las medidas de seguridad y salud ocupacional resultan insuficientes si los empleados no están capacitados para conocer los riesgos laborales a los que están expuestos, y no saben cómo reaccionar o incluso anticiparse a ellos.
4. Conflictividad: La formación es una evidencia de que la empresa demuestra preocupación por sus colaboradores y por su desarrollo, por lo que sus sentimientos de pertenencia y compromiso se incrementan, disminuyendo por contrapartida la conflictividad.
5. Imagen de la empresa: A nivel interno, los empleados consideran que no sólo se considera su rendimiento, sino también su crecimiento personal y profesional, y a nivel extra empresarial, la empresa es percibida y valorada por la calidad de sus miembros.

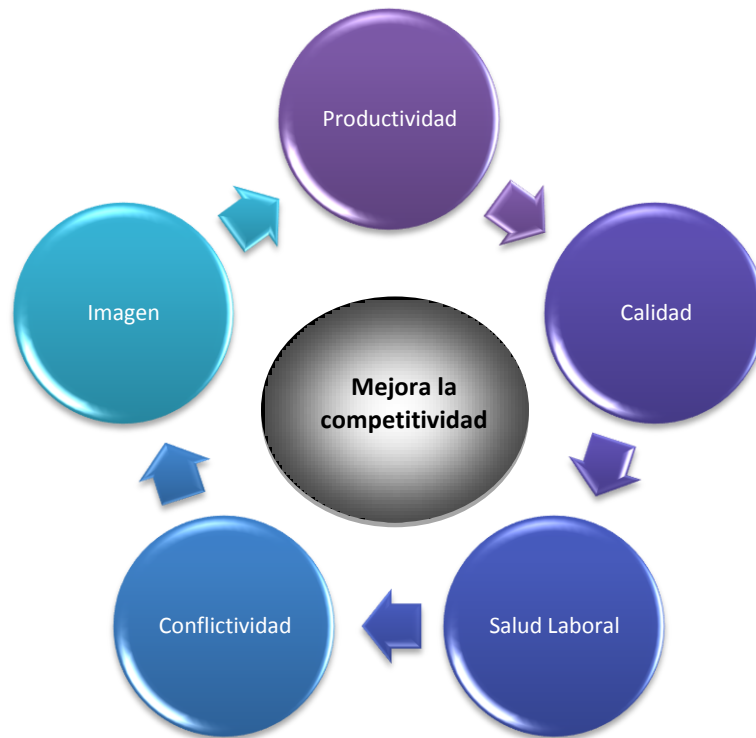


Ilustración 7: Valor estratégico de la formación para la organización (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.26)

Para las personas, aporta en:

1. Competencia: “Las empresas competitivas necesitan personas competentes, entendiendo el término en el sentido de que sean expertas, tengan un alto nivel de competencia profesional en las tareas que llevan a cabo, pero que, además, sean capaces de intervenir en varias de las tareas o actividades dentro de su profesión (multivalencia), y de ampliarse profesionalmente hacia actividades y tareas de una segunda profesión u ocupación, a partir de la suya básica (polivalencia)”. (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.28).

2. Empleabilidad: Si una persona es competente mejoran sus posibilidades de mantener su empleo actual, o las de encontrar uno diferente en otra empresa, porque posee las competencias laborales demandadas por el mercado.
3. Satisfacción: Cuando las personas se perciben valoradas por la empresa, porque esta demuestra interés en su desarrollo profesional y personal, y adicionalmente se sienten capacitadas para desarrollar con confianza las tareas que ejecutan, se sienten más competentes, mejoran el compromiso con su lugar de trabajo, y consecuentemente, también poseen un alto sentimiento de satisfacción.
4. Salud laboral: Cuando los empleados conocen claramente cuáles son los riesgos de trabajo, y los comportamientos seguros más adecuados, mejora la salud laboral.



Ilustración 8: Valor estratégico de la formación para las personas (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.29)

De acuerdo a Chiavenato, la capacitación:

“...es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (...) entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (...) Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización”. (Chiavenato, 2009, p. 386)

Martha Alles define a la capacitación como “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados”. (Alles, M. 2009,p. 68). “Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean”. (Alles, M. 2009,p. 84).

A su vez, la diferencia de la formación ya que conceptualiza esta última como la “acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades

intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación”. (Alles, M. 2009,p.68).

Por ser un proceso sistemático, la capacitación no puede entenderse como un grupo de acciones aisladas e incidentales, sino que responden a un proceso estructurado, preciso y continuo, alineado a la estrategia de la empresa, en el que debe existir objetivos claramente definidos, una buena planificación, una ejecución rigurosa, y la implementación de mecanismos de control y evaluación, para verificar el cumplimiento de las metas trazadas.

Es fundamental cuestionarse sobre el nivel de interrelación existente entre Recursos Humanos y sus subsistemas con el plan estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales), ya que sólo así se podrá delinear y dirigir un proceso de capacitación eficiente, eficaz y de alta calidad, que realmente moldee la conducta de los colaboradores, que satisfaga las necesidades y requisitos de la empresa, y le ayude a cumplir con sus objetivos y estrategias.

“El proceso comienza con la definición de las exigencias y necesidades de formación existentes en la organización, la delimitación de los objetivos a corto, medio y largo plazo que se pretenden conseguir, el diseño de las acciones formativas que habrá que realizar, puesta en práctica de dichas acciones formativas, la evaluación de la formación, la gestión de presupuesto, etc.” (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.12).

Por esta razón, realizar el diagnóstico adecuado de las necesidades de capacitación se vuelve una etapa clave dentro de dicho proceso, ya que de la formación pertinente y adecuada, se derivará, en la medida de lo posible, el cambio conductual y el aporte mejorado de los miembros.

En párrafos anteriores se mencionó que es necesario que exista una alineación del área de Recursos Humanos con el plan estratégico organizacional, ya que los subsistemas deben estructurarse en función de los parámetros y estándares que pretende alcanzarse.

Martha Alles expresa que las buenas prácticas en Recursos Humanos empiezan por sus subsistemas: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, Evaluación de desempeño, Remuneración y beneficios, Desarrollo y planes de sucesión y Formación.

Las organizaciones de todo tamaño necesitan un modelo sistémico para el desarrollo de personas: Modelo para construir talento organizacional. Todos los diferentes programas y modelos en relación con las personas deben ser sistémicos. Las organizaciones poseen una estrategia que alcanzar (misión, visión, valores, planes estratégicos), para lo cual cuentan con colaboradores (directivos y restantes niveles). Por lo tanto, no pueden existir programas con objetivos contrapuestos o no relacionados entre sí. Todos deben ser diseñados en función de la estrategia (...)

Los programas relacionados tienen claros objetivos desde la perspectiva de la organización. Uno de ellos es preservar el capital intelectual; el otro –igualmente importante- es la retención de los mejores colaboradores. (Alles, M. 2009,p. 64)

Desde la perspectiva de Alles el buen manejo del talento humano, y el éxito de los programas de formación y de desarrollo, requiere llevar a cabo una correcta evaluación. Las capacidades deben ser medidas en relación con el puesto, actual o futuro según corresponda, y esto a su vez debe encajar con los objetivos que persiga alcanzar la empresa.

Las personas para poder desempeñar las actividades de un puesto, necesita cubrir algunos requisitos. Es decir contar con la capacidad para cumplir su trabajo. Estas capacidades pueden clasificarse en:

Conocimientos: Se derivan de estudios formales o de otro origen. Es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema específico, materia o disciplina.

Competencias: Características de personalidad que se derivan en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

Experiencia: Práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos y aumentar la eficacia, cuando se aplican, de los conocimientos y competencias existentes, y que genera como consecuencia la mejora de los resultados de dicha actividad.

Valores: Principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. (Alles, M. 2009,p 64-65).

De acuerdo a Alles, respecto al subsistema de Formación, primeramente, es necesario formularse la pregunta de cómo se están empleando los recursos disponibles para la capacitación en la organización ya que generalmente, los presupuestos dispuestos para capacitación son limitados con relación a las necesidades y deben ser invertidos de manera eficiente. (Alles, M. 2009,p.76).

Adicionalmente, si todas las actividades de formación deben estar dirigidas a alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales, las personas y sus actividades laborales también deben estarlo. Para que esto ocurra, los puestos de trabajo “deberían estar diseñados en función de la estrategia y, en consecuencia, la capacitación que su ocupante reciba, estar en relación con el puesto que ocupa o, eventualmente, que se espera que ocupe más adelante”. (Alles, M. 2009,p. 76)



Ilustración 9: La adecuación persona - puesto (Alles, M. 2009, p. 70)

La estrategia debe verse “reflejada en los descriptivos de todos los puestos de la organización”. (Alles, M. 2009,p. 80). Conforme a lo expresado por Martha Alles, esto no es solamente un aspecto de interés gerencial, ya que involucra a cada miembro de la organización, y de ahí parte la mayor complejidad: alinear a “todos” los puestos con la estrategia de la empresa, para que posteriormente se logre medir y evaluar si las capacidades de los diferentes puestos de trabajo son los adecuados para alcanzar un estándar que contribuya al logro de los objetivos estratégicos.

Como antes se indicó, cuando los subsistemas de Recursos Humanos han sido implementados de manera adecuada, se puede emplear la Evaluación de Desempeño como una herramienta muy válida para medir las capacidades de los trabajadores, su comportamiento laboral y su nivel de aporte para el cumplimiento de objetivos individuales, departamentales y de la organización.

Aunque la necesidad de medir las capacidades de los colaboradores de una empresa resulta necesaria y es indiscutible, es fundamental que la medición se relacione con lo que la organización requiere.

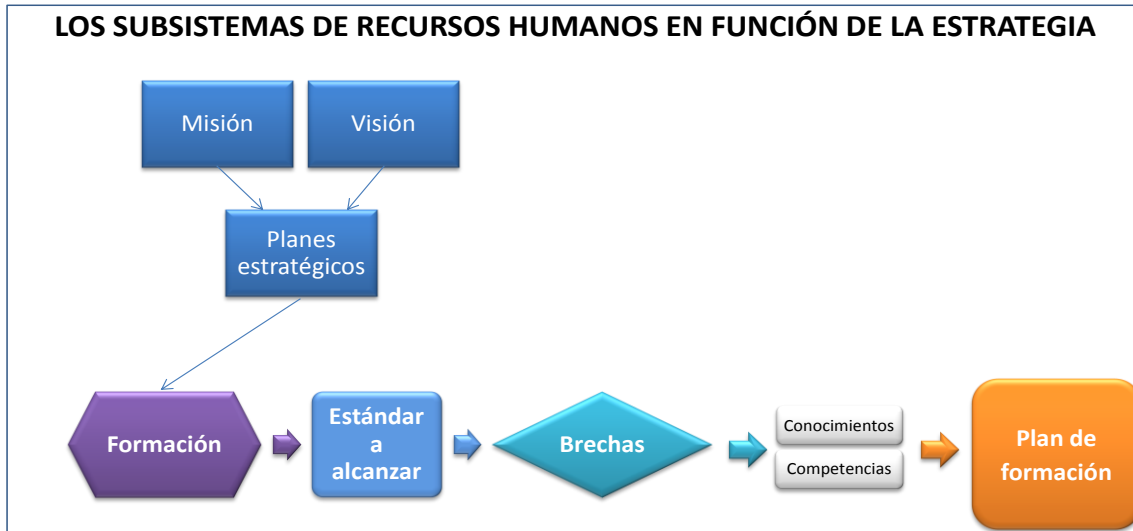


Ilustración 10: Subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia. (Alles, M. 2009, p. 82.)

Conforme a la perspectiva de Martha Alles, en los siguientes conceptos radica el éxito del programa de formación:

1. “La brecha entre lo requerido y lo que el colaborador posee, ya sea en materia de conocimientos como de competencias.
2. Qué esfuerzo el colaborador está dispuesto a hacer para cerrar estas brechas.
3. Ambos aspectos relacionados con la estrategia organizacional”. (Alles, M. 2009, p. 88).

Partiendo del plan estratégico de la organización, se puede determinar los estándares o parámetros que se desea alcanzar, no solo a nivel empresarial, sino que esto en última instancia debe derivar en los que se requiere del personal que ayudará a cumplir los objetivos globales. Es así que:

La estrategia debe reflejarse de algún modo en los descriptivos de puestos para que, de esta manera, cada persona sepa a ciencia cierta qué debe hacer y qué se espera de ella en relación con el puesto de trabajo en el que se desempeña (...) Este es el primer aspecto a considerar en la adecuación persona-puesto. Para que un colaborador pueda adecuar su accionar, sus conocimientos, experiencia y competencias a un determinado puesto de trabajo debe conocer qué se espera de él en esa posición, y la forma de comunicarlo es a través del documento ya mencionado: el descriptivo de puesto". (Alles, M. 2010, p. 68)

Si el descriptivo de puestos ha sido desarrollado en alineación a la estrategia organizacional, indiscutiblemente, cuando se midan las brechas entre los perfiles requeridos y los reales del personal, será posible realizar un plan de acción que no solo pretenda cerrar las brechas en conocimientos o competencias, sino que tenga como meta final contar con personal capacitado para alcanzar los objetivos de la organización.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es un proceso orientado a la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales (...) Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, y sus competencias actuales e idealmente

futuras. La DNC es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha”. (Yturralde, Ernesto, 2013)

De acuerdo a Ernesto Yturralde, consultor y capacitador de talento humano:

Se debe detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas (...) la capacitación del talento humano le permitirá a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y los que el puesto requiere; al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la organización. El otorgar al colaborador los conocimientos, las herramientas necesarias e impulsar sus actitudes para realizar adecuadamente su trabajo, genera en él y ella, por añadidura mayor motivación, al elevar sus competencias para trabajar mejor y más rápida y eficientemente”. (Yturralde, Ernesto, 2013)

Es importante considerar que la organización diseña programas de desarrollo de personas y de capacitación con la seguridad de que “los colaboradores son adultos que deben tomar las riendas de sus carreras y sus vidas y, en contrapartida de ello, la organización contiene y guía; además, provee los métodos de desarrollo de personas y las actividades de formación que se diseñan en base a este criterio”. (Alles, M. 2009, p. 87).

La formación, para Martha Alles, es un camino de doble vía, en el que la organización provee a sus colaboradores de un método para el desarrollo de sus colaboradores, aplicable a competencias y a conocimientos, pero a cambio de este beneficio, los

trabajadores que, se asumen personas adultas y responsables de sus actos, deben hacer su parte, es decir, poner lo aprendido al servicio de la organización, con el fin de cumplir con las funciones a su cargo, y aportar al logro de los objetivos y el plan empresarial.

Debido a que Recursos Humanos debe desempeñar un rol estratégico dentro de la empresa, mediante la provisión de personal o capital humano capacitado para un alto desempeño³, la detección de necesidades de formación también debe considerarse un proceso estratégico y sistemático, en el que las acciones de capacitación contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales.

La detección estratégica de necesidades de capacitación “se enfoca en las necesidades de la organización y no en las necesidades de individuos o grupos. El referente para determinar si un requerimiento de capacitación es pertinente son las necesidades de la institución (...) la DENC visualiza a la capacitación como una intervención que tiene el deliberado propósito de: (a) contribuir con el logro de objetivos estratégicos de la organización y (b) impactar de manera positiva los objetivos y prioridades de la organización”. (Moreno, J. 2009, p.1).

³ “La detección de necesidades de capacitación es el proceso de recolectar información acerca de una necesidad organizacional expresada o inferida y que se supone puede ser resuelta con capacitación. La necesidad puede ser un deseo para mejorar el desempeño actual o corregir una deficiencia”. (Barbazette, 2006, p.5).

Necesidades institucionales

Descripción:

Soportar objetivos y estrategias	•La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.
Aprovechar oportunidades	•La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presenten durante el camino.
Cerrar discrepancias de desempeño	•La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen por una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado.
Cumplir con normas y regulaciones	•La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes.

Ilustración 11: Necesidades institucionales que justifican la capacitación. (Tobey, D., 2005)

Conforme lo menciona Jaime Moreno, tomando esta clasificación de necesidades institucionales que justifican la capacitación, se puede detallar de manera más específica los tipos de necesidad requeridos:

APOYAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

- Capacitación como actividad para apoyar objetivos y estrategias de la organización (también en varios niveles-, unidades funcionales, procesos, proyectos, etc.)
- Programas de certificación de puestos claves: además de asegurar el desempeño de los ocupantes de dichos puestos, cierra brechas de resultados que dependen de los puestos claves.

APROVECHAR OPORTUNIDADES:

- Capacitación para que la organización aproveche situaciones de beneficio estratégico.
- Capacitación en planes de carrera, sucesión y respaldo.

CERRAR BRECHAS O DISCREPANCIAS DE DESEMPEÑO

Para este tipo de necesidad cabe hacer la puntualización de que las “únicas brechas tanto de resultados como de comportamiento que pueden ser resueltas eficazmente con intervenciones de capacitación son aquellas que tienen como causa raíz una falta de conocimientos y habilidades por parte del personal”. (Moreno, j. 2009, p. 5)

- Capacitación para cerrar brechas de comportamiento (habilidades) originadas por un cambio o actualización de tecnología, metodologías, procedimientos, tareas, etc.
- Capacitación para cerrar brechas de resultados.
- Capacitación para desarrollar competencias transversales de varios grupos ocupacionales: incluye competencias de liderazgo, interpersonales y de gestión.

CUMPLIR NORMAS Y REGULACIONES

- Capacitación derivada de los requerimientos de instituciones externas (gobierno y casa matriz que exigen el cumplimiento de determinadas normativas o regulaciones.

Jaime Moreno manifiesta que, para lograr estos objetivos, la DENC considera lo siguiente:

- La capacitación es una inversión y por lo tanto debe analizarse los beneficios que aportará a la empresa.
- La capacitación es un medio, no un fin. Los procesos de formación no se justifican en sí mismos. El objetivo es capacitar a la gente como un camino para alcanzar un fin específico, es decir, contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.
- El fin de la capacitación es mejorar el desempeño del personal y de la organización. El fin de la capacitación no es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal. En realidad, esto es un paso intermedio para lograr la mejora del desempeño.
- La capacitación es una herramienta más entre otras. La capacitación es una herramienta, entre otras, para mejorar el desempeño de personas, procesos y organizaciones. Constituye la mejor intervención cuando el análisis de brechas (o análisis del desempeño), determina que la causa raíz de la brecha es una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal⁴. (Moreno, J. 2009, p. 2-3)

Adicionalmente, la atención hacia un DNC puede derivar de:

⁴Si la causa es otra, por ejemplo, falta de recursos, la capacitación no es la mejor intervención. Incluso si la causa es la falta de motivación del personal, -las personas no quieren hacer el trabajo, la capacitación no es la respuesta, ya que los problemas motivacionales no se resuelven con capacitación, sino con otro tipo de intervenciones.

- Nuevas exigencias y cambios externos, como cambios en la legislación y disposiciones gubernamentales, alteraciones en la demanda, aparición de competidores y sustitutos, etc.
- Resolver problemas organizacionales.
- Corregir caídas en la productividad.
- Reducir impactos actuales o hacer la previsión de los futuros por cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas ante los movimientos de personal.
- Hacer frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes o como parte de un Plan de Carrera.
- Baja o alta de personal.
- Solicitudes del personal.

Las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas: Situaciones que han sido detectadas como fuente de problema, y que requieren ser solventadas mediante el proceso de capacitación
- Presentes: Se manifiestan cuando se realiza la DNC
- Futuras: La organización las identifica como parte de su proceso de transformación y previsión futura. Esta incorpora cambios a corto, mediano y largo plazo.

La DNC debe responder qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. Como se mencionó anteriormente la capacitación debe ser periódica y permanente. Además en lo posible ser proactiva, ya que esto implica una planificación que anticipa las ocurrencias futuras. Debe estar alineada con el análisis estratégico de la organización. “La proactividad permitirá la

previsión de las posibles disfunciones que pudieran surgir y que pueden afectar a los resultados en las acciones estratégicas globales”. (Yturralde, Ernesto. 2013)

La capacitación reactiva debe darse cuando se produce la brecha entre las competencias reales y las requeridas, e implementarla ayuda resolver problemas actuales y disfunciones evidentes.

Las Necesidades de Capacitación en relación al cumplimiento de la tarea o función pueden clasificarse por:

- **Discrepancia:** Cuando una tarea o función ejecuta de forma no satisfactoria. Los resultados de la gestión discrepan con los esperados.
- **Cambio:** Cuando una tarea o función ha sido o será modificada, y las competencias actuales son insuficientes para cumplirla adecuadamente en la actualidad y a futuro.
- **Incorporación:** Cuando tareas o funciones deben incorporarse, y el personal a cargo de su realización no posee las competencias suficientes para su ejecución.

“Los objetivos de formación se refieren a las competencias que es preciso que los participantes adquieran, desarrollen, activen o inhiban, en función de los objetivos estratégicos de la organización. (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.13) Estos se pueden referir a los distintos componentes de las competencias:

- El conjunto de conocimientos que permiten al trabajador llevar a cabo los comportamientos que forman parte de la competencia (saber)

- La aplicación de los conocimientos que se posee para resolver los problemas que ocurren durante la ejecución del trabajo, es decir habilidades y destrezas (saber hacer).
- El comportamiento acorde a normas, reglas, políticas y valores de la cultura organizacional, o sea actitudes (saber estar).
- Finalmente, que la persona quiera y tenga la voluntad de llevar a cabo los comportamientos esperados como parte de la competencia, aspectos motivacionales (querer hacer).



Ilustración 12: Los componentes de la competencia. (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.34)

Por su parte Yturralde menciona que los objetivos para mejorar los niveles de competencia son:

- Cognitivos: Proveer conocimientos, términos, fechas, hechos y tendencias.
- Procedimentales: Instruir sobre procedimientos, protocolos, procesos, trucos, atajos y aspectos relacionados con el Know-How de la función o negocio.

- Actitudinales: Brindar orientación o cambios de comportamientos y actitudes. Estos suelen tomar más tiempo dentro de procesos de cambio”. (Yturralde, Ernesto. 2013).

Conocimientos	Habilidades & Destrezas	Comportamientos & Actitudes
Entender	Usar	Sentir
Definir	Reparar	Motivarse
Nombrar		Integrarse
Identificar	Hacer	Confiar
Memorizar		Interesarse
Sintetizar	Controlar	Relacionarse
Retener		intercambiar
Precisar	Diseñar	Adaptarse
Saber		Escucharse
Comprender	Planificar	Cambiar
Analizar		Comprometerse
Interpretar	Proyectar	Sensibilizarse
SABER	SABER HACER	SER

Ilustración 13: Objetivos a ser cubiertos con la capacitación. (Yturralde, Ernesto. 2013)

Conforme se puede visualizar en la ilustración anterior, al cumplir con los objetivos de la capacitación se logra “integrar el ser, el saber, el hacer y el convivir mediante conceptos, procedimientos, valores y actitudes que orientan la enseñanza y el aprendizaje”. (Yturralde, Ernesto. 2013).

De esta manera se genera un proceso formativo transversal, cuyos ejes fundamentales son los siguientes:

a) Ejes Transversales Sociales

b) Ejes Transversales Ambientales

c) Ejes Transversales de Salud

Según Yturralde:

“La transversalidad en el campo educativo es un instrumento articulador que permite interrelacionarlo con la familia y la sociedad. En la actualidad es fundamental para quienes hacemos de la educación, formación y capacitación: instrumentos para la transferencia, el formular estrategias para la formación de valores, utilizando las vías de los ejes transversales con el de darle un enfoque integrador a su currículo, obtener formación integral de sus Destinatarios de la formación y capacitación con una fuerte base ética.

Desde la perspectiva organizacional, la posibilidad de generar interacciones interdisciplinarias y multidisciplinarias, mediante contenidos formativos que

reflejan preocupación por problemas sociales y la responsabilidad ante ellos, cuestiones ambientales, y de salud humana, permite simultáneamente lograr una formación en valores, al lograr incorporar los ejes transversales a los procesos de capacitación, tanto en la ciencias sociales y áreas técnicas, para así desarrollar las habilidades blandas como complemento de las habilidades duras o técnicas.

La educación debe promover la inserción de la educación convencional con la educación experiencial combinando el desarrollo de las capacidades intelectuales con sus capacidades afectivas, sociales, éticas y morales con una visión integral (...)

Las organizaciones educativas y corporativas que avanzan, son organizaciones que se mantienen en un permanente proceso de aprendizaje (...) Las organizaciones inteligentes serán capaces de mantenerse y crecer frente a los actuales desafíos, en la medida de que sus integrantes estén preparados para los cambios permanentes. Esto nos lleva a considerar el tener a los colaboradores más capacitados y preparados para no solamente adaptarse a los cambios externos, sino a ser capaces de generar los cambios necesarios para avanzar frente a las adversidades del entorno con el fiel compromiso para alcanzar los logros, los resultados esperados y más allá. El aprendizaje de los aspectos clave del negocio, de los procedimientos, de los productos, no serán suficientes. Cada integrante del equipo debe llegar a conocerse a sí mismo como individuo y a conocer a los demás integrantes del equipo para tener consciencia de sus capacidades y competencias, y con ello alcanzar la sinergia necesaria para obtener el máximo como equipo."

(Yturralde, Ernesto. 2013)

2.3. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación y formación es un proceso continuo, sistemático y estratégico, que está dividido en etapas interrelacionadas, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

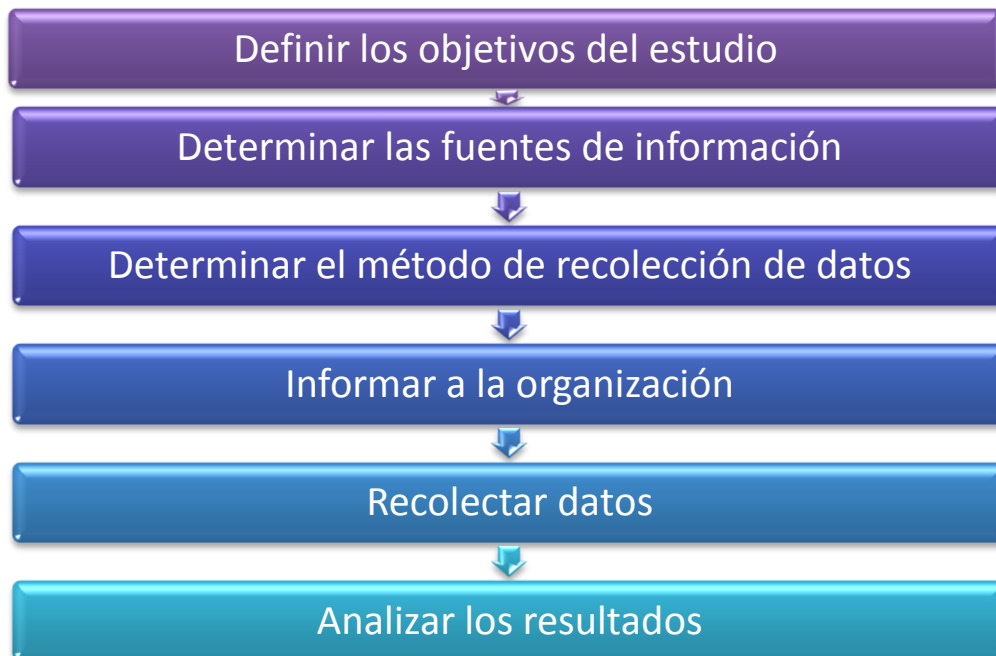


Ilustración 14: Proceso de identificación de las necesidades de capacitación. (Yturralde, Ernesto. 2013)

Para identificar las necesidades de capacitación del personal se requiere analizar y definir los requerimientos presentes y de futuro inmediato de la gente, en relación con las exigencias devenidas del correcto desempeño de sus puestos de trabajo. De acuerdo a lo manifestado, es necesario identificar dos tipos de necesidades de capacitación:

1. Necesidades inmediatas: Cuya atención es a corto plazo y aparecen a causa de problemas de eficiencia, eficacia o seguridad.
2. Necesidades estratégicas: Las cuales se fundamentan de los objetivos y planes estratégicos de la organización. Este tipo de necesidades serán atendidas, dependiendo del origen, a corto, mediano o largo plazo.

Para tener una adecuada gestión de la capacitación, es imprescindible solventar los dos tipos de necesidades, y este constituye el objetivo de la realización del diagnóstico.

Las fuentes de información para recolectar datos que sirvan para identificar las necesidades de capacitación son variadas y se las puede clasificar en directas e indirectas:

1. Fuentes directas: Son las que agrupan a los actores de la gestión del área analizada: Directivos, mandos medios y colaboradores.
2. Fuentes indirectas: Son informaciones de usuarios de los productos y/o servicios de las áreas, además de otros datos provenientes de procesos de recursos humanos que podrían proporcionar datos útiles sobre posibles necesidades de capacitación: resultados de clima laboral, reportes de rotación, informes de accidentabilidad, conflictos laborales, etc.

De acuerdo a la opinión de Marcelo Pérez, especialista en manejo de talento humano para que los objetivos del plan de capacitación concuerden con las reales necesidades de la organización y de sus miembros, es de suprema importancia crear buenos canales de comunicación.

Esta forma de detectar las necesidades de cambios, trae un doble efecto positivo, puesto que por un lado se obtiene una visión amplia de la situación pudiendo generarse un correcto diagnóstico (...) que refleja la realidad desde distintos puntos de vista, cada persona tiene elementos muy valiosos que aportar puesto que su experiencia y sus conocimientos son únicos y no deben ser desperdiciados.

Por otro lado, resulta un efecto motivador el ser consultado sobre los problemas o ventajas que la persona observa del producto o servicio que se brinda, y mucho más si dicho aporte es tenido en cuenta para los temarios a considerar, hacen además que los mismos sean aplicables de forma inmediata puesto que surgen de las necesidades diarias. No debe olvidarse que los conocimientos adquiridos que no son ejecutados dentro de cierto lapso, no se incorporan al comportamiento. (Pérez, M., 2002)

De acuerdo a Gaines & Robinson (2008), los profesionales que conducen una detección de necesidades, deben identificar los requerimientos de capacitación y, en general, los problemas de desempeño, en términos de una jerarquía de necesidades (...) La identificación del nivel de necesidad implícito en una demanda de capacitación, es relevante en la medida en que esto facilita la determinación de su pertinencia e incluso el tipo de detección de necesidades que se debe llevar a cabo". (Moreno, J. 2009, p. 3)

Nivel de necesidad	Descripción
Necesidades de capacitación individual	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
Necesidades del ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas o grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, etc. e intangibles como reconocimiento, incentivos, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
Necesidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos.

Ilustración 15: Jerarquías de las necesidades. (Gaines y Robinson, 2008)

Ernesto Yturralde menciona que los métodos de recolección de datos más utilizados son los siguientes:

- Las Entrevistas: Método que se aplica a los colaboradores en toda la organización, con la finalidad de identificar situaciones en sus áreas para posteriormente determinar cómo pueden ser solucionados a través de capacitación.
- La Observación en el campo: Este método consiste en la observación de los colaboradores mientras realizan sus labores, con el objeto de encontrar situaciones que reflejen una necesidad de capacitación.

- Las Sesiones de grupo (grupos focales): Las sesiones de grupo se conducen para determinar, mediante el consenso, los estándares correctos o los objetivos que deben tener los procesos de capacitación.
- Cuestionarios: El método de cuestionarios es una herramienta útil para refinar el conocimiento sobre necesidades que ya se encuentran identificadas, complementando la información obtenida previamente.

Adicionalmente, Pereda y Berrocal sugieren emplear para el análisis de la DNC fuentes de información como:

- Perfiles de puesto existentes en la empresa, a partir de los que se pueda definir los requerimientos de formación de cada uno de ellos. Esto debe incluir tanto los perfiles de los puestos actuales como de los que se proyecta a futuro debido a la puesta en práctica de los planes estratégicos de la empresa.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño laboral, que indiquen los problemas de eficiencia y efectividad en la ejecución de las funciones de los colaboradores.
- Solicitudes directas de directivos y mandos medios, relacionadas por lo general a problemas puntuales, que ellos o los mismos colaboradores hayan detectado durante la realización del trabajo.
- Solicitudes de los trabajadores, sea consultas directas, o a través de sus representantes.

- Resultados de clima laboral, que en muchas ocasiones proporciona información útil sobre la necesidad de capacitación en ciertas áreas. Pero debido a que esta información es indirecta se debe corroborar la existencia de necesidades reales de formación.
- Presupuesto disponible para actividades de capacitación.
- Resultados de las evaluaciones de programas de capacitación previos en la empresa, que pueden proveer información sobre necesidad de cambios en proveedores, contenidos, metodología, o nuevos requerimientos.

Después de definir el método para la recolección de datos, se requiere informar a la organización sobre el mismo, para contar con la colaboración de los directivos y de todo el personal durante su aplicación, y se procederá a usarlo.

Luego de aplicar los métodos elegidos para recolectar la información que ayude a diagnosticar o detectar las necesidades de capacitación, hay que procesarla con el fin de conocer:

1. Los requerimientos de formación existentes dentro de la empresa, es decir las competencias que los trabajadores van a necesitar, el nivel de cada una de ellas, los puestos en los que se precisa dichas competencias, y cuál será la contribución tanto para el desempeño de las funciones propias del puesto, como su aporte al cumplimiento de objetivos del área y de la organización.
2. Necesidades de formación individuales, que al utilizar toda la información de la que dispone el analista, puede detectar en cada persona, ya que las

carencias actuales y futuras existentes en cada colaborador son diferentes, y para potenciar la eficiencia y eficacia del diagnóstico, y la posterior aplicación del plan de capacitación, es necesario hacer una evaluación por cada empleado.

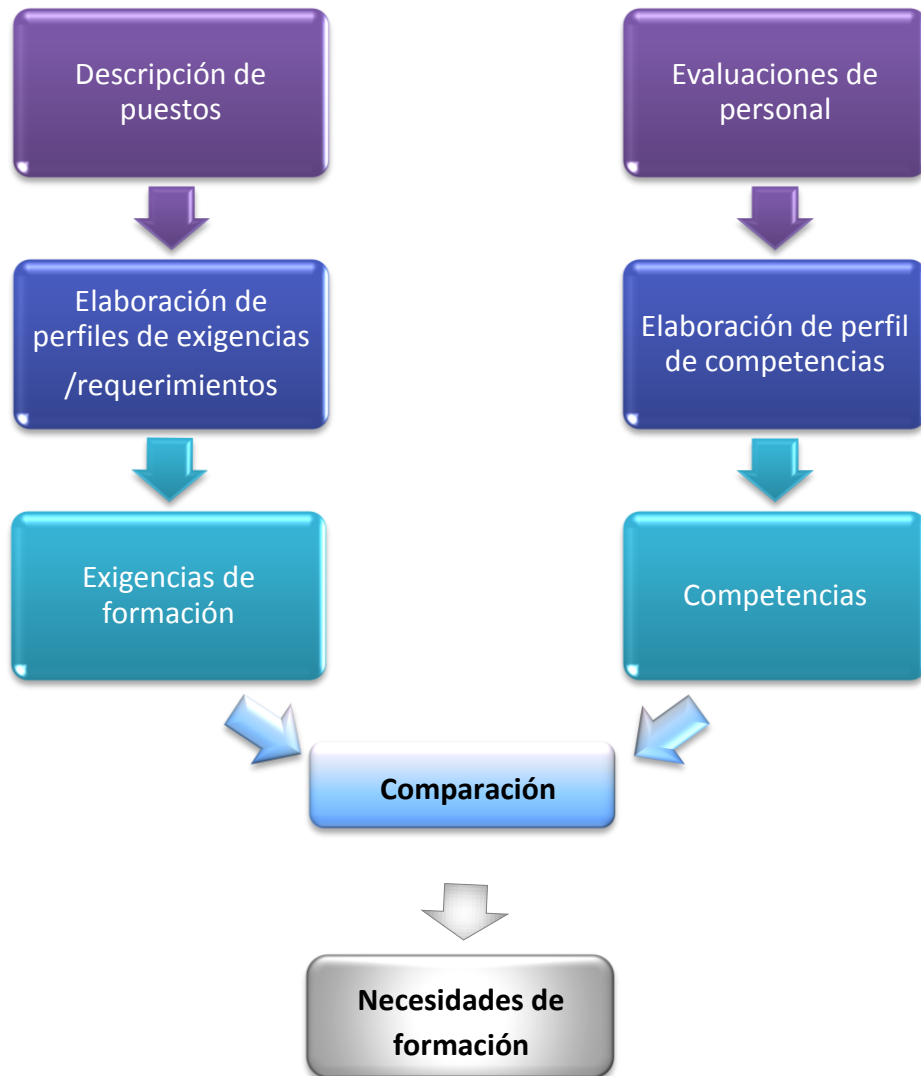


Ilustración 16: Proceso definición de necesidades de formación. (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.81)

Barbazette (2006), citado por Moreno, identifica diferentes tipos de detección de necesidades, derivados del análisis, que corresponden a los requerimientos que se susciten en el momento:

Tipo de análisis de necesidades	A qué responde el análisis
Brechas de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se origina la brecha en una falta de conocimientos y destrezas? • ¿Cómo se puede solucionar la brecha? • ¿Es la capacitación la mejor respuesta?
Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué debería hacerse la capacitación? • ¿Es el beneficio de la capacitación mayor que el costo de la deficiencia actual?
Necesidad versus deseos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué debería hacerse la capacitación? • ¿Está la brecha vinculada a una necesidad organizacional?
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los comportamientos o tareas que exactamente deben aprenderse?
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la correcta y mejor forma de hacer esta actividad o tarea? • ¿Cómo se puede desglosar esta actividad en partes o unidades capacitables?
Población meta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es la audiencia de ésta capacitación? • ¿Qué se debe tomar en cuenta respecto a la audiencia para personalizar la capacitación? • ¿Qué otras audiencias pueden beneficiarse de esta capacitación?
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el mejor momento en que debe ejecutarse esta capacitación? • ¿Qué otros requerimientos hay que considerar para la organización?

Ilustración 17: Diferentes tipos de análisis de necesidades (Barbazette, J. 2006, p. 5)

A esto habría que agregar el “análisis del beneficio esperado” que es un procedimiento para determinar cuáles son los beneficios –tangibles o intangibles–,

que se esperan de un programa de capacitación y que, a su vez, determinarán el nivel o niveles de evaluación que deben aplicarse a un programa de capacitación. De todos los análisis que aquí se presentan, uno de los más importantes es el análisis de brechas o análisis del desempeño. Este análisis es una habilidad que todo administrador de la capacitación debería manejar. (Moreno, J. 2009, p.5)

Con la información analizada y procesada, y la obtención de las DNC, el responsable de capacitación, está en la posibilidad de elaborar el Plan de Capacitación, y de definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se debe cumplir con los programas y acciones formativas. Además debe contener los participantes, los formadores internos y externos, el presupuesto, la exigencia logística, el cronograma de ejecución, indicadores de cumplimiento del plan y un método de evaluación del impacto de la capacitación. No está por demás señalar que los requerimientos y necesidades de capacitación pueden seguir llegando continuamente. Debido a que el entorno y las características del mismo también se modifican, aparecerán nuevas demandas y exigencias para el desempeño laboral de los trabajadores. Por esta razón, el plan debe ser flexible, e incluir, en lo posible un método de evaluación de necesidades de capacitación, que permita verificar su pertinencia de forma ágil y eficiente.

Luego del establecimiento del marco teórico, que justifica y explica la importancia de la Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación, es de suma importancia instrumentar los conceptos y adaptarlos a una metodología que sea aplicable de manera lógica y secuencial.

Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación con base en el Modelo del Retorno de la Inversión (DNC + ROI)

El modelo del Retorno de la Inversión (ROI) fue desarrollado por el instituto ROI (www.institutoroi.com), entidad fundada por Jack Phillips.

ROI es una herramienta de evaluación de los programas de formación y desarrollo, que se implementan en organizaciones públicas y privadas. Esta estrategia es sistemática y se caracteriza por tener continua planificación, control y mejoramiento de las acciones de intervención o programas de capacitación, para así lograr fortalecer el capital humano e incidir en los logros de negocio de cada organización. Basado en el modelo de los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, ROI agrega un quinto peldaño financiero desarrollado por Jack Phillips. Estas cinco categorías, permiten evaluar la efectividad de un programa de desarrollo de personas, ya sea de capacitación, incentivos, implementación de nueva tecnología, entre otros. (Instituto ROI Iberoamérica, 2013)

Las etapas de ejecución del proceso DNC + ROI, descritas por Jaime Moreno, son las siguientes:

1. Inicio formal
2. Información general de la organización
3. Información general de gerentes
4. Información general de la segunda línea

5. Consolidación de la información
6. Validación general
7. Planes de evaluación
8. Tareas a corto plazo

1. Inicio formal

En esta fase existen 3 tareas:

- a) Obtener apoyo de la gerencia o dirección: Para obtener la autorización y apoyo de la gerencia, se requiere hacer una presentación ejecutiva del proyecto a la misma, explicando las características y los beneficios del proceso para la organización.
- b) Comunicar el proyecto a la organización: Se solicita al gerente que envíe un comunicado a toda la empresa para dar inicio al proyecto.
- c) Definir productos, formatos, tiempos y responsables del proyecto: Para este punto es necesario mantener entrevistas individuales con cada gerente para definir los objetivos anuales del aporte del programa de capacitación. Previo a esto, es fundamental que los gerentes tengan claros los objetivos organizacionales, y hayan establecido sus objetivos en alineación a los anteriores. Posteriormente, se realiza un ejercicio parecido con los jefes departamentales o de área correspondientes a cada Gerencia, para determinar los objetivos, pero en este caso se emplea como herramienta de investigación los grupos focales.

2. Información general de la organización

Las tareas a ejecutarse son:

- a) Revisar los objetivos estratégicos organizacionales: los analistas de capacitación deben conocer claramente el plan estratégico, los objetivos organizacionales, el organigrama, etc.
- b) Revisar documentación organizacional: documentos que permitan tener una visión amplia de los resultados de la organización en diferentes áreas como evaluaciones de clima laboral, matrices de cumplimiento de objetivos, balance scorecard, entre otros.
- c) Revisar información relevante de cada área: planes operativos, programas, proyectos, manuales organico-funcionales, etc.
- d) Revisar planes de capacitación anteriores: para identificar cursos pendientes, áreas de énfasis, etc.

3. Información general de gerentes

Para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación, con ayuda del organigrama, el analista de capacitación programa entrevistas individuales con cada gerente y grupos focales con los jefes de área. El número de grupos foco depende del número de integrantes de cada área.

Luego se elabora el plan de entrevistas y grupos focales, se solicita aprobación a la gerencia general, que se encargará de emitir un comunicado a los colaboradores

convocados. Los grupos focales no deben realizarse sin la entrevista previa al gerente de área, ya que uno de los insumos del grupo son los objetivos establecidos durante la entrevista.

Protocolo de entrevista con los gerentes

En la entrevista se deben analizar los siguientes tópicos:

1. **Objetivos estratégicos:** identificar los grandes objetivos del área y entender de qué manera se relacionan con la estrategia organizacional.
2. **Metas:** cómo se miden los objetivos, cuáles son los indicadores que se utilizan, qué metas no se han logrado, resultados de años anteriores, etc.
3. **Prioridades:** determinar qué temas proyectos o acciones son urgentes y cuáles son importantes. Cuáles son necesarios trabajar en el corto plazo.
4. **Principales dificultades y brechas a cubrir en el área:** pensar en el papel del área en el contexto de la organización y su grado de contribución actual a la obtención de los resultados estratégicos de la organización.
5. **Principales dificultades y brechas a cubrir en el equipo:** se analizan cuáles son las necesidades del equipo e incluso de personas individuales del área y que están relacionadas a sus tareas dentro del área.
6. **Planes de desarrollo dentro del área:** indagar si existen planes de desarrollo del equipo del área, qué conocimientos y competencias se pretenden desarrollar y cómo todo esto está vinculado a la estrategia de la organización.
7. **Expectativas respecto al proceso de DeNC:** indagar al gerente cuáles son sus expectativas respecto al proceso de formación en la organización, cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene este proceso, qué sugerencias tiene.
8. **Otros comentarios.**

Ilustración 18: Protocolo de entrevista con los gerentes. (Moreno, J. 2009, p.26)

La información obtenida en durante las entrevistas es analizada e integrada en formatos específicos, los que constan a continuación:

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas (instruccionales y no instruccionales)

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Datos del Programa de Capacitación	
Nombre del curso	
Descripción del programa	
Duración del curso	
Responsables de la organización del curso	

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Programas de capacitación	Indicadores a impactar (N 4)	Desempeño esperado (N 3)	Necesidades de aprendizaje (N 2)	Dirigido a:

Nota. Esta tabla se completa de derecha a izquierda, empezando en la columna "dirigido a" y terminando con la columna "indicadores a impactar".

Ilustración 19: Matrices para integrar datos de capacitación- gerentes. (Moreno, J. 2009, p.14-15)

Jaime Moreno brinda una explicación precisa sobre estos cuadros y su utilización en su manual de Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión:

El primer cuadro es el Scorecard del área, esto es, el detalle de los objetivos que el área se ha propuesto lograr para un período de tiempo determinado.

Los componentes de los cuadros de mando son:

- Objetivo a lograr: descripción de los resultados a lograr en un período de tiempo determinado.
- Indicadores: las métricas o evidencias de cumplimiento del objetivo.
- Metas: el nivel de resultado a lograr.
- Iniciativas: las acciones necesarias para lograr el objetivo.
- Prioridad: este campo es opcional y sirve para identificar qué objetivos son más importantes.

Respecto a las iniciativas, para efectos de DeNC, a veces se las cataloga como “iniciativas instruccionales” (acciones de capacitación) e iniciativas no instruccionales (cualquier otra acción que no es capacitación).

Las acciones de capacitación son recomendables cuando se trata de potenciar desempeños que dependen de conocimientos y habilidades. En la siguiente tabla se desglosan las acciones de capacitación en términos del modelo ROI (los cinco niveles), empezando por los indicadores de impacto. Aquí precisamente se aprecia la lógica estratégica del enfoque ROI. Obsérvese que los indicadores de impacto son los mismos indicadores que miden al objetivo en la matriz de Scorecard.

En la matriz se procede con el desglose de los objetivos de nivel 3 (aplicación), que detalla las principales acciones que los participantes del curso deberán efectuar para aplicar lo aprendido en su trabajo. Siguen las necesidades de aprendizaje (nivel 2) que detalla los aprendizajes que los

participantes deben lograr en el curso y finalmente el grupo a quienes está dirigida la acción de capacitación.

En la tercera matriz, datos del programa de capacitación, se especifican las características del curso como, por ejemplo: los participantes, su número, las fechas, de inicio, la duración, la modalidad, los costos, el tipo (abierto o “in company”), etc.

Estos elementos son los que más adelante dan lugar a los llamados “objetivos de insumo” del curso. (Moreno, J. 2009, p. 13-14)

4. Información general de la segunda línea

Los grupos focales con los jefes, que constituyen la segunda línea de mando en la organización deben seguir el siguiente orden en la DNC:

- Los cursos de capacitación necesarios para el personal del área.
- Las nuevas conductas que deben ponerse en práctica.
- Los objetivos e indicadores del área que serán impactados con los cursos propuestos.

La jefatura de segunda línea tiene a su cargo la operación: conoce el día a día de sus subordinados, sus problemas más relevantes, etc. Administra directamente la producción, por lo que –más que lineamientos estratégicos-, conoce las brechas actuales de desempeño de su personal y, en conjunto con otras jefaturas, puede idear cómo solucionarlas. Por ello la

importancia de realizar un grupo focal a este nivel, en lugar de una entrevista.

Sin embargo, el lineamiento estratégico levantado durante las entrevistas con los gerentes debe mostrarse para que línea media lo valide, para que alinee las acciones de capacitación planteadas en este nivel con los objetivos identificados por el gerente”. (Moreno, J. 2009, p. 14)

Para los grupos focales, se empleará las mismas matrices que en las entrevistas a gerentes, pero el orden será el siguiente:

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Datos del Programa de Capacitación	
Nombre del curso	
Descripción del programa	
Duración del curso	
Responsables de la organización del curso	

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Programas de capacitación	Indicadores a impactar (N 4)	Desempeño esperado (N 3)	Necesidades de aprendizaje (N 2)	Dirigido a:

Nota. Esta tabla se completa de derecha a izquierda, empezando en la columna “dirigido a” y terminando con la columna “indicadores a impactar”.

Fecha: Área / departamento:
Gerencia / Dirección: Participantes:

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas (instruccionales y no instruccionales)

Ilustración 20: Matrices para integrar datos de capacitación –grupos focales. (Moreno, J. 2009, p.14-15)

5. Consolidación de la información

En esta etapa se consolida y unifica la información derivada de las entrevistas con los gerentes y los grupos focales con los jefes, la información obtenida mediante otras técnicas de análisis proveniente de las demás necesidades institucionales.

Con esta base, se elabora el Plan de Capacitación de cada área y se define los niveles de evaluación que se aplicará a cada programa de formación.

6. Validación gerencial

La información recopilada durante la realización de los grupos focales, es integrada y presentada a los gerentes quienes deben validarla. Son ellos quienes deben tomar la decisión de qué cursos deben implementarse para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Además son ellos quienes establecerán el orden de prioridad de ejecución (en el corto, mediano y largo plazo), en función de la importancia de los objetivos del área a cargo.

Con esta validación, se consolidan los planes de capacitación definitivos de cada área.

7. Planes de evaluación

En esta etapa los analistas de capacitación definen los niveles de evaluación de los cursos programados. Para esto se tomará en cuenta la distribución recomendada de Niveles de Evaluación de Phillips & Phillips.

NIVELES DE EVALUACIÓN	PORCENTAJE RECOMENDADO DE CURSOS A SER EVALUADOS EN EL NIVEL
1. Reacción	100%
2. Aprendizaje	40% - 60%
3. Aplicación	20% - 40%
4. Impacto	10% - 20%
5. ROI	5% - 10%

Tabla 2: Niveles de evaluación. (Phillips & Phillips, p. 30, 2005)

El Instituto ROI, dedicado a brindar servicios de evaluación de programas de Recursos Humanos, con base en la difusión, enseñanza y aplicación de la Metodología ROI⁵ y otras herramientas de evaluación, emplea los niveles de evaluación que constan en la Tabla 2, y los define de la siguiente forma:

Nivel / Foco de medición:

1. Reacción y Planes de Acción: mide la satisfacción de los participantes con el programa y captura los planes de acción.
2. Aprendizaje: mide los cambios en el conocimiento, habilidades y actitudes.
3. Aplicación / Implementación: mide los cambios de comportamiento en el trabajo y el progreso con la implementación.

⁵ “ROI es una herramienta de evaluación de los programas de formación y desarrollo, que se implementan en organizaciones públicas y privadas. Esta estrategia es sistemática y se caracteriza por tener continua planificación, control y mejoramiento de las acciones de intervención o programas de capacitación, para así lograr fortalecer el capital humano e incidir en los logros de negocio de cada organización. Basado en el modelo de los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, ROI agrega un quinto peldaño financiero desarrollado por Jack Phillips. Estas cinco categorías, permiten evaluar la efectividad de un programa de desarrollo de personas, ya sea de capacitación, incentivos, implementación de nueva tecnología, entre otros”. (Instituto ROI, 2013)

4. Impacto en el Negocio: mide los cambios de las variables de impacto en el negocio.

5. Retorno sobre la Inversión: compara los beneficios del programa con los costos".
(Instituto ROI, 2013)

8. Tareas en el corto plazo

Estas tareas se relacionan con las actividades que se debe realizar para la ejecución de los cursos, y dar cumplimiento al plan, es decir para hacer operativo al proceso de capacitación:

1. Buscar a los proveedores.
2. Negociar con los proveedores.
3. Coordinar fechas con los instructores.
4. Difundir la información del curso.
5. Inscribir a los participantes.
6. Reproducir el material del curso.
7. Obtener los equipos audiovisuales para el curso.
8. Inspeccionar las aulas donde se hará el curso.
9. Elaborar el listado de participantes.
10. Elaborar los certificados de asistencia.

11. Verificar la marcha del evento.
12. Aplicar la encuesta de evaluación al final del curso.
13. Elaborar el informe de evaluación del curso.
14. Dar apoyo operativo a los instructores durante el curso.

Adicionalmente, en esta etapa debe considerarse los siguientes puntos que son tácticos, no operativos:

- a. Realizar el diseño instruccional de los cursos.
- b. Diseñar los planes de transferencia de los cursos.
- c. Realizar el diseño instruccional de los cursos.

El diseño instruccional consiste en la preparación del contenido del curso y su metodología. Específicamente, en este campo se:

- Establecen el perfil de los participantes.
- Formulan los objetivos de aprendizaje para un programa de formación.
- Derivan los contenidos de formación de un programa de formación.
- Diseñan la metodología que se empleará en un programa de formación.

2.4. LA CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Tradicionalmente, la capacitación en la institución se ha realizado con el enfoque de solucionar problemas cotidianos y ha llegado incluso a responder a temas que se encuentran “de moda” en el mercado. En ocasiones se han ejecutado acciones formativas

sin objetivos previamente establecidos o sin la verificación de la pertinencia de los mismos y, a veces, sin validar la relación entre los cursos que se ejecutaban cada año. Una gestión de capacitación de esta forma puede conllevar problemas significativos tales como:

- Pérdida del sentido estratégico de la capacitación, al no tener una identificación clara y validada de los objetivos de la organización a los que se pretende apoyar;
- Capacitaciones que se imparten son repetidas bajo distintas denominaciones y con contenidos similares, al no existir un control en la función de la gestión de capacitación;
- La ausencia de controles, la falta de aplicación de los mismos y el poco conocimiento tributario del equipo que se encarga del levantamiento de necesidades de capacitación, provocan que los servidores de la organización no sean convocados o no asistan a capacitaciones que sí son necesarias para mejorar su desempeño; mientras que sí con invitados a otros eventos formativos que tienen escasa relación con sus funciones;
- No hay una verdadera evaluación de la capacitación, puesto que en varios de los cursos impartidos no existen objetivos claramente definidos y validados; reduciéndose a que, al finalizar el evento de capacitación, los participantes se limiten a llenar una encuesta de satisfacción respecto a la actividad;
- En los cursos que cuentan con evaluación de conocimientos, se aplican cuestionarios que muestran la capacidad de memorizar de los participantes, dejando de lado la verificación del desarrollo de competencias; y,

- Los cursos que se imparten, fuera de las escuelas tributarias, por lo general son cursos estandarizados en el mercado, no adaptados a las características y necesidades particulares de la organización y sus servidores, por lo que su eficacia puede ser cuestionable.

Los problemas descritos han ocasionado que muchas veces, la imagen de la gestión de capacitación se vea afectada de manera negativa y que los servidores de la organización vean a algunos cursos como una interferencia en el cumplimiento de su jornada de trabajo, al tener que recuperar el tiempo perdido cuando retornan a sus actividades.

Por su parte, los directivos y mandos medios reconocen la importancia de la capacitación del personal; sin embargo, un porcentaje de los mismos tienen un bajo involucramiento en la identificación de temas, contenidos y definición de alcance. Incluso llegan a negar la participación de los expertos a su cargo para que se desempeñen como facilitadores internos de los cursos programados. Prefieren que los expertos se dediquen por completo a sus actividades funcionales y al cumplimiento de sus objetivos y metas operativas.

CAPITULO III

PROPUESTA Y APLICACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1. Consideraciones generales

De lo expuesto en el título anterior, se desprende la necesidad de realizar una propuesta de detección de necesidades de capacitación para la organización, que permita desarrollar de manera adecuada el reto de capacitar al talento humano para que se produzca un cambio positivo en sus conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a los requerimientos existentes en la administración tributaria del SRI.

Hay que tomar en cuenta que durante la Detección de Necesidades de Capacitación se puede identificar situaciones que no necesariamente están involucradas con requerimientos propios de capacitación, pero que deben ser atendidos por otros subsistemas de gestión de recursos humanos; por ejemplo: dificultades de tipo estructural, administrativo, presupuestario, de ambiente laboral, de formación académica, de cultura organizacional, de orientación estratégica, de comunicación organizacional, de motivación, de expectativas personales, etc. Es necesario canalizar esta problemática recabando toda la información obtenida y direccionándola para que se convierta en insumos para proyectos o procesos propios de recursos humanos, sea en el ámbito de la Dirección Nacional de Talento Humano o en las diversas Unidades Administrativas de Talento Humano en cada administración regional.

TIPO DE INFORMACIÓN QUE PUEDE SER RECABADA DURANTE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	ACCIÓN/SOLUCION
Falta o deficiencia de: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	CAPACITACIÓN
Problemas: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Económicos • Organizacionales 	Modificaciones en los procesos de la organización tributaria.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades personales y de formación académica de los funcionarios 	Acciones particulares de los interesados.

Tabla 3: Tipos de necesidades de capacitación. (Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2009)

3.2. CONDICIONES ORGANIZACIONALES PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.2.1. Actual Procedimiento de Elaboración del Plan de Formación y Capacitación

La Dirección Nacional del Talento Humano ha trabajado en diseñar, implementar y mejorar sus procesos de acuerdo a las regulaciones vigentes para el sector público, en particular lo concerniente a la Ley de Orgánica del Público (LOSEP) y las Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Uno de los procesos que actualmente se encuentra vigente es el Procedimiento de Elaboración del Plan de Formación y Capacitación vigente desde octubre de 2012. Este documento menciona, de manera general, la detección de necesidades de capacitación pero no llega a identificar de manera precisa la forma de implementarlo.

De la revisión del citado procedimiento, se desprende el siguiente cuadro:

Tabla de revisión de procedimiento de Elaboración del Plan de Capacitación y Formación	
ESTRUCTURA DEL CONTENIDO	OBSERVACIONES
1. Identificación del procedimiento	Detalla los niveles de procesos a los que se hace referencia, versión del documento (primera), frecuencia de ejecución y responsables.
2. Objetivo general	Señala el propósito del procedimiento e identifica el producto a obtener: Plan de Formación y Capacitación.
2.1. Alcance	El alcance del documento comprende: el análisis de la cobertura de capacitación, directrices de formación y capacitación alineadas a las estrategias institucionales, detección de necesidades de capacitación a nivel nacional, elaboración y aprobación del Plan de Formación y Capacitación con su respectivo: alcance, costo y tiempo.
3. Normas generales de operación	
3.1. Base legal	Se menciona toda la normativa que ha sido considerada para la elaboración del procedimiento.
3.2. Normas generales	Menciona la obligatoriedad de la aplicación del procedimiento en el ámbito institucional; el tratamiento a las actividades que surgen sin ser parte integrante del Plan de Formación y Capacitación; la responsabilidad de las Unidades Administrativas de Talento Humano (Regionales) en lo que corresponde a la información y control del gasto de viáticos.
Normas específicas	
3.3.1. De los responsables	Detalla las responsabilidades de todas las áreas y direcciones implicadas en el cumplimiento del procedimiento.
3.3.2. De los insumos para la elaboración del plan	Se mencionan como insumos para la elaboración del Plan de Capacitación: el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos; bases de las capacitaciones históricas de la institución; detección y priorización de necesidades de capacitación identificadas de acuerdo a los objetivos institucionales ; requerimientos de capacitación identificados por los proyectos institucionales; resultados de la evaluación de desempeño; mallas de capacitación de las escuelas o programas estructurados; estudios y notas técnicas de las investigaciones realizadas por el Departamento de Estudios.

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO	OBSERVACIONES
3.3.3. De la estructura del Plan	Menciona la estructura del Plan: tema, nivel de profundidad, carga horaria, resultados esperados, modalidad, tipo de facilitador; grupo objetivo; presupuesto asignado; mes de ejecución.
3.3.4. Del esquema de difusión del plan	La socialización del plan será realizada de común acuerdo entre las dos unidades responsables de la elaboración y ejecución del mismo.
3.3.5. Del cronograma	Se identifica los hitos correspondientes a cada etapa de elaboración del plan.
3.4. Perfiles y niveles de responsabilidad	<p>Se detalla los roles o cargos de los responsables y su nivel de responsabilidad o funciones.</p> <p>Se identifica que el Área Nacional de Capacitación se encargará de levantar y evaluar las necesidades de capacitación de acuerdo a los objetivos institucionales; y, las Unidades Administrativas de Talento Humano (Regionales) coordinarán el levantamiento de necesidades de capacitación de su regional con el Área de Capacitación.</p>
Descripción del procedimiento	
3.5. Caracterización del proceso	La gráfica de caracterización del proceso es completa y señala: proveedores, insumos, responsables, colaboradores, nombre del proceso, referencia normativa, resultado, cliente y procesos de soporte.
3.6. Diagrama de flujo – Elaboración del plan de formación y capacitación	El diagrama de flujo se encuentra adecuadamente representado. Se presenta a nivel de actividades la elaboración del procedimiento.
3.7. Matriz aclaratoria	La matriz aclaratoria corresponde a una instrucción que comprende la necesidad de analizar, priorizar y estructurar la matriz de capacitación.
4. Indicadores de desempeño del procedimiento	Se precisa de un solo indicador que corresponde al cumplimiento de la ejecución del Plan de Formación y Capacitación.
5. Anexos	

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO	OBSERVACIONES
<p>5.3. Anexo 1: Formato de detección y priorización de necesidades de capacitación.</p>	<p>El formato de detección y priorización de necesidades de capacitación contiene los siguientes datos: cursos, priorización, tipo de capacitación, detalle de contenidos, el resultado esperado, el objetivo al que va a aportar la capacitación señalada, la estimación de la carga horaria requerida, modalidad, facilitador, referencia del facilitador interno o proveedor externo, cargos a los que va dirigida la capacitación, número total de participantes, número de grupos, inversión por participante, inversión total, área, departamento, grupo, regional, mes de ejecución, meta anual, número de grupo.</p>
<p>5.4. Anexo 2: Matriz de capacitación</p>	<p>Esta matriz tiene los mismos datos del Anexo 1: Formato de detección y priorización de necesidades de capacitación.</p> <p>Hay una diferencia es el encabezado de una columna, pese a que contiene los mismos datos, en el Anexo 1 consta: Especifique los cargos a los que debe ir dirigida la capacitación y en el Anexo 2 consta: Perfil de participante.</p> <p>Adicionalmente se incluyen dos títulos de columna: nombre del evento y programa. De estos dos datos adicionales no consta un ejemplo de cómo llenar esa información.</p>
<p>5.5. Anexo 3: Plan de formación y capacitación</p>	<p>La matriz del Plan de Formación y Capacitación cuenta con los mismos datos de la matriz de capacitación. Adiciona dos datos que corresponden a la partida presupuestaria y detalle de la misma; planificación financiera de compromiso y devengamiento; honorarios de facilitadores internos, costo de viáticos y localidad de ejecución.</p>
<p>5.6. Anexo 4: Buenas prácticas para la detección de necesidades de capacitación</p>	<p>Se presentan conceptos básicos sobre qué es la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), las preguntas que debería responder la DNC, el procedimiento para realizarla, técnicas.</p>
<p>5.7. Anexo 5: Generalidades de interés. Metodologías para la detección de necesidades de capacitación</p>	<p>Se describen brevemente métodos utilizados para detección de necesidades de capacitación: comités asesores, estudios de actitud, discusión en grupos, entrevista a los trabajadores, entrevista a la gente que se retira de la organización, entrevista a las gerencias, observación de conducta, evaluación de desempeño, documentos de desempeño, pruebas de habilidades.</p>

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO	OBSERVACIONES
6. Glosario de términos.	Presenta las definiciones de los términos utilizados en la redacción del documento.

Tabla 4: Estructura del Procedimiento de Capacitación. (Autoras, 2013)

Del análisis del documento, se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Hay formatos de matrices con datos repetidos entre una y otra, que no evidencian un valor agregado para mantenerlos separados;
2. Se menciona, de manera general, conceptos teóricos sobre la detección de necesidades de capacitación pero no se detalla la aplicación práctica de la misma dentro de la institución;
3. En el formato de detección de necesidades de capacitación se menciona la alineación las cursos a los objetivos institucionales pero no explica de qué forma se consigue ese propósito; y,
4. En el mismo formato se pide identificar los resultados a obtener de los cursos pero no existe una guía de cómo realizar dicha actividad, cuál es la fuente y línea base o quién será el responsable de proveer la información.

Cabe mencionar que el Área de Capacitación envía la matriz de detección de necesidades de capacitación para que cada Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) se encargue de recolectar los datos. A su vez, las UATH remiten el archivo para atención de las respectivas jefaturas departamentales y direcciones regionales o nacionales para que completen los datos solicitados.

En razón de lo anterior, es necesario desarrollar una propuesta detallada que recoja toda la información existente en la institución para realizar una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación que sea: estratégica, adecuadamente orientada, estandarizada y técnica.

3.2.2. Insumos con los que cuenta la institución

El Servicio de Rentas Internas cuenta actualmente con la siguiente información:

- *Planificación estratégica, operativa e iniciativas de gestión:* Información que se encuentra adecuadamente alineada para las direcciones, departamentos y áreas.
- *Manual de cargos:* Documento que se encuentra en proceso de actualización y que recoge la información de cada puesto de trabajo: misión, actividades, esenciales, competencias, interrelaciones, etc. Este proceso de actualización contempla generar una mejor alineación de los puestos a los objetivos estratégicos de la organización, y para esto considera el Estatuto Orgánico por Procesos del SRI.
- *Proceso de evaluación de desempeño:* El mismo que se encuentra ajustado de acuerdo a la Norma Técnica emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. Esta evaluación la realiza el jefe inmediato y cuenta, en la actualidad, con datos genéricos divididos en grupos ocupacionales (cargos administrativos, cargos técnicos, cargos tecnológicos, cargos de soporte entre otros) que no permiten identificar objetivamente los conocimientos necesarios y específicos para el puesto de trabajo ni el nivel de los mismos. Por tal razón, los resultados de la evaluación

de desempeño pueden considerarse una orientación general pero no un insumo formal para la detección de necesidades de capacitación.

- *Encuesta de clima laboral:* En este proceso se mide clima y también cultura organizacional. Al tratarse de percepciones del personal, los resultados pueden generar alertas, mas no proporcionar datos objetivos para identificación de necesidades de capacitación.
- *Base histórica de capacitación:* Este registro consolidado de cursos recibidos por el personal, a nivel nacional, constituye un importante insumo para identificar actividades formativas que han sido ejecutadas y, de esta forma, no redundar en los mismos temas.
- *Fichas de personal:* La institución no cuenta con fichas de personal actualizadas.

Por lo expuesto, se puede identificar solamente 3 insumos para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación con enfoque estratégico:

1. Planificación estratégica, operativa e iniciativas de gestión;
2. Manual de cargos; y,
3. Base histórica de capacitación.

3.2.3. Tipos de diagnóstico y técnicas aplicables en la institución

Para obtener información específica y confiable sobre los requerimientos de capacitación se necesita identificar los tipos de diagnóstico y técnicas aplicables de acuerdo a los insumos disponibles en la institución y a los requerimientos señalados por el Ministerio de Relaciones Laborales, los mismos que a continuación de detallan:

Tipo de diagnóstico: Necesidades del puesto (ajuste puesto/persona)			
PROPÓSITO: Identificar las necesidades, en cuanto a competencias, que se derivan de los diferentes puestos de trabajo			
MÉTODO	TÉCNICA SELECCIONADA	OBSERVACIONES	DOCUMENTO DE SOPORTE
Descriptivo	Encuesta	Se aplicará a los ocupantes del cargo y los datos serán, posteriormente, validados por el jefe inmediato	Encuesta de necesidades de capacitación individuales
Participativo	Grupo focal	Se aplicará a los ocupantes del cargo para recabar información	Protocolo
Descriptivo	Entrevista abierta semiestructurada	Se aplicará a dos niveles: directivos y jefaturas.	Protocolo y guía de entrevista

Tabla 5: Necesidades del puesto. (Autoras, 2013)

Tipo de diagnóstico: Necesidades institucionales (requerimientos estratégicos)			
PROPÓSITO: Determinar las necesidades que responden a proyectos específicos o iniciativas de la institución.			
MÉTODO	TÉCNICA SELECCIONADA	OBSERVACIONES	DOCUMENTO DE SOPORTE
Descriptivo	Entrevista abierta semiestructurada	Se aplicará a los directivos y jefaturas.	Protocolo y guía de entrevista.

Tabla 6: Necesidades institucionales. (Autoras, 2013)

3.2.4. Procedimiento propuesto para detección de necesidades de capacitación

1. Programación de trabajo

El Área de Capacitación programará la gestión que corresponde a la detección de necesidades de capacitación con el propósito de contar con: identificación de actividades para el levantamiento de requerimientos de capacitación, responsables, productos a obtener y plazo. La programación estará sujeta a los plazos previstos por el Ministerio de Relaciones Laborales, quien establece, para el sector público, las fechas de recepción del Plan de Capacitación.

2. Informar a la institución sobre la gestión a realizar

Debido a que la Detección de Necesidades de Capacitación es un proceso que se realiza anualmente, no se requiere solicitar autorización de los Directivos, por lo que la Dirección de Talento Humano sólo remitirá un comunicado interno, vía correo electrónico, para informar sobre el inicio del proceso de detección de necesidades de capacitación y su importancia en la organización.

3. Revisión y análisis de los documentos institucionales

Los facilitadores del proceso de detección de necesidades de capacitación serán el Área de Capacitación para la Administración Nacional, y un representante de las Unidades Administrativas de Talento Humano (UATH) para las Administraciones Regionales. Todo el equipo deberá estar adecuadamente preparado antes de iniciar el proceso, para lo cual requiere conocer la siguiente información:

- *Información general de la institución*

Se revisará la información actualizada del Servicio de Rentas Internas, lineamientos estratégicos y operativos de las unidades administrativas, Estatuto orgánico por procesos, información particular de las áreas y los planes de capacitaciones anteriores, etc.

- *Exigencias del puesto de trabajo.*

Ya que el puesto de trabajo representa el vínculo entre la institución y el colaborador, es indispensable realizar el análisis del mismo para comprender las exigencias de la posición respecto a conocimientos, habilidades y destrezas.

Documento:

Formato de Descriptivo y perfil de puestos (Anexo 1).

4. Detectar las necesidades de capacitación puesto/persona

En esta etapa se desarrollarán los grupos focales con los ocupantes del puesto de trabajo.

Documentos:

Protocolo de grupo focal (Anexo 2); y,

Encuesta de necesidades individuales (Anexo 3).

Los datos obtenidos por medio de la encuesta de necesidades de capacitación individuales serán validados con la jefatura directa para identificar prioridades.

Documento:

[Priorización de necesidades individuales de capacitación \(Anexo 4\).](#)

5. Detectar necesidades con enfoque estratégico

Para la ejecución de esta fase se programará entrevistas con los directivos y jefaturas departamentales.

Documentos:

[Protocolo de entrevista a Directores y Jefaturas \(Anexo 5\);](#)

[Lista de verificación Anexo 6\); y,](#)

[Guión de entrevista \(Anexo 7\).](#)

Los datos obtenidos en las entrevistas serán consolidados en formatos donde se presente la siguiente información:

Documentos:

Matriz de objetivos, indicadores y metas (Anexo 8): En el cual se integrarán los datos de la unidad analizada: objetivo estratégico institucional, objetivo operativo del área, plazo de implementación; indicadores y su medición, línea base, meta anual, iniciativas de capacitación, tipo de necesidad de capacitación y priorización.

Matriz de detección de necesidades de capacitación estratégicas (Anexo 9):

Documento donde se desglosará las acciones de capacitación de acuerdo al modelo ROI. En este punto es donde se evidencia la lógica estratégica al precisar los indicadores a impactar, desempeños esperados, necesidades de aprendizaje y grupo al cual está dirigido el curso.

6. Integración y validación de detección de necesidades de capacitación

En esta fase se integrarán las dos vías de detección de necesidades de capacitación: tanto la estratégica como la de ajuste de puesto/persona. Esta información será presentada a la dirección y jefatura para que reciba la aprobación final.

Matriz de integración del diagnóstico de necesidades de capacitación (Anexo 10):

Se identificará: el nombre del curso, carga horaria, nivel de evaluación, plazo de evaluación, participantes, tipo de instructor, si es parte del plan anual de contrataciones, el presupuesto y su programación de ejecución.

Posterior a la detección de necesidades de capacitación se elaborará el correspondiente Plan Nacional de Capacitación y Formación que incluirá una matriz de datos de cada curso en el cual se detallará: la descripción y objetivo general del mismo, duración y responsables de la organización.

3.3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

El Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria, actualmente denominado Formación Tributaria y Fiscal, es parte integrante del Centro de Estudios Fiscales y de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos (2012, octubre, p. 2), documento aprobado pero todavía no vigente, su misión y productos son:

MISIÓN DEPARTAMENTAL

Incrementar la calidad y cobertura de la especialización tributaria y fiscal mediante el diseño, desarrollo y ejecución de programas y eventos para los servidores y la sociedad.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Escuelas de especialización tributaria y fiscal;
2. Escuelas de asesoría y apoyo a la administración tributaria;
3. Escuela de facilitadores internos;
4. Programas y eventos de especialización tributaria y fiscal para los servidores y la sociedad, que promuevan el debate y sensibilización sobre conductas sociales responsables;
5. Administración del entorno virtual de aprendizaje;
6. Programa operativo anual de educación y asistencia al ciudadano; y,
7. Contenido y material para educación y asistencia al ciudadano. (Servicio de Rentas Internas, 2012)

La estructura del departamento se ha organizado con base en los productos ofertados, clasificados de acuerdo al grupo objetivo: segmento interno (servidores de la institución) y segmento externo (ciudadanía en general). Cada producto se encuentra a cargo de un “experto”, quien tiene bajo su responsabilidad: el diseño, planificación, desarrollo, coordinación y/o ejecución del mismo. Son servicios de soporte transversal para todos los

productos: gestión de facilitadores y campus virtual. A continuación la representación gráfica de la estructura:

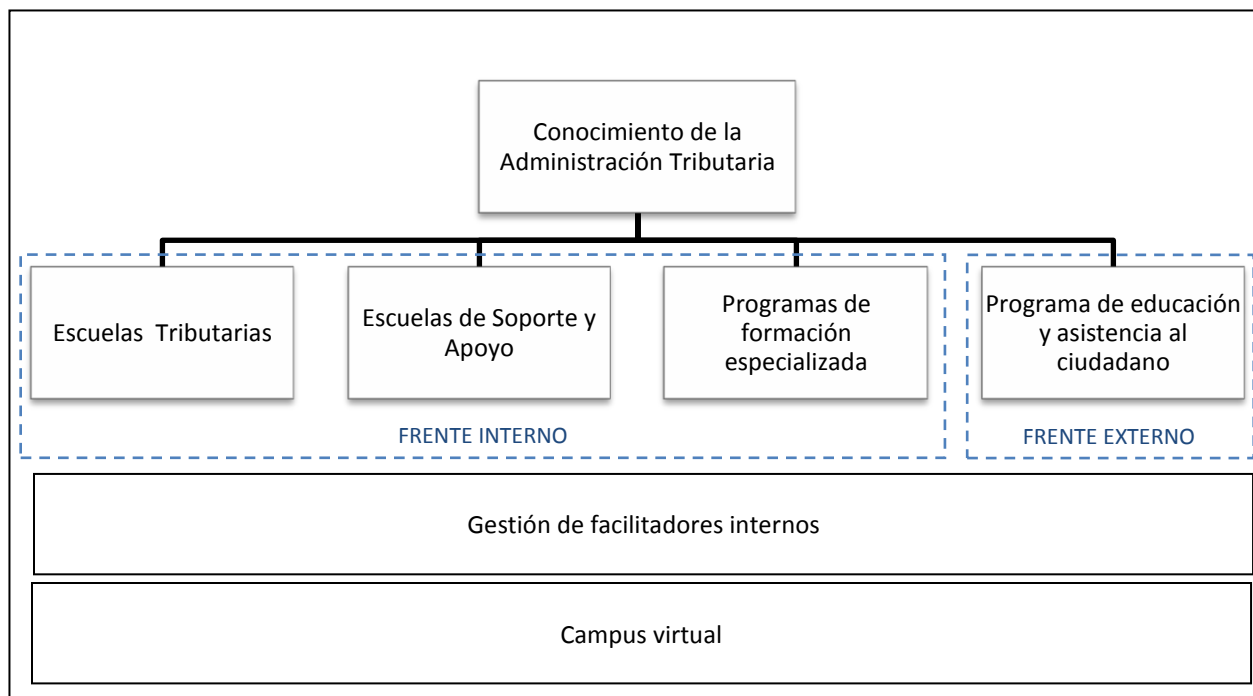


Ilustración 21: Estructura del Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria (Formación Tributaria, 2013)

Tal como se observa, se pueden identificar grupos de trabajo que, cual áreas, tienen objetivos que cumplir en razón de las funciones a su cargo:

AREA DE TRABAJO	CARGOS	NÚMERO DE CARGOS (ocupados y vacantes)
Frente interno	experto	5
	analista	2
	asistente	2
Frente externo	Expertos	2
Gestión de facilitadores	experto	1
	asistente	1
Campus Virtual	experto	1
	especialista	1
	analista	3

Tabla 7: Áreas de trabajo y personal a cargo. (Formación Tributaria, 2013)

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO

La gestión está alineada a la estrategia institucional tal como se muestra a continuación:

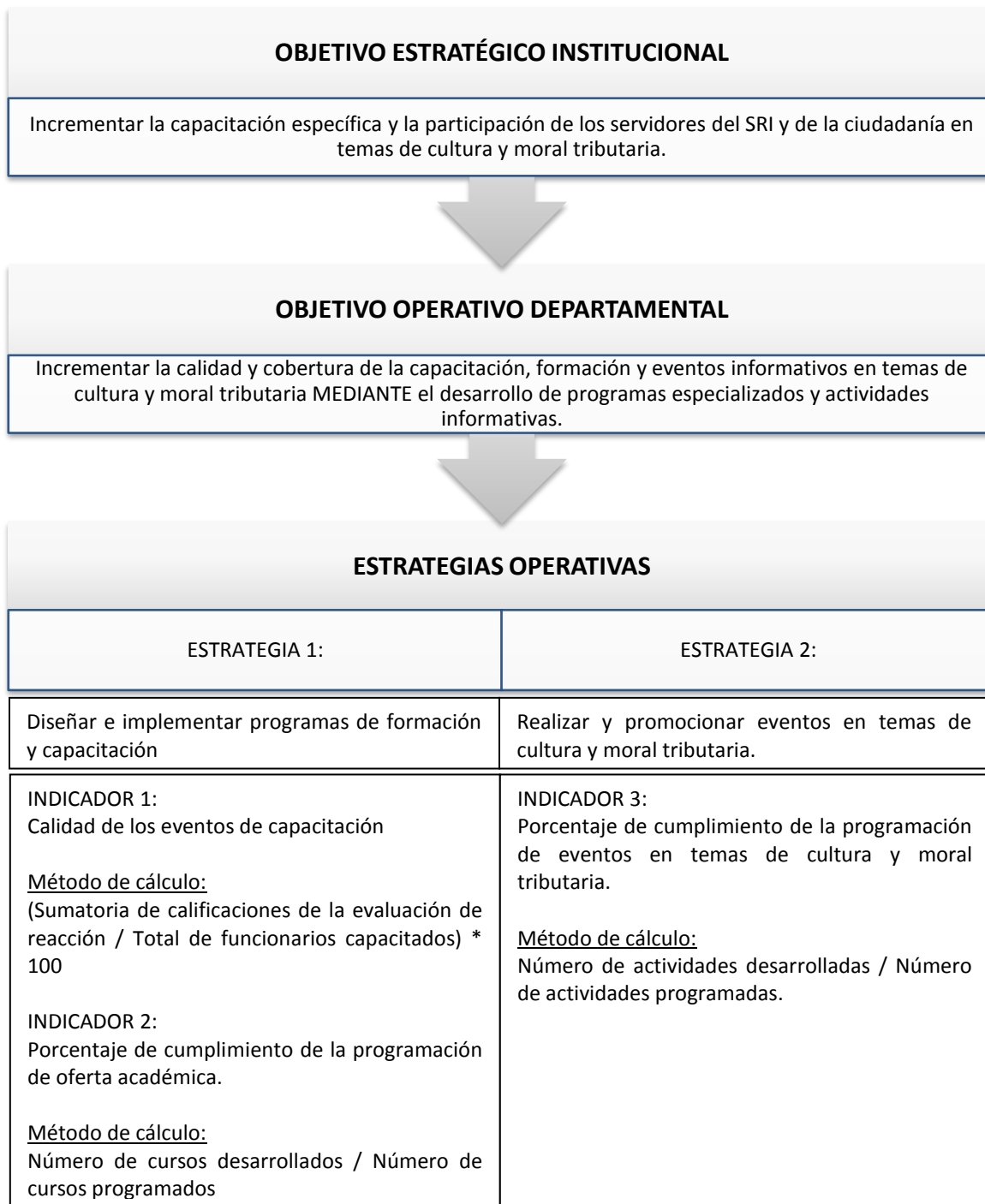


Ilustración 7: Alineación del Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria (Planificación Institucional, 2013)

El Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria (actualmente Formación Tributaria y Fiscal) es la unidad piloto donde se aplicó la propuesta de detección de necesidades de capacitación, cuyo desarrollo se detalla a continuación.

1. Programación de trabajo

Aplicación de propuesta de Detección de Necesidades de Capacitación
 Centro de Estudios Fiscales
 Departamento de Conocimiento de la Administración Tributaria

Actividades	Responsable	Entregable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Programación	Jefe de Capacitación	Programa de actividades	■	■													
Revisión y análisis de documentos institucionales	Jefe de Capacitación/Analista asignado	No aplica			■	■	■	■									
Desarrollo de grupo focal	Analista asignado	Cuestionarios aplicados							■								
Procesamiento de información	Analista asignado	Formatos resumen								■	■	■					
Entrevista a directora y jefe departamental	Analista asignado	Entrevista documentada											■				
Procesamiento de información	Analista asignado	Formatos resumen												■	■		
Revisión y aprobación de resultados	Jefe de Capacitación	Formato de DNC aprobado															■

Ilustración 22: Programación de trabajo (Autoras, 2013)

2. Informar a la institución sobre la gestión a realizar

Se adjunta el mensaje enviado, con el cual se comunicó del inicio del proceso:



Ilustración 23: Comunicado (CEF, 2013)

3. Revisión y análisis de los documentos institucionales

Se revisaron los lineamientos estratégicos y operativos, la misión, productos y servicios que constan en el Estatuto Orgánico por Procesos aprobado, informes de gestión, iniciativas operativas y descriptivos de puesto.

4. Detectar las necesidades de capacitación puesto/persona

En esta etapa se desarrollaron los grupos focales con los ocupantes de los puestos de trabajo.

Las reuniones se llevaron a cabo de acuerdo al Protocolo de Grupo Focal, en la cual se consideraron los aspectos de:

- Consideraciones previas: Revisión de documentos institucionales.
- Organización: Selección de lugar, envío anticipado de la convocatoria, preparación y confirmación de logística.
- Durante la entrevista: Explicación de la actividad, grabación de información recibida e información de sobre los pasos siguientes del proceso.
- Procesamiento de información: Clasificación y sistematización de la información.

La reunión no se prolongó más allá del tiempo previsto y se desarrolló en un ambiente de interés y colaboración por parte de los asistentes.

A continuación se presentan los resultados del trabajo realizado:

Muchas gracias por su participación en esta reunión que tendrá una duración de 1 hora y 30 minutos.

La información que se obtenga será clasificada y, con su autorización, se canalizará a las áreas pertinentes. Antes de comenzar, les consulto si puedo utilizar una grabadora de voz a fin de no perder ninguno de los datos proporcionados por ustedes.

Número de grupos	Segmento	Participantes
1	Administrativos	3
2	Expertos / Analistas	6
3	Equipo virtual	5

Tabla 8: Distribución de grupos focales. (Autoras, 2013)

1. Por favor, completen la encuesta que ha sido distribuida para así identificar los requerimientos de capacitación para desempeñar sus funciones actuales.

Las encuestas se encuentran en el Anexo No. 11.

2. Ahora, ¿podrían identificar proyectos de sus respectivas unidades que requieran contar con una capacitación específica?

GRUPO	RESUMEN / ASPECTOS CLAVE
Administrativos	El departamento realiza contrataciones de varios servicios y proveedores para apoyar los proyectos anuales. Es necesario conocer cómo presentar los requerimientos y administrar los contratos para no tener dificultades posteriores.
Expertos / Analistas	Los proyectos e iniciativas del departamento corresponden a generación de oferta educativa. Casi todos los integrantes del departamento no cuentan con estudios formales ni conocimientos pedagógicos. Por eso es necesario recibir capacitación en pedagogía, técnicas didácticas, etc.
Equipo virtual	Para comprender mejor los requerimientos de los compañeros técnicos tributarios, se necesitaría recibir un curso general sobre los procesos y procedimientos del SRI.

Tabla 9: Resumen de requerimientos específicos. (Autoras, 2013)

3. ¿Conocen los objetivos estratégicos de la institución y los pueden decir?

GRUPO	RESUMEN / ASPECTOS CLAVE
Administrativos	Identifican algunos objetivos estratégicos (30%) sin precisión. Respuestas vagas.
Expertos / Analistas	Identifican los objetivos estratégicos sin precisión (70%). Mencionan con acierto los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del departamento.
Equipo virtual	El experto coordinador identifica los objetivos estratégicos sin precisión (70%). Identifican los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del departamento.

Tabla 10: Resumen de identificación de objetivos estratégicos. (Autoras, 2013)

4. Por favor, describan cuáles son los objetivos estratégicos institucionales con los que se encuentra alineada la gestión de su dirección / departamento.

GRUPO	RESUMEN / ASPECTOS CLAVE
Administrativos	Identifican el objetivo estratégico vinculado con la gestión interno.
Expertos / Analistas	Mencionan con acierto los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del departamento. No hay precisión en el enunciado pero los reconocen.
Equipo virtual	El experto coordinador es quien identifica los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del departamento. No hay precisión en el enunciado pero los reconoce.

Tabla 11: Resumen de identificación de objetivos estratégicos alineados al departamento. (Autoras, 2013)

Les agradezco por su colaboración durante esta actividad, su aporte ha sido muy valioso y orientador.

5. Detectar necesidades con enfoque estratégico

Para la ejecución de esta fase se programó una entrevista con la directora y jefatura departamental. Se consideró pertinente realizarla simultáneamente para alinear iniciativas. A continuación se documentan los resultados de la actividad:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Dirección: *Centro de Estudios Fiscales*

Departamento: *Formación Tributaria y Fiscal (Conocimiento de la Administración Tributaria)*

Áreas: *Frente interno /externo.*

2. REVISIÓN PREVIA DE INFORMACIÓN

- Plan Estratégico;
- Estatuto Orgánico por Procesos;
- Planes, proyectos e iniciativas presentadas por las Direcciones y Departamentos (POA);
- Ámbito de gestión de las direcciones y departamentos sobre los que recabará información, Manual de cargos;
- Información complementaria sobre los resultados de gestión de la Dirección y departamentos (Informes presentados al Directorio); y
- Planes de capacitación anteriores.

3. ORGANIZACIÓN:

Lugar seleccionado: Sala de reuniones CEF.

Horario: 09h30 a 10h30

Fecha de envío de convocatoria: 15 de marzo.

Confirmación de asistentes: Dirección y Jefatura.

Requerimiento de refrigerio: Realizado y confirmado.

4. EJECUCIÓN DE ENTREVISTA

Observaciones y sugerencias: *La entrevista se extendió 30 minutos adicionales debido a interrupciones a causa de recepción de llamadas telefónicas de los asistentes.*

Analistas responsables: Fernanda Yépez / Maribel Mera

Muchas gracias por su participación en esta reunión que durará alrededor de 1 hora y 30 minutos.

La información que se obtenga será clasificada y, con su autorización, se canalizará a las áreas pertinentes.

Antes de comenzar, les consulto si puedo utilizar una grabadora de voz a fin de no perder ninguno de los datos proporcionados por ustedes.

Objetivos estratégicos

1. ¿Ustedes conocen los objetivos estratégicos de la institución?

Dirección: Así es, los conocemos. Son 6 pilares estratégicos, todos enfocados en incrementar: desarrollo del talento humano, uso eficiente del presupuesto, eficiencia operacional, conciencia en la gente sobre sus deberes y derechos fiscales, la aplicación de los principios constitucionales y el clave para la gestión del SRI: incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de asistencia y control para tener un mejor cumplimiento, basado en el modelo de gestión de riesgos.

Jefatura: Nosotros, me refiero a mi departamento, nos enfocamos en talento humano y la conciencia ciudadana para el cumplimiento de sus obligaciones. Esto porque atendemos al frente interno (SRI) y al frente externo (sociedad y contribuyentes).

2. Por favor, descríbame, cuáles son los objetivos estratégicos institucionales con los que se encuentra alineada la gestión de su dirección / departamento.

Jefatura: Justo los que mencioné.

3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su dirección / departamento para este año?

Jefatura: En el ejercicio de alineamiento institucional identificamos un objetivo que involucra tanto el frente interno como el externo. Este ya estaba reflejado en

GPR y fue ampliado para que resulte más completo. Quedó: Incrementar la capacitación específica y la participación de los servidores del SRI y de la ciudadanía en el ámbito de la cultura y moral tributaria. La idea general es que nos encarguemos de consolidar la oferta de capacitación e información tributaria casa adentro y hacia la sociedad. En este sentido, hay atribuciones que actualmente son atendidas por Servicios Tributarios que pasarán a ser parte de nuestras funciones, por eso precisamente es que necesitamos consolidar los perfiles de la gente del departamento de forma técnica: sea en el ámbito tributario o en gestión educativa. Algo similar a lo que existe en el Instituto de Estudios Fiscales de España.

Indicadores y metas

4. ¿Cuáles son los indicadores para medir los objetivos descritos?

Jefatura: Revisemos el despliegue de objetivos operativos, ahí consta el enunciado exacto. Consta: Incrementar la calidad y cobertura de la capacitación y formación mediante el desarrollo de programas especializados. Cabe mencionar que en la Ley se hace una diferenciación entre capacitación y formación. Capacitación son todas las actividades continuas de aprendizaje y entrenamiento, mientras que se considera formación a la oferta de cuarto nivel que es avalada por instituciones de educación superior. Como conoces, somos aliados estratégicos del Instituto de Altos Estudios Nacionales y es así como se encuentra en la oferta de formación a la maestría en administración tributaria.

Revisemos el resumen de alineación, ahí consta la fórmula de medición, línea base y meta para este periodo.

5. ¿Cuenta con metas para los objetivos anteriormente mencionados?

Dirección: Hay que tomar en cuenta que todo está en el sistema de Gobierno por Resultados. Del 90% al 100%, dependiendo del indicador. En calidad 90%, en cumplimiento de programación 95%. En los eventos de moral y ciudadanía fiscal, está el 100%, aquí debemos lograr el involucramiento de otras entidades del sector público y privado.

6. ¿Qué indicador demostrará el logro de estas metas? (ya contestado)

Prioridades

7. **Asigne una priorización (alta/media/baja) a los objetivos indicados. ¿Por qué los prioriza de esa manera?**

Jefatura: Alto el de calidad de eventos porque es el fundamento de nuestra razón de existir. Medio el cumplimiento de programación porque, en el camino, siempre existen modificaciones que responden a diversas circunstancias. El vinculado a la ciudadanía es alto, pero su cumplimiento será con iniciativas puntuales porque ya existe una serie de actividades despegadas por SSTT en la administración nacional y regional.

8. **¿Tiene proyectos o iniciativas importantes para realizar en este año?**

Dirección: Hay un proyecto emblemático que es el de campus virtual. Lo que tenemos actualmente es bueno, pero puede ser mejorado en función de mejores experiencias de otras entidades. El campus que tiene el Instituto de Estudios Fiscales es de primer orden y tiene una gran acogida a nivel de Iberoamérica. Los compañeros directores que han tomado los cursos de maestría ofertado por ellos tienen los mejores comentarios del sistema, cuan completo y sencillo es.

Dificultades y brechas a cubrir en el área

9. **¿Hay algún motivo en particular por el cual no ha logrado cubrir algún tema importante de su departamento?**

Director: Se encuentra pendiente un proyecto de campus virtual que responde a una consultoría realizada con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.

10. **¿Qué temas están pendientes de ejecutar en el departamento?**

Jefatura: Hay un aspecto muy importante y es el diseño e implementación de los procesos del departamento, hay un total de cuatro procesos académicos que deben ser documentados. A diferencia de Estudios Tributarios, nosotros aún estamos pendientes de la formalización del proceso. Esto debemos hacerlo durante el siguiente periodo. Necesitaremos que los expertos que participen en el proyecto estén lo suficientemente empoderados y también cuenten con una

concepción general sobre el diseño e implementación de proyectos y también algo de diagramación. Esta sería también una necesidad de capacitación departamental, propia de la gestión. Es muy importante en lo que corresponde a la articulación de nuestro trabajo.

Dificultades y brechas a cubrir en el equipo

11. Revisando el reporte de requerimientos de capacitación puesto/persona, ¿le surge algún tema que no ha sido considerado o piensa que todos los aspectos que fueron identificados deben ser ejecutados? Por favor priorícelo.

Jefatura: Al revisar la matriz, puedo llegar a realizar una priorización en función de las necesidades de los puestos. Percibo también que cuento con una persona cuyas competencias no son las requeridas para el puesto de trabajo. En este caso ¿cómo debo proceder? La realidad es que la persona debe ajustarse al puesto de trabajo y no a la inversa, mucho más en el ámbito tributario y de gestión educativa, que requiere una sólida experiencia.

- En ese caso se debería ver la opción de traspasar al ocupante al área en la cual su perfil aporte es directo y tiene la posibilidad de continuar creciendo dentro de organización

12. ¿Hay algún tema en particular que requiera ser capacitado en su equipo de trabajo?

Jefatura: Me parece objetivo y adecuado lo que consta en la matriz de puesto/persona.

Expectativas respecto al proceso de detección de necesidades de capacitación

13. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de capacitación?

Dirección: El proceso de capacitación es sumamente importante en la institución, por eso es necesario que todos los directivos continuemos involucrándonos en el mismo. Priorizar los temas e identificar el beneficio es parte del aporte estratégico, de la inversión que realiza la institución. Está llegando el momento en que la institución debe evaluar el retorno, el beneficio concreto en sus procesos, en sus objetivos estratégicos. El proceso de capacitación debe responder a un

modelo sólido que aporte al desarrollo del talento humano y que se traduzca en mejoramiento de la gestión y de la recaudación.

Jefatura: Considero que el proceso de capacitación debe estar articulado a los subsistemas de talento humano: selección y evaluación de desempeño principalmente. También considero que la capacitación debe mantener una altísima calidad, es preferible pocos eventos pero muy bien diseñados que una amplia oferta sin que se pueda evidenciar la calidad o el impacto en los procesos. Otro factor a considerar es que, ante la fuerte carga de trabajo que tiene la institución, se necesita dosificar las horas de capacitación e identificar muy bien el tipo de diseño dependiendo del medio seleccionado: presencial o virtual.

Creo que no es parte de este proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, pero se debería planear una estrategia de reconocimiento a los facilitadores internos, a los expertos que desarrollan contenidos y también a los participantes más destacados en los programas de capacitación estructurados. Cuando el resultado de las calificaciones de los cursos incidía en la evaluación del desempeño, contábamos con mayor interés de parte de la gente. Actualmente, me parece que la aceptación de las convocatorias a cursos es mucho más baja, como digo, a causa de la carga de trabajo de la organización.

14. ¿Usted puede evidenciar la necesidad de capacitar en su departamento y cuál es el beneficio que logra percibir?

Jefatura: Claro que sí, la necesidad está presente para mejorar las competencias del equipo. Insisto pero, en la necesidad de verificar que todos los perfiles actuales sean los requeridos conforme al rol del departamento. Tengo entendido que, es parte de la gestión que realizará posteriormente la Dirección de Talento Humano: validar que los perfiles con los que cuenta cada departamento sean los adecuados. Con la aprobación del nuevo manual de cargos, también hay aspectos que deberán ser actualizados y no necesariamente será con capacitación, es un tema de mayor profundidad.

15. ¿Tiene alguna recomendación respecto al proceso?

Dirección: Quisiera contar con un reporte actualizado de los resultados de los cursos a los cuales asiste el equipo de trabajo, conocer con anticipación el perfil del proveedor y que los contenidos respondan a las necesidades identificadas.

Jefatura: Según tengo entendido, después se realizará el levantamiento del alcance de los cursos, una afinación de la carga horaria y la validación de las expectativas. Eso corresponde a una fase posterior, luego de la asignación presupuestaria. ¿Estoy en lo correcto?

- Efectivamente, es tal como lo ha señalado. Estaríamos realizando el levantamiento del programa, temario y alcance, una vez asegurada la disponibilidad presupuestaria en la organización.

16. ¿Tiene algún comentario que añadir?

Jefatura: Agradecerles mucho por la organización de la reunión, estuvo todo bien programado y la documentación de soporte fue oportuna.



En las siguientes páginas se muestran los resultados obtenidos de las actividades anteriormente detalladas, los mismos que constan en las siguientes matrices:

- Matriz de priorización;
- Matriz de objetivos, indicadores y metas; y,
- Matriz de detección de necesidades de capacitación.

6. Integración y validación de detección de necesidades de capacitación

El resultado final del proceso es la matriz de integración diagnóstica en la que confluyen las necesidades de capacitación que serán atendidas por la organización.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Gerencia / Dirección: Centro de Estudios Fiscales
 Director: XXX
 Jefe Departamental: XXX
 Analista: XXXX

CARGO	NOMBRE	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICAS			NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE AJUSTE DE PERFIL												
		TALLER DE DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	CURSO SOBRE LEY Y REGLAMENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	CURSO INDUCTIVO SOBRE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	TRIBUTACIÓN	PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	ANDRAGOGIA	GESTIÓN DE PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	OFIMÁTICA	PLATAFORMA VIRTUAL	ORACLE	JAVA	CSSS	ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS	WORDPRESS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
EXPERTO DEPARTAMENTAL	A	1	1	1	1		1	1	1								
EXPERTO DEPARTAMENTAL	B	1	1	1				1	1		1						
EXPERTO DEPARTAMENTAL	C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
EXPERTO DEPARTAMENTAL	D	1	1	1			1	1									
EXPERTO COORDINADOR CAMPUS VIRTUAL	E						1		1			1	1				
ESPECIALISTA EN MATERIALES DE APRENDIZAJE	F												1				
ANALISTA CAMPUS VIRTUAL	C													1			
ANALISTA TÉCNICO	D														1		
ANALISTA DEPARTAMENTAL	E				1	1	1		1	1							
ANALISTA DEPARTAMENTAL	F				1	1	1		1								
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	C								1		1						1
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	D								1		1						
ASISTENTE DEPARTAMENTAL	E								1		1						
		4	4	4	4	3	6	4	9	2	5	1	1	1	1	1	1

DIRECTOR: XXX

JEFE DEPARTAMENTAL: XXX

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS (SCORECARD)

Gerencia / Dirección: Centro de Estudios Fiscales
Director: XXX
Jefe Departamental: XXX
Analista: XXX

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	AREA	OBJETIVO OPERATIVO	PLAZO	INDICADORES	Medición	Línea base (referencia periodo anterior)	Meta anual	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN	TIPO DE NECESIDAD INSTITUCIONAL	PRIORIDAD
Incrementar la capacitación específica, la sensibilización y la participación de los servidores del SRI y de la ciudadanía en temas de cultura y moral tributaria.	Gestión interna (servidores del SRI)	Incrementar la calidad y cobertura de la capacitación y formación MEDIANTE el desarrollo de programas especializados.	1 año	Calidad de los eventos de capacitación	(Sumatoria de calificaciones de la evaluación de reacción / Total de funcionarios capacitados) * 100	85%	90%	Taller de Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación.	Soportar objetivos y estrategias	Alta
	Gestión interna (servidores del SRI)		1 año	Porcentaje de cumplimiento de la programación de oferta académica	Número de cursos desarrollados / Número de cursos programados No. De solicitudes de contratación devueltas por errores/No. De solicitudes de contratación presentadas	90%	95%	Curso de Contratación Pública.	Soportar objetivos y estrategias Cumplir normas y regulaciones	Media
	Gestión externa (ciudadanía)		1 año	Porcentaje de cumplimiento de la programación de eventos en temas de cultura y moral tributaria.	Número de actividades desarrolladas / Número de actividades programadas.	No aplica	100%	No aplica		Baja
Realizar el diseño de procesos departamentales	Gestión departamental	Diseñar, estandarizar e implementar los procesos del departamento	1 año	Porcentaje de cumplimiento del levantamiento de procesos	No. De procesos implementados / Total de procesos a implementar durante el periodo	No aplica	4 procesos académicos.	Capacitación inductiva sobre diseño e implementación de procesos dirigida a los responsables de los mismos.	Soportar objetivos y estrategias	Medio

MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Gerencia / Dirección: Centro de Estudios Fiscales
Director: XXX
Jefe Departamental: XXX
Analista: XXX

INICIATIVAS DE CAPACITACION	INDICADORES A IMPACTAR (nivel 4)	DESEMPEÑOS ESPERADOS (nivel 3)	NECESIDADES DE APRENDIZAJE (nivel 2)	DIRIGIDO A:
Taller de Detección Estratégica de Necesidades de Capacitación	APLICACIÓN: (Sumatoria de calificaciones de la evaluación de aplicación / Total de funcionarios capacitados) * 100 IMPACTO: % de indicadores de gestión mejorados	Generación de detección estratégica de necesidades de capacitación que generen niveles de aplicación e impacto.	Metodología para detección estratégica de necesidades de capacitación.	Expertos departamentales.
Curso de Contratación Pública	APLICACIÓN: Número de cursos desarrollados / Número de cursos programados IMPACTO: No. De solicitudes de contratación devueltas por errores/No. De solicitudes de contratación presentadas	Elaboración de solicitudes de contratación y términos de referencia considerando los fundamentos y normativa vigente estipulada.	Procedimiento de atención para requerimientos internos de contrataciones y adquisiciones. Consecuencias e implicaciones por el incumplimiento de la normativa vigente.	Expertos departamentales.
Curso introductorio sobre diseño e implementación de procesos	APLICACIÓN: No. De procesos implementados / Total de procesos a implementar	Participación activa en el proyecto de diseño e implementación de procesos. Aplicación de las herramientas básicas de diagramación.	Responsabilidades de los involucrados en la gestión del diseño e implementación de procesos. Fases de desarrollo de un proyecto de diseño e implementación de procesos. Principios básicos de diagramación.	Expertos departamentales responsables de gestión de iniciativas.

MATRIZ DE INTEGRACIÓN DIAGNÓSTICA

Gerencia / Dirección: Centro de Estudios Fiscales

Director: XXX

Jefe Departamental: XXX

Analista: XXXX

TIPO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	NOMBRE DEL CURSO	CARGA HORARIA	NIVEL DE EVALUACIÓN	PLAZO DE EVALUACIÓN	PARTICIPANTES	TIPO DE INSTRUCTOR	INCLUIDO EN EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN	PRESUPUESTO ASIGNADO	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	MES DE EJECUCIÓN												
										ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
ESTRATÉGICA	TALLER DE DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	40	IMPACTO	1 AÑO - REVISIÓN SEMESTRAL	4	EXTERNO	SI	2.500	COMPROMETIDO		X											
									DEVENGADO			X										
ESTRATÉGICA	CURSO SOBRE LEY Y REGLAMENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	24	IMPACTO	1 AÑO - REVISIÓN SEMESTRAL	4	EXTERNO	SI	800	COMPROMETIDO			X										
									DEVENGADO				X									
ESTRATÉGICA	CURSO INDUCTIVO SOBRE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	16	IMPACTO	1 AÑO - REVISIÓN SEMESTRAL	4	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO													
									DEVENGADO													
AJUSTE DE PERFIL	TRIBUTACIÓN	40	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	4	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO													
									DEVENGADO													
AJUSTE DE PERFIL	PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	24	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	3	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO													
									DEVENGADO													
AJUSTE DE PERFIL	ANDRAGOGÍA	40	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	6	EXTERNO	SI	3.000	COMPROMETIDO			X										
									DEVENGADO				X									
AJUSTE DE PERFIL	GESTIÓN DE PROYECTOS	32	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	4	EXTERNO	SI	2.000	COMPROMETIDO				X									
									DEVENGADO					X								
AJUSTE DE PERFIL	ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	16	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	9	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO													
									DEVENGADO													
AJUSTE DE PERFIL	OFIMÁTICA	24	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	2	EXTERNO	SI	500	COMPROMETIDO				X									
									DEVENGADO					X								
AJUSTE DE PERFIL	PLATAFORMA VIRTUAL	8	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	5	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO													
									DEVENGADO													
AJUSTE DE PERFIL	ORACLE	32	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	EXTERNO	SI	1.600	COMPROMETIDO					X								
									DEVENGADO						X							
AJUSTE DE PERFIL	JAVA	32	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	EXTERNO	SI	800	COMPROMETIDO					X								
									DEVENGADO						X							
AJUSTE DE PERFIL	CSSS	32	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	EXTERNO	SI	1.500	COMPROMETIDO						X							
									DEVENGADO							X						
AJUSTE DE PERFIL	ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS	40	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	EXTERNO	SI	2.500	COMPROMETIDO						X							
									DEVENGADO						X							
AJUSTE DE PERFIL	WORDPRESS	32	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	EXTERNO	SI	700	COMPROMETIDO							X						
									DEVENGADO							X						
AJUSTE DE PERFIL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	16	APLICACIÓN	1 AÑO - CUATRIMESTRAL	1	INTERNO	NO	0	COMPROMETIDO										X			
									DEVENGADO													

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Cuando la capacitación no está planificada y organizada para cumplir unos objetivos específicos pierde su valor estratégico. Ya que la incidencia de la misma y los resultados que genera en los trabajadores no puede ser medida, por lo que es muy probable que su eficacia y eficiencia sean bajas al no estar alineada con el plan estratégico y los objetivos de la organización.

La falta de adaptación de la formación impartida a las características y necesidades específicas de los participantes y de la empresa trae como consecuencia la baja trazabilidad de su impacto en la organización, su escasa utilidad, y finalmente el deterioro de la imagen de los procesos de formación que llegan a ser vistos como una pérdida de tiempo, un gasto improductivo, una imposición, entre otros.

La capacitación debe ser concebida entonces como un proceso continuo y planificado, sistemático, proveniente de un análisis técnico responsable, que conlleva a la toma de decisiones y objetivos que consideran tanto el aspecto individual, desde la perspectiva de desarrollo personal, como el organizacional, en el sentido de que la formación debe responder a las demandas y requerimientos de la empresa, sean estos inmediatos o con proyección a sus necesidades futuras.

En consecuencia, como parte de este sistema de funcionamiento permanente, la Detección de Necesidades de Capacitación se vuelve una fase neurálgica, que requiere especial atención, porque de un correcto análisis, evaluación y determinación de necesidades se deriva el proceso de planificación de la formación, la aplicación del mismo, y finalmente su pertinencia y nivel de efectividad.

En la Administración Tributaria el proceso de capacitación es uno de los principales pilares para respaldar la labor institucional y conseguir las metas de gestión y recaudación propuestas por el gobierno. Es por esta razón que la detección de necesidades de capacitación debe tener un componente estratégico que permita evidenciar un aporte concreto que garantice una aplicación técnica de los conocimientos y el desarrollo efectivo de competencias, las cuales aportarán al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En tanto se consiga una adecuada identificación de necesidades de capacitación, el resto de eslabones del proceso de capacitación y formación podrá fluir sistemáticamente y evidenciar resultados satisfactorios para la organización.

En el Servicio de Rentas Internas existe un procedimiento para Elaboración del Plan de Formación y Capacitación que incluye la detección de necesidades de, sin embargo hemos podido evidenciar la posibilidad de mejorarlo mediante la aplicación de una técnica que permita ligar las necesidades de capacitación con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, convertir todos los esfuerzos de capacitación en programas que aportan de manera real al desarrollo del personal y de la institución.

Con relación a este trabajo, la metodología propuesta obtuvo los siguientes resultados positivos:

- Involucramiento de los ocupantes del cargo, quienes pudieron manifestar sus necesidades de capacitación a la vez que identificaron la pertinencia de las mismas dentro de su rol actual, además de futuro aporte a las metas de la unidad y, por ende, de la institución;
- Esquema de trabajo y formatos útiles y sencillos de aplicar;
- Involucramiento directo de la dirección y jefatura a efectos de orientar adecuadamente las prioridades de capacitación;
- Expectativas favorables del proceso como medio para obtener resultados que optimicen los recursos de la institución; y,
- Altas probabilidades de que la capacitación obtenida potencie las competencias, el involucramiento efectivo del personal, y finalmente el desempeño esperado de los colaboradores de la institución, en alineación con el plan y los objetivos estratégicos de la misma.

La aplicación de la metodología en el resto de la institución es viable y pertinente ya que los pasos propuestos permiten llegar a una detección de necesidades altamente efectiva y logran consolidar las prioridades de la organización para optimizar sus recursos.

Finalmente, se debe considerar la obligatoriedad de presentación del Plan de Capacitación al Ministerio de Relaciones Laborales. Esta entidad de control, en su afán de estandarizar

los productos básicos de los subsistemas de Recursos Humanos, continúa emitiendo normas técnicas y formatos que son de aplicación en todo el público. Esto último se acataría trasladando los resultados finales de la Detección de Necesidades de Capacitación a los modelos de documentos establecidos para el efecto, con lo cual se cumpliría la norma sin perder el trabajo metodológico previo que da solidez al levantamiento de necesidades instruccionales.

Si bien el alcance de la presente investigación ha comprendido la propuesta de una Detección de Necesidades de Capacitación Estratégica, se debe considerar que esto es parte de un importante proceso sistémico que debe ser concebido como tal dentro de los planes de trabajo de Recursos Humanos. Este proceso es el que se presenta en la gráfica siguiente:

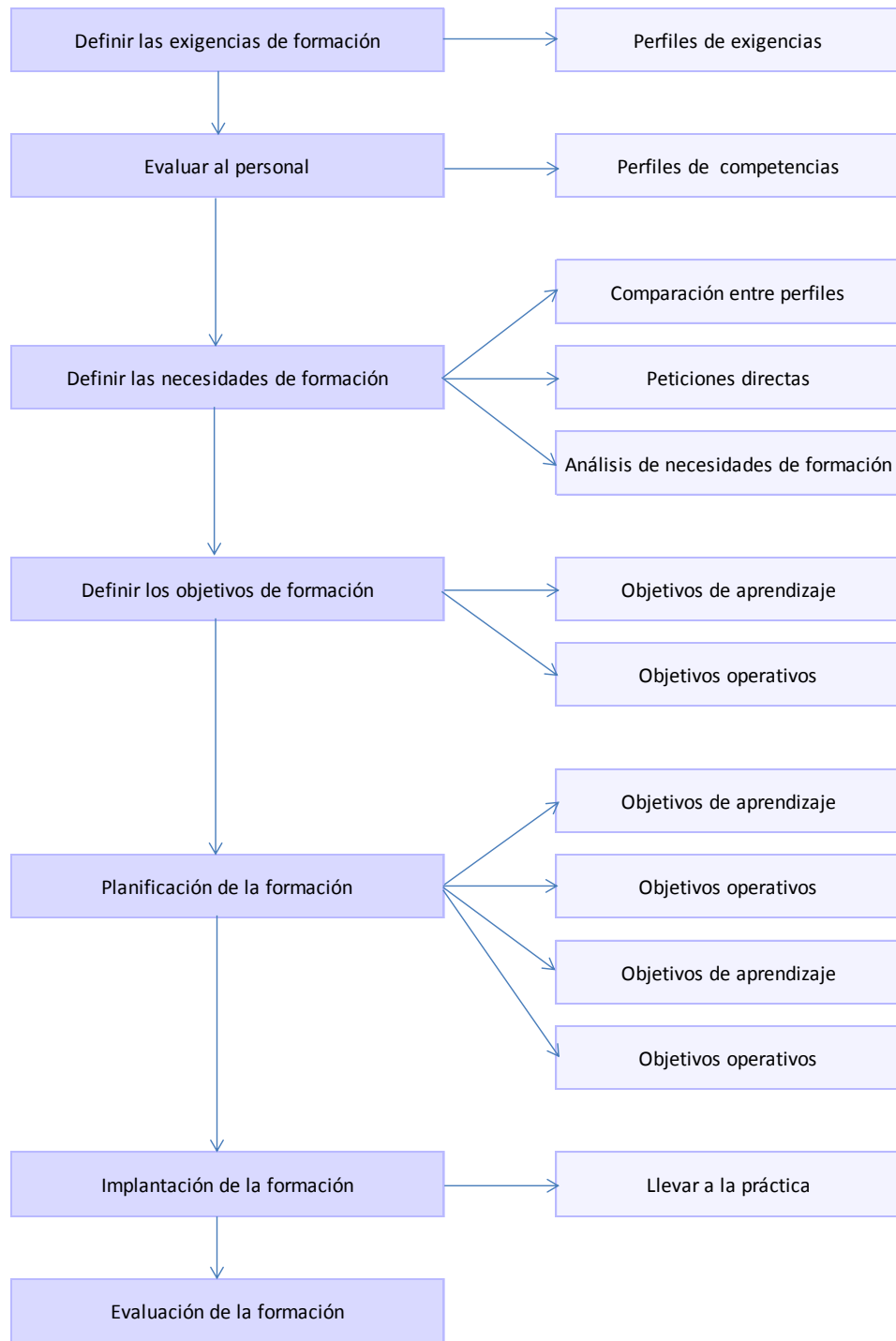


Ilustración No. 24: El proceso de formación de personal. (Pereda, S. y Berrocal, F. 2012, p.71)

4.2. RECOMENDACIONES

La adecuada identificación de necesidades de capacitación logrará optimizar el presupuesto limitado que se asigna anualmente a este proceso y permitirá, a futuro, que la gestión del Área de Capacitación consolide su rol de soporte técnico estratégico. A propósito de lo cual presentamos las siguientes recomendaciones:

- Es importante que el equipo del Área de Capacitación adquiera conocimientos sólidos sobre la estructura organizacional; su funcionamiento e interdependencia; canales de comunicación; cadena de valor; procesos y procedimientos; proyectos institucionales y estrategias de gestión; principios tributarios y tendencias de la administración pública; de esta forma se encontrará en capacidad de comprender las necesidades de sus clientes internos y orientarlos adecuadamente durante la detección de necesidades de capacitación. La formación e información del personal de talento humano dentro del ámbito organizacional y tributario permitirá que su labor se encuentre mejor enfocada para comprender y canalizar las expectativas de sus clientes internos.
- La evaluación del desempeño requiere reorientarse a fin de convertirse en una herramienta objetiva para la toma de decisiones, en particular para la identificación de brechas existentes entre el puesto de trabajo y los ocupantes, lo cual permitirá evidenciar los requerimientos de capacitación que son necesarios para mejorar el desempeño de los colaboradores de la institución. Se necesita contar con formatos de evaluación de desempeño vinculados directamente al

cargo específico, tanto en funciones clave como en competencias para así obtener datos precisos sobre las funciones y el ocupante.

- El proceso de detección de necesidades de capacitación que se realiza anualmente debe encontrarse adecuadamente documentado para dejar evidencias del análisis realizado y los criterios utilizados por los directivos. Esta fuente documental servirá para sustentar ante los organismos de control, la toma de decisiones y asignación presupuestaria para ciertos programas de capacitación.
- Como resultado del proceso de DNC, se puede evidenciar situaciones o requerimientos cuya atención no compete a procesos formativos, pero deben ser canalizados hacia las áreas competentes a fin de ser solventados. Es importante realizar una adecuada clasificación de este tipo de temas y procurar que reciban atención adecuada y oportuna.
- Es indispensable que se defina una estrategia institucional para evaluar los resultados de la ejecución del Plan Anual de Capacitación y Formación en sus distintos niveles: transferencia, impacto y ROI. De esta forma se podrá evaluar del resultado real del proceso de detección de necesidades de capacitación.
- Pilar Jerez Gómez, profesora del área de Organización de Empresas en la Universidad de Almería menciona que “En el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, el sistema de recursos humanos de la empresa ejerce una notable influencia debido, primero, a que el aprendizaje organizativo se basa en el aprendizaje individual de las personas que forman parte de la organización, y segundo, a que la gestión de los recursos humanos pueda orientar a los individuos

hacia una cultura del aprendizaje.” (Gómez Jerez, Capital Humano, 2004, p. 44). Basándonos en esta premisa, reiteramos la importancia de que todos los subsistemas de recursos humanos realicen una gestión coordinada para promover que una de las ventajas competitivas del Servicio de Rentas Internas sea la capacidad de la organización para aprender y renovar los conocimientos para aplicarlos a sus procesos.

La capacidad de aprendizaje se configura así común una nueva fuente de heterogeneidad y de posibles ventajas competitivas sostenibles, debido a las diferentes capacidades de las empresas para aprender y absorber el conocimiento. Dado que dicha capacidad está inexorablemente relacionada con el personal de la empresa, el capital humano se convierte en un factor estratégico y la gestión de los recursos humanos en una herramienta fundamental para orientar a la organización hacia una cultura del aprendizaje y la transmisión de conocimientos. En este sentido, el desarrollo de estrategias de recursos humanos que permitan a la organización, por un lado, atraer y retener a un equipo humano que posea una elevada dotación de conocimientos y las habilidades y experiencia necesarios para crear nuevo conocimiento y, por otro, conseguir que el valor añadido por dicho equipo no se erosione y redunde en la organización, se convierte en un reto para poder implementar capacidades de aprendizaje efectivas.” (Gómez Jerez, Capital Humano, 2004, p. 52)

Es así que, para la Administración Tributaria, la detección de necesidades de capacitación, su plan e implementación posterior deben reflejar la forma en la que la institución gestiona su aprendizaje de manera coherente a las exigencias del medio en el que se desenvuelve y a los retos que debe atender.

- Es preciso contar con una campaña de comunicación bien estructurada que vaya desde el levantamiento de información para la Detección de Necesidades de Capacitación Estratégicas, el Plan de Capacitación, su programación anual y los resultados que se vayan obteniendo. Con frecuencia, se escucha en la institución que hay un porcentaje de gente con un aparente desinterés en participar en las actividades de capacitación, lo cual –en parte- puede contrarrestarse informando adecuadamente en los beneficios que les puede aportar tanto desde la perspectiva personal como profesional.

Anexos

Anexo 1

Descripción y Perfil de Puesto

1. Datos de identificación:

Institución:	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	Unidad:	DEPARTAMENTO DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA,
Puesto:	EXPERTO DE CONOCIMIENTO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA		
Catastro:	030103070300000000000001	Código:	1.2.DEF012
Nivel:	Profesional	Puntos:	835
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 11	Grado:	17
Rol del Puesto:	Ejecución y supervisión de procesos		

2. Misión del Puesto:

Supervisar y controlar los programas de formación y capacitación, para incrementar la calidad y cobertura de la especialización tributaria y fiscal, en los servidores y la sociedad.

3. Actividades del Puesto (ordenados descendientemente por importancia):

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total	Perm
Supervisa los procesos de evaluación de la Oferta Académica del CEF.	2	5	4	22	A
Coordina y ejecuta la identificación de necesidades para preparar la oferta académica del CEF	1	5	4	21	A
Diseña las mallas de estudio para la oferta académica del CEF en base a los requerimientos institucionales.	4	4	4	20	A
Diseña y coordina el desarrollo de contenidos de los cursos bajo las directrices de la Jefatura Nacional.	4	4	4	20	A
Supervisa y coordina la selección, capacitación y seguimiento de Facilitadores.	3	4	4	19	A
Supervisa la ejecución de la Oferta Académica del CEF	3	4	4	19	A
Coordina la suscripción y ejecuta Convenios Interinstitucionales relacionados con la Oferta Académica del CEF.	2	4	4	18	A
Propone e implementa mejoras a los eventos formativos y oferta Académica del CEF.	2	4	4	18	A

Controla la actualización de la información de los proyectos a su cargo.	2	4	3	14	A
--	---	---	---	----	---

Donde:

F = frecuencia de la actividad	A: Estará Vigente dentro de dos años
CO = consecuencias por omisión de la actividad	B: Estará vigente dentro de un año
CM = complejidad de la actividad	C: No estará vigente dentro de un año

4. Interfaz del Puesto:

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad
Coordina y ejecuta la identificación de necesidades para preparar la oferta académica del CEF	SRI
Diseña las mallas de estudio para la oferta académica del CEF en base a los requerimientos institucionales.	SRI
Diseña y coordina el desarrollo de contenidos de los cursos bajo las directrices de la Jefatura Nacional.	SRI
Supervisa los procesos de evaluación de la Oferta Académica del CEF.	SRI

5. Conocimientos Requeridos:

Actividades esenciales	Conocimientos
Coordina y ejecuta la identificación de necesidades para preparar la oferta académica del CEF	Gestión Tributaria. Gestión por competencias.
Diseña las mallas de estudio para la oferta académica del CEF en base a los requerimientos institucionales.	Evaluación. Indicadores de Gestión.
Diseña y coordina el desarrollo de contenidos de los cursos bajo las directrices de la Jefatura Nacional.	Andragogía. Administración de Contratos. Administración tributaria.
Supervisa los procesos de evaluación de la Oferta Académica del CEF.	Indicadores de Gestión. Evaluación.

Supervisa los procesos de evaluación de la Oferta Académica del CEF.	Indicadores de Gestión. Evaluación.
--	-------------------------------------

6. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título Profesional	5 / Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo	Administración y gestión de empresas. Gestión Tributaria. Economía. Contabilidad y gestión de impuestos.
Título Profesional	5 / Derecho	Derecho (incluyen todas las especialidades).
Título Profesional	5 / Ciencias Sociales y del Comportamiento	Ciencias políticas, administración pública y relaciones internacionales. Psicología

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	5 a 6 años
2. Especificidad de la experiencia:	Análisis. Supervisión.
3. Contenido de la experiencia:	Supervisando o ejecutando procesos de Servicios Tributarios, Control y Gestión Tributaria y procesos de capacitación y formación, gestión de proyectos, Incluye pasantías en proyectos de educación y capacitación.

8. Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:

Destrezas específicas	Detalle
Manejar programas informáticos Externos	Ofimática, Plataforma virtual, software académico.
Manejar programas informáticos Internos	Bases de datos internas.

Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés: Lectura, escritura y hablado. Conocimiento intermedio avanzado
---	---

9. Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alto	Medio	Bajo
Análisis y evaluación de operaciones	Analizar y evaluar las demandas y requerimientos de procesos y procedimientos para mejora de los productos o servicios	X		
Desarrollo estratégico del talento humano	Es la capacidad para dirigir y controlar el desempeño de los colaboradores, así como, definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la institución	X		
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear conceptos para la solución de problemas complejos, el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual	X		

10. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
---------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Liste la Instrucción Formal:

Administración y gestión de empresas	X	
Gestión Tributaria	X	
Economía	X	
Contabilidad y gestión de impuestos	X	
Derecho (incluyen todas las especialidades)	X	
Ciencias políticas, administración pública y relaciones internacionales	X	
Psicología	X	

Psicología	X	
------------	---	--

Liste el Contenido de la Experiencia:

Supervisando o ejecutando procesos de Servicios Tributarios, Control y Gestión Tributaria y procesos de capacitación y formación, gestión de proyectos, Incluye pasantías en proyectos de educación y capacitación.	X	
---	---	--

Liste las destrezas Técnicas y Conductuales:

Manejar programas informáticos Externos	X	X
Manejar programas informáticos Internos		X
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	X	
Análisis y evaluación de operaciones	X	
Desarrollo estratégico del talento humano	X	
Pensamiento conceptual	X	

Anexo 2

PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL

A. Organización

1. Seleccionar el lugar adecuado para la realización de la actividad, el mismo que deberá encontrarse aislado de ruido o interrupciones inoportunas;
2. Identificar la duración para que se optimice el tiempo enfocando las preguntas a la obtención de resultados concretos.
3. Enviar la convocatoria a reunión con al menos 1 semana de anticipación. En la invitación debe encontrarse el propósito de la misma y el tiempo que será destinado.
4. Es adecuado abastecerse de un refrigerio para ofrecer a los entrevistados para agradecer su asistencia y colaboración.
5. Para mantener un registro completo de todas las respuestas recibidas, se portará una grabadora de voz.
6. Portar la documentación institucional relacionada con la dirección y departamento, para recurrir a la misma en caso de requerirlo.
7. El analista de recursos humanos deberá situarse en el lugar de la entrevista, al menos 15 minutos antes de la realización de la misma; así dispondrá de un lapso para atender cualquier imprevisto que pueda surgir.

B. Durante la realización del grupo focal

1. Iniciar con un cordial saludo y el agradecimiento por la participación.
2. Explicar el propósito de la actividad y la utilidad institucional.
3. Para evitar perder alguna información importante, se consultará a los entrevistados sobre la posibilidad de utilizar una grabadora de voz.

4. En caso de que el entrevistado se desvíe del tema, reformular la pregunta para encausarlo al punto consultado.
5. Finalizar en el tiempo previsto e informar sobre los pasos que, a continuación, son parte del proceso de detección de necesidades de capacitación

C. Procesamiento de la información

La información obtenida será sistematizada e integrada en un resumen con las principales aportaciones, las mismas que serán uno de los insumos a utilizar en el proceso de detección de necesidades de capacitación.

Anexo 3

ENCUESTA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INDIVIDUALES

NOMBRE DEL CARGO:

EXPERTO DE CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

NOMBRE:

A continuación se presenta un listado de conocimientos, destrezas técnicas y habilidades conductuales contenidos en la descripción y perfil de su puesto. Indique para cada una de ellas su nivel de conocimientos y/o desarrollo.

CONOCIMIENTOS	NIVEL DE CONOCIMIENTOS				
	1	2	3	4	5
	Ninguno	Insuficiente	Regular	Muy bueno	Excelente
Tributación					
Procesos de la administración tributaria					
Andragogía					
Gestión de proyectos					
Administración de contratos					
Otros conocimientos sugeridos:					

DESTREZAS TÉCNICAS ESPECIFICAS	NIVEL DE CONOCIMIENTOS				
	1	2	3	4	5
	Ninguno	Insuficiente	Regular	Muy bueno	Excelente
Ofimática					
Utilización de la plataforma virtual					
Inglés intermedio					
Otras destrezas sugeridas:					

HABILIDADES CONDUCTUALES REQUERIDAS	NIVEL DE DESARROLLO				
	No desarrollada	Poco desarrollada	Medianamente desarrollada	Desarrollada	Altamente desarrollada
Pensamiento conceptual Aplicar o crear conceptos para la solución de problemas complejos, el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual					
Planificación y gestión Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información					
Análisis y evaluación de operaciones Analizar y evaluar las demandas y requerimientos de procesos y procedimientos para mejora de los productos o servicios					
Otras habilidades conductuales requeridas:					

Anexo 4

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Gerencia / Dirección:
 Director:
 Jefe Departamental:
 Analista:

CARGO	NOMBRE	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICAS			NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE AJUSTE DE PERFIL													
		IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN	IDENTIFICACIÓN
DENOMINACIÓN DEL CARGO	A	1	1	1	1		1	1	1									
DENOMINACIÓN DEL CARGO	B	1	1	1				1	1		1							
DENOMINACIÓN DEL CARGO	C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
		3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0

DIRECTOR:

JEFE DEPARTAMENTAL:

Anexo 5

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A DIRECTORES Y JEFATURAS

D. Consideraciones previas

El analista de recursos humanos que realizará esta actividad deberá analizar previamente la siguiente información institucional:

1. Plan Estratégico;
2. Estatuto Orgánico por Procesos;
3. Planes, proyectos e iniciativas presentadas por las Direcciones y Departamentos (POA);
4. Investigar sobre el ámbito de gestión de las direcciones y departamentos sobre los que recabará información;
5. Información complementaria sobre los resultados de gestión de la Dirección y departamentos (Informes presentados al Directorio); y,
6. Revisar planes de capacitación anteriores.

E. Organización

8. Seleccionar el lugar adecuado para la realización de la entrevista, el mismo que deberá encontrarse aislado de ruido o interrupciones inoportunas;
9. Identificar la duración de la entrevista para que se optimice el tiempo enfocando las preguntas a la obtención de resultados concretos.
10. Enviar la convocatoria a reunión con al menos 1 semana de anticipación. En la invitación debe encontrarse el propósito de la misma y el tiempo que será destinado.
11. Es adecuado abastecerse de un refrigerio para ofrecer a los entrevistados para agradecer su asistencia y colaboración.

12. Para mantener un registro completo de todas las respuestas recibidas, se portará una grabadora de voz.
13. Portar la documentación institucional relacionada con la dirección y departamento, para recurrir a la misma en caso de requerirlo.
14. El analista de recursos humanos deberá situarse en el lugar de la entrevista, al menos 15 minutos antes de la realización de la misma; así dispondrá de un lapso para atender cualquier imprevisto que pueda surgir.

F. Durante la entrevista

6. Iniciar la entrevista con un cordial saludo y el agradecimiento por la participación.
7. Explicar el propósito de la actividad y la utilidad institucional.
8. Para evitar perder alguna información importante, se consultará a los entrevistados sobre la posibilidad de utilizar una grabadora de voz.
9. En caso de que el entrevistado se desvíe del tema, reformular la pregunta para encausarlo al punto consultado.
10. Finalizar la entrevista en el tiempo previsto e informar sobre los pasos que, a continuación, son parte del proceso de detección de necesidades de capacitación

G. Procesamiento de la información

La información obtenida será transcrita a un documento borrador, el cual será puesto en conocimiento de los entrevistados, antes de considerarlo como documento final de trabajo.

Se realizará una clasificación de la información para canalizarla sea al proceso de detección de necesidades de capacitación o a los demás subsistemas de recursos humanos.

Anexo 6

ENTREVISTA A DIRECTORES Y JEFATURAS: Lista de verificación

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Dirección:

Departamento:

Áreas:

2. REVISIÓN PREVIA DE INFORMACIÓN

- Plan Estratégico;
- Estatuto Orgánico por Procesos;
- Planes, proyectos e iniciativas presentadas por las Direcciones y Departamentos (POA);
- Investigar sobre el ámbito de gestión de las direcciones y departamentos sobre los que recabará información; e,
- Información complementaria sobre los resultados de gestión de la Dirección y departamentos (Informes presentados al Directorio); y
- Planes de capacitación anteriores.

3. ORGANIZACIÓN

Lugar seleccionado:

Horario:

Fecha de envío de convocatoria:

Confirmación de asistentes:

Requerimiento de refrigerio:

4. EJECUCIÓN DE ENTREVISTA

Observaciones y sugerencias:

Analista responsable:

Fecha:

Anexo 7

GUIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y JEFATURAS

Muchas gracias por su participación en esta reunión que durará alrededor de 1 hora y 30 minutos.

La información que se obtenga será clasificada y, con su autorización, se canalizará a los subsistemas de recursos humanos pertinentes.

Antes de comenzar, les consulto si puedo utilizar una grabadora de voz a fin de no perder ninguno de los datos proporcionados por ustedes.

Objetivos estratégicos:

1. ¿Ustedes conocen los objetivos estratégicos de la institución?
2. Por favor, descríbame, cuáles son los objetivos estratégicos institucionales con los que se encuentra alineada la gestión de su dirección / departamento.
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su dirección / departamento para este año?

Indicadores y metas

4. ¿Cuáles son los indicadores para medir los objetivos descritos?
5. ¿Cuenta con metas para los objetivos anteriormente mencionados?
6. ¿Qué indicador demostrará el logro de estas metas?

Prioridades:

7. Asigne una priorización (alta/media/baja) a los objetivos indicados. ¿Por qué los prioriza de esa manera?
8. ¿Tiene proyectos o iniciativas importantes para realizar en este año?

Dificultades y brechas a cubrir en el área

9. ¿Hay algún motivo en particular por el cual no ha logrado cubrir algún tema importante de su departamento?
10. ¿Qué temas están pendientes de ejecutar en el departamento?

Dificultades y brechas a cubrir el en equipo:

11. Revisando el reporte de requerimientos de capacitación puesto/persona, ¿le surge algún tema que no ha sido considerado o piensa que todos los aspectos que fueron identificados deben ser ejecutados? Por favor priorícelo.
12. ¿Hay algún tema en particular que requiera ser capacitado en su equipo de trabajo?

Expectativas respecto al proceso de detección de necesidades de capacitación

13. ¿Qué expectativas tiene usted sobre el proceso de capacitación?
14. ¿Usted puede evidenciar la necesidad de capacitar en su departamento y cuál es el beneficio que logra percibir?
15. ¿Tiene alguna recomendación respecto al proceso?
16. ¿Tiene algún comentario que añadir?

Anexo 8

MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS (SCORECARD)

Gerencia / Dirección:

Director:

Jefe Departamental:

Analista:

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	AREA	OBJETIVO OPERATIVO	PLAZO	INDICADORES	Medición	Línea base (referencia periodo anterior)	Meta anual	INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN	TIPO DE NECESIDAD INSTITUCIONAL	PRIORIDAD

Anexo 9

MATRIZ DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Gerencia / Dirección:

Director:

Jefe Departamental:

Analista:

INICIATIVAS DE CAPACITACION	INDICADORES A IMPACTAR (nivel 4)	DESEMPEÑOS ESPERADOS (nivel 3)	NECESIDADES DE APRENDIZAJE (nivel 2)	DIRIGIDO A:

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2009), *Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje para alcanzar el desarrollo organizacional*, Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010), *Construyendo talento*, Buenos Aires: Granica.

Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tools, and techniques*. San Francisco, CA: Pfeiffer. Citado por Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas Derechos Reservados.

Cabrera, J. (07/07/2005), *¿Por qué es importante la capacitación?* Recuperado el 10/04/2013, de: http://www.degerencia.com/articulo/por_que_es_importante_la_capacitacion.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw-Hill

Deloitte Touche Tohmatsu, (2006). *Recursos Humanos con Foco en el Negocio - Un nuevo abordaje para creación de valor*. Recuperado el 20/05/13, de: <http://www.deloitte.com/assets/DcomCostaRica/Local%20Content/Publicaciones/Publicaciones%20Human%20Capital/091023-cr RH en el foco del negocio.pdf>.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, México: Pearson Education.

Gaines, D., Robinson, J.C. (2008, second edition). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professional* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Citado por Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

Ibarra Almada, A. (1998). *El desarrollo de los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México*. Citado por Cabrera Rodríguez, Julio A. (07/07/2005), *¿Por qué es importante la capacitación?*. Recuperado el 10/04/2013, de: http://www.degerencia.com/articulo/por_que_es_importante_la_capacitacion.

Instituto ROI Iberoamérica (2013). *Metodología ROI*. Recuperado el 20/07/2013 de: <http://www.institutoroi.com/metodologia.html>.

Jerez Gómez, P. (2004). *Capital Humano*, Madrid: CEPADE.

Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

Phillips, J., & Phillips, P. (2005). *Return on investment basics*. Alexandria, VA: ASTD Press. Citado por Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

Phillips, J., & Phillips, P. (2008). *Beyond learning objectives: Develop measurable objectives that link to the bottom line*. Alexandria, VA: ASTD Press. Citado por Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2012), *Gestión de la formación en las organizaciones*, Madrid: Editorial Síntesis.

Pérez, M. (07/2002), *Marketing total y los recursos humanos*. Recuperado el 14/11/2012, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mtrhuch.htm>

Servicio de Rentas Internas. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos*. Quito.

Tobey, D. (2005). *Needs assessment basics*. Alexandria, VA: ASTD Press. Citado por Moreno, J. (2009), *Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Módulo 1: Detección Estratégica de Necesidades de Formación en base al Modelo del Retorno de Inversión*, Quito: Jaime Moreno Villegas. Derechos Reservados.

Vigorena F. (2010). *La Guerra de los Talento*. Recuperado el 12/07/2013, de: <http://www.serhumanoytrabajo.com/archivo/personal/talentos.htm#Autor>.

Yturalde, E. (2013), *DNC/ Detección de Necesidades de Capacitación*. Recuperado el 10/04/2013, de <http://dnc.yturalde.com/>.

Yturalde, E. (2013), *Los ejes transversales de la educación*. Recuperado el 15/12/13, de <http://www.ejestransversales.com/>