

658.312 404
R763e



49

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACION.**

PROYECTO

ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACION
PARA EL AREA DE ATENCION UNIVERSAL.

EMPRESA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD
SOCIAL.

ATENCION

ANALISTA JENNY COELLO

RESPONSABLE DEL PROYECTO.

TATIANA CAROLINA ROMERO MACIAS

FECHA

24 DE ENERO DE 2012

658.312 404
R763e

RESUMEN

En el proyecto de grado que a continuación se presenta, exponemos la elaboración del plan de capacitación para el área de Historia Laboral, exclusivamente para los funcionarios de Atención Universal.

Se realizó una evaluación de desempeño, para tener conocimiento de la situación actual de los funcionarios de atención universal, luego se identificó las necesidades de capacitación a través de la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación y finalmente la elaboración del plan de capacitación.

Se lo realizó con el fin de detectar las necesidades urgentes de capacitación para cubrir las falencias que tienen los funcionarios dentro del desempeño de sus labores en el cargo de atención universal, apuntando a contar con un personal altamente preparado y calificado para el desarrollo óptimo de sus funciones dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Palabras claves:

Diagnóstico - Evaluación - Desempeño – Recursos Humanos – Talento Humano – Identificar – Necesidades – Plan – Informe.

INDICE GENERAL

1. PROPUESTA

1.1.1	Antecedentes de la Institución.....	1
1.1.2	Antecedentes del Proyecto.....	2
1.1.3	Finalidad del Proyecto.....	3
1.1.4	Objetivos.....	3
1.1.5	Metodología.....	3
1.1.6	Grupo Objetivo.....	4
1.1.7	Fases del proyecto.....	5
1.1.8	Beneficios	7

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1.1	Identificación del Tema	1
2.1.2	Elaboración de la Propuesta.....	13
2.1.3	Ejecución del Proyecto.....	25
2.1.4	Conclusiones y Recomendaciones.....	53

3 INFORME

3.1.1	Antecedentes del proyecto	1
3.1.2	Finalidad del proyecto.....	1
3.1.3	Objetivos	2

3.1.4	Metodología.....	2
3.1.5	Diagnostico de Necesidades de Capacitacion.....	3
3.1.6	Productos a Entregar.....	6
3.1.7	Beneficios	6

4 PRESENTACION EJECUTIVA

5 ANEXOS

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de la Institución

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social

1.1.2 Misión

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

1.1.3 Visión

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

1.2 Antecedentes del Proyecto

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), existen permanentes quejas por parte del afiliado, debido al inadecuado servicio que se ofrece, a la lentitud de la atención, lo que provoca enormes filas de espera para ser atendidos, esto también se debe a la gran afluencia de los afiliados a la caja del seguro, lo que produce que sean jornadas extenuantes para los funcionarios y esto en gran parte se debe a la falta de promoción de otras agencias del IESS, para que los afiliados, tengan otras opciones a donde asistir.

Se ha determinado que la lentitud en el proceso, se da por la carencia de conocimientos del personal y debido a esto existen consultas frecuentes por parte de los funcionarios a los supervisores, lo cual enlentece la atención.

Por la existencia de personal o funcionarios pocos capacitados, existe con frecuencia un incorrecto direccionamiento a los afiliados, lo cual provoca pérdida de tiempo y molestias al afiliado.

Se concluye haciendo énfasis en que existe una falta de estándares de calidad de servicio que ayude a medir y controlar la atención al afiliado, para poder mejorar el nivel de atención.

2. Finalidad del proyecto

Este proyecto que se implantara en Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, contribuirá a generar una atención al afiliado con altos estándares de calidad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- ❖ Mejorar la atención a los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(IESS)

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- ❖ Elaborar el Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño.
- ❖ Elaborar el Manual de Políticas de Capacitación.
- ❖ Diagnosticar las Principales Necesidades de Capacitación.
- ❖ Estructurar y diseñar el Plan de Capacitaciones.
- ❖ Elaborar la Descripción de Cargo de Atención Universal.

4. Metodología

4.1. Estudio de Gabinete

4.1.1. Fuentes Primarias:

- ❖ Formato de Evaluación de Desempeño.
- ❖ Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación
- ❖ Plan de Capacitación.

4.1.2 Fuentes Secundarias:

- ❖ Nomina del personal del Área de Atención Universal.
- ❖ Funciones Rol Básico del Centro de Atención Universal.

4.2 Metodología Cualitativa

4.2.1 Observación

La técnica que utilizaremos en este proyecto, para empezar lo realizaremos mediante la observación directa ya que esta nos ayudara a poder realizar un diagnostico de las necesidades urgentes de capacitación, determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.2.1.1 Grupo Objetivo

Las personas a las cuales va dirigido este proyecto son a los 30 colaboradores que laboran en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en atención universal al afiliado.

4.3 Metodología Cuantitativa

Utilizaremos también la técnica cuantitativa para nuestro análisis, la que nos va a permitir obtener información más concreta.

4.3.1 Entrevistas

Entrevistas al cliente interno, las que nos va a permitir obtener información más concreta.

4.3.2 Evaluaciones de Desempeño

Para determinar la situación actual de los funcionarios en cuanto a su desempeño y sus habilidades en el cargo.¹

4.3.3 Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Para identificar las principales necesidades de capacitación en el área de Atención Universal.

4.3.4 Grupo Objetivo

Funcionarios del área de Atención Universal.

4.3.5 Muestra

Se aplicara a un grupo de 30 personas.

5. FASES DEL PROYECTO

FASE 1

➤ DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

En esta etapa elaboraremos:

- ❖ Las encuestas
- ❖ Formatos de evaluación de desempeño.
- ❖ Formulario para el diagnostico de las necesidades de capacitación.
- ❖ Formatos de evaluación de desempeño.
- ❖ Descripción de cargo de atención universal.

FASE 2

➤ ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

En esta etapa se creara el manual de políticas de evaluación de desempeño y la elaboración de los formatos de evaluación de desempeño.

FASE 3

➤ ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION.

En esta etapa vamos a elaborar el manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación del personal.

FASE 4

➤ CREACION DE LOS FORMATOS PARA EL PLAN DE CAPACITACION.

-Creación del formulario de diagnostico de necesidades de capacitación.

- Creación del formato de asistencia a la capacitación.
- Creación del formato de evaluación de la capacitación.

FASE 5

➤ APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En esta fase realizaremos la aplicación del DNC y la respectiva aprobación del diagnostico de necesidades detectado.

FASE 6

➤ DISEÑO Y EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Diseño del cronograma de Capacitación para el área de atención universal (fechas, temas, horarios, lugar)

FASE 7

➤ IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION.

En esta fase se procederá a la aplicación de la evaluación de capacitación a cada colaborador y a realizar el respectivo seguimiento.

1. PRODUCTOS A ENTREGAR

- ❖ Análisis de las entrevistas.
- ❖ Evaluaciones de desempeño.
- ❖ Implementación de la descripción de cargo de atención universal.
- ❖ Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño
- ❖ Manual de Políticas de Capacitación
- ❖ Plan de capacitaciones.

2. DURACION

Este proyecto se tiene previsto ejecutar hasta el mes de Enero y en el mes de Enero se hará la presentación del mismo.

6. BENEFICIOS

- ❖ Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ❖ Poder identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ❖ Incrementar la productividad y la calidad de atención al afiliado.

INDICE

1. PROPUESTA

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 Identificación del tema

2.1.1 Capacitacion.....	1
2.1.2 Beneficios de la capacitación para las organizaciones.....	3
2.1.3 Beneficios de la capacitación para los trabajadores.....	3
2.1.4 Análisis situacional de las organizaciones.....	3
2.1.5 Diagnostico de necesidades.....	6
2.1.6 Descripción de cargo.....	9
2.1.7 Análisis del cargo.....	10

2.2 Elaboración de la propuesta

2.2.1 Definir plan de capacitación.....	13
2.2.2 Elementos de un programa.....	14
2.2.3 Modalidades para impartir capacitación.....	15

2.3 Ejecución del proyecto

2.3.1 Evaluaciones de desempeño.....	23
2.3.2 ¿Que se evalúa?.....	23
2.3.3 Factores que generalmente se evalúan.....	23
2.3.4 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	24
2.3.5 Condiciones previas para su implementación.....	24
2.3.6 Métodos o técnicas de evaluación.....	25

2.3.7 Errores de evaluación.....	27
2.3.8 Etapas de una evaluación.....	28
2.3.9 Describir proceso de elaboración plan de capacitación	29
2.3.10 Proceso elaboración plan de capacitación.....	30
2.3.11 Determinación Necesidades de Capacitacion.....	31
2.3.12 Programación y Desarrollo de la Capacitacion.....	33
2.3.13 Diseñar un Plan de Capacitacion.....	34
2.3.14 Planeación de la Capacitacion.....	35
2.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	53

**IDENTIFICACION
DEL TEMA**

Para poder realizar mi proyecto de grado, de acuerdo a lo planteado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, tenía que realizar pasantías en una organización en la cual desarrollaría mi proyecto empresarial.

En el mes de Mayo de 2011 ingrese a trabajar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en la Subdirección de Servicios al Asegurado en el departamento de Historia Laboral, esta institución tiene una gran estructura por lo cual decidí enfocarme en mi departamento en Historia Laboral, desde un inicio pude identificar que una de las falencias se daba por la ausencia de la capacitación.

2.1.1 Capacitación

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador

1

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la Capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:

2.1.2 Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

2.1.3 Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

2.1.4 Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen

2

² Desarrollo Programas para la Calidad de Vida en la Empresa / Todos los Derechos Reservados
Capacitación Altamira limitada |

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su que hacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de la actividad posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

Entonces una de nuestras tareas era identificar las necesidades de capacitación.

2.1.5 Diagnóstico de Necesidades

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan.

- Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:
- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permite flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

3

³ Universidad Nacional Autónoma de México Lic. Néstor Fernández Sánchez

Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer
- Determinación de perfiles depuestos y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen

Mi primera idea fue elaborar un plan de capacitación para esta área específicamente para el cargo de Atención Universal, para elaborar un plan de capacitación hay que identificar cuáles son los puntos clave para reforzar en los empleados y adecuar según las necesidades son algunos aspectos a tener en cuenta, para lo cual elabore un análisis de los problemas (check list) ver (anexo 1)

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la Institución.

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización le favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Para este cargo de Atención Universal no existía ninguna descripción de cargo, el personal nuevo que ingresa a la institución no recibe una capacitación adecuada, simplemente aprenden mediante la observación y en el día a día, es por eso que creí muy necesario la elaboración de un plan de capacitación para el cargo de Atención Universal.

2.1.6 Descripción de cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

1.1 Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

1.2 Atribución

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

1.3 Función

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

1.4 Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad)

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

2.1.7 Análisis del cargo

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

Me reuní con la jefa de mi departamento la Analista Jenny Coello le comente mis ideas para el proyecto de grado y le solicite cierta información y aprobación para continuar con el proceso.

La idea es contar con un personal altamente calificado para poder brindar un excelente servicio al afiliado ya que ese es el propósito del actual IESS Dirección Provincial del Guayas que el afiliado sea lo primero que se vaya satisfecho de la nueva imagen del Seguro Social.

Para llegar a este propósito el primer paso es saber si el personal que está en el área de atención universal está capacitado, por eso primero realice unas entrevistas, un formato de evaluación de desempeño el cual se lo mostré a mi jefa y le pedí autorización para poderlas aplicar, ella me ayudo con ciertas ideas y también con información de cómo se elaboran proyectos dentro del IESS, luego realice la presentación ejecutiva para exponerle con mayor claridad el proyecto ,le agrado el proyecto y me ayudo con ideas de otros proyectos realizados en el área.

En la presentación se expuso cuales serian los temas en los cuales nos enfocaríamos, como realizar las evaluaciones de desempeño, realizar un diagnostico de necesidades de capacitación y elaborar el plan de capacitación para esta área.

Luego tuve la oportunidad de reunirme con el director provincial del IESS el cual le pareció necesario y me dijo que podía solicitar información de la institución si fuera necesario para llevar a cabo el proyecto.

ELABORACION

DE LA

PROPUESTA

2.2.1 Definir plan de capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.

- Perlado de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizajes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

2.2.2 **Elementos de un programa**

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

2.2.3 Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

CURSO

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

TALLER

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

SEMINARIO

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes fungen como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

CONFERENCIA

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son::

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones así como por lo establecido en los artículos que determinan su fundamentación jurídica.

Recursos didácticos

Audible

- Grabación (disco y cintas)

Video

- *No proyectable*: Pizarrón, carteles, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.
- *Proyectable*: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisual

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.

- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Realización del evento

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

Preparación

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Área ocupacional a la que pertenecen
- Nivel que ocupan
- Puesto que desempeñan
- Edad
- Escolaridad
- Horario de trabajo

Del evento:

- Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- Nombre del instructor
- Objetivos

- Fecha de realización
- Horario

Del ambiente:

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas
- Visibilidad, acústica, ventilación.etc.
- Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

Ejecución

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

Para conocer los antecedentes del proyecto se debe observar y diagnosticar los procedimientos del área, una vez que se han establecido los problemas, las carencias, las debilidades se procederá a realizar los antecedentes del proyecto, para así poder argumentar el porqué desarrollaremos este proyecto.

Entonces en el análisis de la situación del departamento descubrí que no existía una descripción del cargo ósea no estaban claramente definidas las funciones a realizar

para este cargo, no existía un cronograma de capacitación, ni se había realizado una evaluación interna del personal solo la aplicada por el SENRES y tampoco se había realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a este diagnóstico se estableció los antecedentes del proyecto.

En toda propuesta debe existir una finalidad esto nos guiara para alcanzar el objetivo que queremos alcanzar en este caso la finalidad es contribuir a generar una atención al afiliado con altos estándares de calidad y esto lo lograremos con un personal altamente calificado.

Luego establecí mi objetivo general que fue Mejorar la atención a los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(IESS), así como también los objetivos específicos como : Evaluar el desempeño de los colaboradores ,Elaborar el Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño, Elaborar el Manual de Políticas de Capacitación, Diagnosticar las Principales Necesidades de Capacitación, Estructurar y diseñar el Plan de Capacitaciones y Elaborar la Descripción de Cargo de Atención Universal.

La metodología que se estableció en esta propuesta fue el estudio de gabinete en donde se establecen las fuentes primarias y fuentes secundarias.

Como fuentes primarias, la creación del Formato de Evaluación de Desempeño, el Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación y el Plan de Capacitación.

Como fuentes secundarias se utilizo la Nomina del personal del Área de Atención Universal y el Rol Básico de funciones del Centro de Atención Universal

En la metodología cualitativa, se utilizo la observación que nos ayudo a poder realizar un diagnóstico de las necesidades urgentes de capacitación.

El grupo objetivo al que va dirigido este proyecto son a los 30 colaboradores que laboran en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en atención universal al afiliado.

**EJECUCIÓN DEL
PROYECTO**

En la metodología cuantitativa Utilizamos Entrevistas, Evaluaciones de Desempeño y Diagnostico de Necesidades de Capacitación. Para identificar las principales necesidades de capacitación en el área de Atención Universal.

El Grupo Objetivo los Funcionarios del área de Atención Universal.

Concluida la propuesta fue presentada a mi jefe inmediato para su respectiva aprobación, luego se debe coordinar una reunión con mi jefe para el siguiente paso que es la presentación ejecutiva del proyecto.

La ejecución del siguiente proyecto se llevo a cabo desde el mes de junio el primer paso fue elaborar los arboles de problemas, para diagnosticar las problemáticas desencadenadas debido a la inexistencia de un proceso de evaluación de desempeño de manera cualitativa y a lo no existencia de un plan de capacitación del área del centro de atención universal, una vez efectuado el árbol de problemas (ver anexo 2), realizamos el árbol de objetivos (ver anexo 3) en donde se planteo el propósito que se quiere alcanzar con la implementación del siguiente proyecto.

Luego de realizar el árbol de problemas y objetivos continuamos con la realización del marco lógico (ver anexo 4) el antecedente de la institución, los antecedentes del proyecto, los objetivos, la metodología que utilizaremos, el grupo objetivo , al cual ira dirigido y los beneficios que proporcionara al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Concluida la propuesta del proyecto, se elaboro el plan de acción (ver anexo 5) y el diagrama de Gantt (ver anexo 6) en el cual se detallan las actividades a realizarse en cada fase planteada en el proyecto.

En el diagrama de Gantt se realizo de forma minuciosa las fases y actividades, las cuales fueron modificadas con el avance del proyecto, el diagrama fue la mejor

herramienta para tener un norte en mi proyecto e irlo desarrollando paso a paso para alcanzar el objetivo, también se elaboraba un registro de constancia de las actividades que se llevaban a cabo es decir las bitácoras.

Primero levantamos información por medio de entrevistas realizadas a los funcionarios del departamento de Historia Laboral al centro de atención universal, para conocer más de cerca la realidad que actualmente se está viviendo en cual pudimos notar la falta de capacitación que se presenta en el área, una de las principales falencias del departamento que no cuentan con su plan de capacitación específico para el cargo.

Durante la investigación realizada un punto por el que decidí empezar que no existía es la descripción de cargo del centro de atención universal, con la ayuda de mi jefa que me facilito la información del rol básico a desempeñar diseñe la descripción del cargo.

Al realizar el análisis de las entrevistas pudimos detectar que los funcionarios solicitaban que se evalúa al personal de manera de cualitativa es decir las únicas evaluaciones de desempeño que se aplican en este departamento son las enviadas por el SENRES que se basan en la cantidad mas no en la calidad de atención, por lo cual se aplico un formato de evaluación de desempeño para medir de manera cualitativa al personal, antes de aplicar estas evaluaciones de desempeño se tuvo que elaborar el manual de políticas de las evaluaciones de desempeño (ver anexo 7), el cual lo elabore de acuerdo a reuniones que mantuve con la jefa de mi departamento en las cuales se estableció cuales serian los objetivo y las políticas de las evaluaciones de desempeño.

Aplicamos las evaluaciones con la autorización de la jefa del departamento, las cuales fueron llenadas por los supervisores del área que calificaron a cada uno de los funcionarios de historia laboral, luego se realizo una tabulación de los datos para medir la información pertinente.

2.3.1 Evaluaciones de desempeño

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

2.3.2 ¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

2.3.3 FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

2.3.4 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.

Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.3.5 CONDICIONES PREVIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Análisis de puestos. Los puestos de trabajo deben estar analizados y descritos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.

Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo. Los superiores o encargados deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.

Buen clima organizacional. Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.

Conseguir apoyo espiritual y material de la alta gerencia. Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización esta tarea no podrá realizarse con éxito.

2.3.6 MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.
- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

Por ejemplo:

Empleados	Factores			Total	Posición
	Laboriosidad	Responsabilidad	Precisión		
Juan	1	2	1	4	3°
Pedro	3	1	2	6	2°
Ramón	2	3	3	8	1°

Podemos considerar otros factores a evaluar, como ser

- Iniciativa
- Cooperación
- Compañerismo
- Calidad de trabajo

- Comparación por parejas: se realiza la comparación de cada uno de los integrantes de un grupo, con todos los restantes. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es elegido como el mejor. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.

Por ejemplo:

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

De acuerdo a esta tabla, el orden de evaluación sería: primero, Ramón (porque resultó seleccionado dos veces), segundo Juan y tercero Pedro.

- Distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes

representan fuentes potenciales de distorsión.

Un ejemplo de calificaciones podría ser:

Superior

Bueno

Intermedio

Regular

Inferior 1 = 10%

2 = 20%

4 = 40%

2 = 20%

1 = 10%

10 = 100%

2.3.7 ERRORES DE EVALUACIÓN

Errores de implementación

- a) Error de método: cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- b) Plan de acción: cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

Errores humanos – Elementos subjetivos del calificador

- a) Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- b) Efecto de halo o aureola: el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- c) La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las

calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

d) Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes: está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

e) Efecto memoria o de acontecimientos recientes: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

2.3.8 ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN.

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.

10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

11. Utilización de los resultados.

12. Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

Iniciamos luego con la elaboración de las políticas del plan de capacitación, para la creación de dicho manual mantuve una reunión con el departamento de Talento Humano específicamente con la Lcda. Carmen Zúñiga jefa del departamento y la cual también me facilitó información de planes de capacitación de años anteriores, de capacitaciones para el IESS a nivel provincial, con esta conversación que mantuvimos y la información proporcionada, pude elaborar el manual de políticas del plan de capacitación del departamento de historia laboral.

Plan de capacitación

2.3.9 Describir proceso de elaboración plan de capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- 1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- 2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...

- 3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- 4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- 5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, el pro y los contras del mismo.

2.3.10 PROCESO ELABORACIÓN PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

- 1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
- 2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.
- 3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.

- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

2.3.11 DETERMINACIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.
- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorrespeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

- 1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
- 2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
- 3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.

- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forja mejores actitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

2.3.12 PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

- Introducción y Antecedentes
- Evaluación de necesidades

2. Descripción del programa

- Proceso de formulación
- Caracterización del contexto

- Diagnóstico
- Planificación de la capacitación
- Esquema de conceptualización y diseño

3. Objetivos

4. Componentes

- Fortalecimiento técnico
- Fortalecimiento administrativo

5. Programación esquemática

- Primera etapa
- Segunda etapa

6. Recursos financieros requeridos

2.3.13 Diseñar un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- **Productividad:** La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.
- **Calidad:** Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

2.3.14 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

- La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

3.2 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:
- Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

- Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:
 - Utilizar el refuerzo positivo.
 - Eliminar amenazas y castigos.
 - Ser flexible.
 - Hacer que los participantes establezcan metas personales.
 - Diseñar una instrucción interesante.
 - Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá de que ésta resulte efectiva. Estos principios son:
 - Participación.
 - Repetición.
 - Relevancia.
 - Transferencia.
 - Retroalimentación.
 - Características de los instructivos
 - Conocimiento del tema.
 - Adaptabilidad.
 - Sinceridad.

- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

3.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 3: IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

3.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Fase 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- **Reacciones:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.

- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:
 - Cumplimiento de la cuota de trabajo.
 - Habilidad demostrada en realización del trabajo.
 - Dominio de la técnica necesaria.
 - Interés demostrado en el trabajo.
 - Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:
 - Espíritu de colaboración.
 - Espíritu de superación.
 - Responsabilidad.
 - Iniciativa.
 - Actitud positiva.
 - Asistencia y puntualidad.
 - Disciplina en el trabajo.
 - Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

3.5 SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Fase 5: SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

Luego, elaboramos los formatos que se utilizaran en el momento de desarrollar las capacitaciones, como el formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación (ver anexo 9), la lista de asistencia a la capacitación (ver anexo 10) y el formato de evaluación de la capacitación (ver anexo 11) la cual la obtuve de un texto que encontré en internet y tuve que realizarle los respectivos ajustes.

Antes de aplicar el formato de Diagnostico de necesidades de capacitación me reuní con la analista Jenny Coello para su aprobación y permiso para aplicarlos.

Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo

4

⁴ Agudelo, Santiago, Diagnostico de Necesidades de Capacitacion, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de
 1. jefe inmediato
 2. supervisores
 3. personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.

- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registros observacionales directos
- Escalas estimativas de desempeño
- Escalas estimativas de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas
- Grupos binarios
- Phillip´s 66
- TKJ

Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al DNC?

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador

1. tiene conocimiento de la información
2. comprende la información
3. utiliza la información
4. es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
5. contribuye a la ampliación de la información

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

Qué elementos contiene un DNC?

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulo del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio

- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo.

En el mes de octubre realice la presentación ejecutiva de mi proyecto a mi jefa para que tenga un conocimiento global de los avances del proyecto, en la cual se explico los antecedentes del proyectos, la finalidad, los objetivos, la metodología que íbamos a utilizar y los beneficios que obtendríamos al realizarlo, así como también una breve explicación de la aplicación del DNC, el cual tomo cuatro semanas para su aplicación

Al tener todos los formularios, hubo que priorizar cuales eran las necesidades altas, medias y bajas.

Las necesidades altas serán las más críticas y las que deberemos tratar de forma urgente, luego las medias y por último las bajas luego de haber atendido las mas primordiales.

Luego de realizar el análisis de la información del DNC, me reuní con mi jefa para determinar cuáles son los temas a capacitar de acuerdo a las necesidades más urgentes y de acuerdo a esto realizar un cronograma con los temas, las fechas en que se realizaran las capacitación, las personas que realizaran las capacitaciones y el lugar donde se llevaran a cabo.

En el mes de diciembre me reuní con la analista Jenny Coello para coordinar el cronograma de capacitación (ver anexo 12), en el cual también se debía coordinar los horarios, para que esto no afecte la atención al público.

La primera capacitación a realizar fue en temas de fondos de reserva, la cual fue realizada en el mes de enero en la tercera semana de enero de 2012, las capacitaciones se están realizando momentáneamente en la agencia norte ubicada en

La ciudadela bolivariana, debido a que el salón de capacitaciones en la caja del seguro está en proceso de remodelación, está previsto que la segunda capacitación ya se podrá efectuar en el salón de capacitaciones ubicado en el IESS de la av. Olmedo.

La primera capacitación de fondos de reserva del primer grupo de 25 funcionarios fue efectuada de ocho y media a doce y fue dictada por un funcionario de la ciudad de Quito, el segundo de 25 funcionarios fue efectuado en el horario de doce y media a cuatro y media, estuve puntual para poder distribuir la lista de asistencia y verificar que todo esté en orden.

El cronograma de capacitación está previsto finalizarse en el mes Mayo, se procederá a la aplicación de la Evaluación de la Capacitación a todos los funcionarios que asistieron. Luego de la capacitación de fondos de reserva con autorización de mi jefa pude aplicar las evaluaciones de la capacitación a todos los funcionarios que asistieron.

Conclusión

Durante el desarrollo del proyecto, se debe establecer fechas para las reuniones con el jefe del área, debido a que se necesita presentar los avances y la aprobación, para aplicar ciertos procedimientos.

Recomendación

Es necesario elaborar un cronograma con fechas de reuniones tentativas, para no tener inconvenientes en la coordinación de las reuniones con la jefa y el proyecto debido a esto se retrase.

Conclusión

Para poder implementar el proyecto, se debe realizar una reunión con todo el personal, de esta manera la jefa del departamento les comunica que actividad se está desarrollando para que tengan conocimiento y también para pedirles que colaboren con responsabilidad en los procesos.

Recomendación

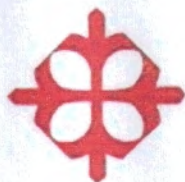
Efectuar una reunión con los funcionarios, para darle una inducción del proyecto y de las actividades que se realizaran.

Conclusión

En cuanto al manejo de los formatos que se aplicaran para el desarrollo del proyecto, para que su uso sea de manera adecuada se debe permitir dar instrucciones mas personalizadas.

Recomendación

Que la jefa del departamento de apertura, para una reunión con los supervisores, para dar las indicaciones del manejo de los formatos que se aplicaran durante el desarrollo del proyecto.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACION.**

PROYECTO

ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACION
PARA EL AREA DE ATENCION UNIVERSAL.

EMPRESA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD
SOCIAL.

ATENCION

ANALISTA JENNY COELLO

RESPONSABLE DEL PROYECTO.

TATIANA CAROLINA ROMERO MACIAS

FECHA

24 DE ENERO DE 2012

INDICE

INFORME

1.1.1	Antecedentes del Proyecto.....	1
1.1.2	Finalidad del Proyecto.....	1
1.1.3	Objetivos.....	2
1.1.4	Metodología.....	2
1.1.5	Diagnostico Necesidades de Capacitacion.....	3
1.1.6	Fases del proyecto.....	4
1.1.7	Productos a Entregar.....	6
1.1.8	Beneficios	6

PRESENTACION EJECUTIVA

ANEXOS

Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del Proyecto

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), existían permanentes quejas por parte del afiliado, debido al inadecuado servicio que se ofrecía, a la lentitud de la atención, lo que provoca enormes filas de espera para ser atendidos, esto también se debe a la gran afluencia de los afiliados a la caja del seguro, lo que producía que sean jornadas extenuantes para los funcionarios y esto en gran parte se debe a la falta de promoción de otras agencias del IESS, para que los afiliados, tengan otras opciones a donde asistir.

Se determino que la lentitud en el proceso, se daba por la carencia de conocimientos del personal y debido a esto existían consultas frecuentes por parte de los funcionarios a los supervisores, lo cual entorpece la atención.

Por la existencia de personal o funcionarios pocos capacitados, existía con frecuencia un incorrecto direccionamiento a los afiliados, lo cual provoca pérdida de tiempo y molestias al afiliado.

Se concluye haciendo énfasis en que existía una falta de estándares de calidad de servicio que ayude a medir y controlar la atención al afiliado, para mejorar el nivel de atención.

1.1.2 Finalidad del proyecto

Este proyecto que se implanto en Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, contribuyo a generar una atención al afiliado con altos estándares de calidad.

1.1.3 Objetivos

- ❖ Mejoro la atención a los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(IESS)
- ❖ Evaluó el desempeño de los colaboradores.
- ❖ Elaboro el Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño.
- ❖ Elaboro el Manual de Políticas de Capacitación.
- ❖ Diagnostico las Principales Necesidades de Capacitación.
- ❖ Estructuro y diseño el Plan de Capacitaciones.
- ❖ Elaboro la Descripción de Cargo de Atención Universal.

1.1.4 Metodología

- **Estudio de Gabinete**

Fuentes Primarias:

- ❖ Formato de Evaluación de Desempeño.
- ❖ Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación
- ❖ Plan de Capacitación.

Fuentes Secundarias:

- ❖ Nomina del personal del Área de Atención Universal.
- ❖ Funciones Rol Básico del Centro de Atención Universal.

Metodología Cualitativa

Observación

La técnica que utilizaremos en este proyecto, para empezar lo realizaremos mediante la observación directa ya que esta nos ayudara a poder realizar un diagnostico de las necesidades urgentes de capacitación, determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Grupo Objetivo

Las personas a las cuales va dirigido este proyecto son a los 30 colaboradores que laboran en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en atención universal al afiliado.

Metodología Cuantitativa

Utilizaremos también la técnica cuantitativa para nuestro análisis, la que nos va a permitir obtener información más concreta.

Entrevistas

Entrevistas al cliente interno, las que nos va a permitir obtener información más concreta.

Evaluaciones de Desempeño

Para determinar la situación actual de los funcionarios en cuanto a su desempeño y sus habilidades en el cargo.

1.1.5 Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Para identificar las principales necesidades de capacitación en el área de Atención Universal.

Grupo Objetivo

Funcionarios del área de Atención Universal.

Muestra

Se aplicara a un grupo de 30 personas.

1.1.6 FASES DEL PROYECTO

FASE 1

➤ DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

En esta etapa elaboraremos:

- ❖ Las encuestas
- ❖ Formatos de evaluación de desempeño.
- ❖ Formulario para el diagnostico de las necesidades de capacitación.
- ❖ Formatos de evaluación de desempeño.
- ❖ Descripción de cargo de atención universal.

FASE 2

➤ ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

En esta etapa se creara el manual de políticas de evaluación de desempeño y la elaboración de los formatos de evaluación de desempeño.

FASE 3

➤ ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION.

En esta etapa vamos a elaborar el manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación del personal.

FASE 4

➤ CREACION DE LOS FORMATOS PARA EL PLAN DE CAPACITACION.

-Creación del formulario de diagnostico de necesidades de capacitación.

- Creación del formato de asistencia a la capacitación.
- Creación del formato de evaluación de la capacitación.

FASE 5

➤ APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En esta fase realizaremos la aplicación del DNC y la respectiva aprobación del diagnostico de necesidades detectado.

FASE 6

➤ DISEÑO Y EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Diseño del cronograma de Capacitación para el área de atención universal (fechas, temas, horarios, lugar)

FASE 7

➤ IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION.

En esta fase se procederá a la aplicación de la evaluación de capacitación a cada colaborador y a realizar el respectivo seguimiento.

1.1.7 PRODUCTOS A ENTREGAR

- ❖ Análisis de las entrevistas.
- ❖ Evaluaciones de desempeño.
- ❖ Implementación de la descripción de cargo de atención universal.
- ❖ Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño
- ❖ Manual de Políticas de Capacitación.
- ❖ Cronograma de capacitaciones.

DURACION

Este proyecto se tiene previsto ejecutar hasta el mes de Enero y en el mes de Enero se hará la presentación del mismo.

BENEFICIOS

- ❖ Se evaluó el potencial humano y se definió la contribución de cada individuo.
- ❖ Se pudo identificar a los individuos que requerían perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
- ❖ Se evaluó mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- ❖ Se Incremento la productividad y la calidad de atención al afiliado.

Conclusión

La comunicación dentro de este departamento no es muy efectiva, existe un déficit de comunicación entre los colaboradores que laboran dentro del departamento de historia laboral.

Recomendación

Deben mantener reuniones con mayor frecuencia, la jefa del departamento con el grupo de trabajo de atención universal, para obtener una comunicación efectiva.

Conclusión

Se debe evaluar al personal que labora en el área de historia laboral, dos veces al año.

Recomendación

Se debe recompensar de alguna manera al funcionario que mas alta calificación obtenga.

INFORME DE LA ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS FUNCIONARIOS DEL IESS

1. ¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

La mayoría de los funcionarios entrevistados coincidieron en que la capacitación que recibieron al ingresar no fue la suficiente y que realmente les toco aprender de acuerdo a las situaciones que surgían diariamente.

2. ¿Estás capacitaciones han mejorado su desempeño, en su puesto de trabajo?

En cuanto a las capacitaciones la mayoría coinciden que fueron indispensables pero no suficientes que en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social existen diversos temas de los cuales no tienen mayor conocimiento y que al momento de enfrentarse a múltiples preguntas por parte del afiliado surgen muchas dudas al respecto.

3. ¿Qué tipo de capacitación necesita para fortalecer sus debilidades en el puesto de trabajo?

Los funcionarios de Atención Universal mencionaron que necesitan capacitación en los siguientes temas como:

- Reglamentos de Empresas o Instituciones Públicas.
- La Ley de Seguridad Social, los servicios en general que brinda el IESS
- Tener mayor conocimiento de los trámites que se realizan en el área de pensiones y en el área médica.
- Información de trámites de montepío, fondos de reserva, cesantía y subsidios

Toda esta información se cree que es la pertinente para poder dar una mejor información y atención al afiliado.

4. ¿Cuándo la Institución implanta una nueva aplicación o procedimiento. La capacitación que recibo es suficiente?

Los funcionarios respondieron que en realidad no existe una capacitación formal, lo que existe son oficios, circulares en las que se indican los cambios respectivos a realizar y que muchas veces estos llegan de manera tardía, falta un poco más de comunicación de acuerdo a cambios que se realizan constantemente dentro de la institución.

5. ¿Cuándo fue la última vez que lo capacitaron?

La mayoría de los funcionarios contestaron que aproximadamente hace dos meses recibieron una capacitación sobre fondos de reserva en la cual a breves rasgos obtuvieron información sobre fondos de reserva.

6. Se realiza algún tipo de evaluación del programa de capacitación? ¿De qué forma evalúan los programas? ¿En que momento? (Antes, durante o después).

Realmente como no existe un programa de capacitación del que ellos tengan conocimiento simplemente han existido charlas de información. Exponen que la única forma que han sido evaluados es mediante el SENRES y que esta evaluación se realiza una vez al año y que para esta evaluación el jefe inmediato los midió de acuerdo a la producción, es decir número de personas atendidas más no de forma cualitativa.

7. ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los participantes? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién lo hace? ¿En qué momento?

Muchos respondieron que no se evalúan y los demás funcionarios respondieron que se evalúan mediante la evaluación antes mencionada del SENRES y que la jefa inmediata asigna puntajes a cada uno de los funcionarios que tiene a su cargo, los mide de acuerdo a los reportes diarios entregados, lo cual los funcionarios no están totalmente de acuerdo pues dicen que se dejan de lado otros aspectos que no pueden ser cuantificados.

8. ¿Se vuelve a evaluar a una persona que concurreó algún curso después de algún tiempo para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo?

La mayoría de los funcionarios respondieron de forma negativa, realmente desconocen el procedimiento que lleva a cabo la institución, explican que la capacitación que tuvieron al ingresar con otros funcionarios solo fue de manera práctica, a partir de eso no han evaluado nuevamente si los procesos se están llevando de manera satisfactoria.

9. ¿Cómo comprueba si se llegó o no a los objetivos planteados?

Los funcionarios asumen que mediante la calificación que realiza el SENRES se puede saber si se cumplió con los objetivos planteados por la institución.

10. ¿Al culminar la evaluación se cuantifican los resultados, los transforman en monetarios?

La mayoría de los entrevistados dicen que no, que el reconocimiento es un reconocimiento público, felicitaciones por el mérito obtenido por parte del director de la institución mas no de manera económica la cual exponen ellos que debería ser, para incentivar al funcionario de la institución a esforzarse cada día mas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES: FUNCIONARIO DE ATENCION UNIVERSAL.

Nombre de cargo:	Atención Universal
Área a la que pertenece:	Subdirección de Servicios al Asegurado.
Cargo al que reporta:	Historia Laboral.
Cargos a los que supervisa:	Ninguno.
Misión del cargo:	Brindar calidad y calidez de atención al afiliado.
Responsabilidad específica:	Aportar al afiliado con la mayor y adecuada información.

Funciones Principales:

- Realizar la Actualización de Datos de los Afiliados para que puedan obtener su clave.
- Entregar Claves de Afiliados: Activos, Cesantes y Jubilados.
- Entregar Claves Patronales: Personas Naturales y de Compañías.
- Autorización de Cuentas Bancarias.
- Autorización de Debito Automático.
- Consulta de Fondos de Reserva.
- Emitir Certificados de Afiliación.
- Emitir Certificados de No Adeudar al IESS por Historia Laboral
- Aceptación de Planillas Declaradas.
- Realizar Acuerdos Administrativos.
- Consultas varias
- Elaborar reportes diarios, semanales y mensuales.

Funciones eventuales:

- Brindar apoyo en el Counter
- Servir de apoyo en el Cyber del IESS.
- Brindar apoyo como expositor en las capacitaciones dirigidas a Empleadores.

Relaciones internas y externas

Internas:

Personal del área para mejor comunicación y buen funcionamiento del área

Jefe de área, mejor coordinación del trabajo.

Supervisor del área del centro de Atención Universal; para gestionar el material que hace falta o material q este en mal funcionamiento por medio de memorándum.

Externo:

Afiliados ayudarlos en temas de afiliaciones y a despejar dudas en cuanto a cualquier trámite en el IESS.

Formación Académica

Titulo de 3er nivel-

Otros conocimientos

Conocimientos de computación.

Experiencia laboral

Experiencia en Atención al Cliente mínimo seis meses.

Habilidades y destrezas.

Fluidez verbal, rapidez de captación, concentración, velocidad perceptual, habilidad manual, cap. viso motora, velocidad, flexibilidad, observación.

Rasgos de personalidad:

Responsabilidad, control de si, dinamismo, creatividad, sociabilidad, dominancia, tolerancia, buena impresión, comunicabilidad.

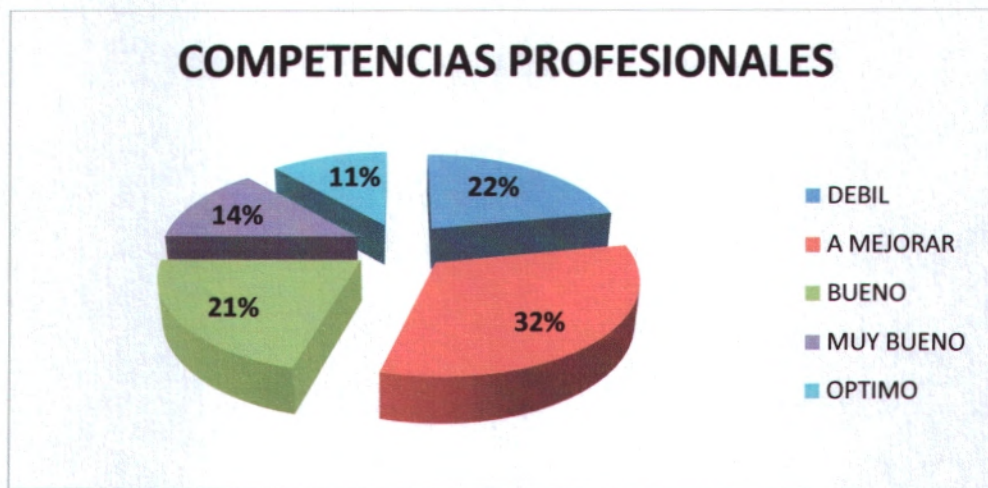
Condiciones de trabajo

Amplitud de espacio, iluminación, ventilación, higiene, espacio ordenado, señalización visible, estrés laboral, enfermedad laboral debido a la gran afluencia de personas, enfermedades virales como gripe, resfriados, afecciones a la garganta.

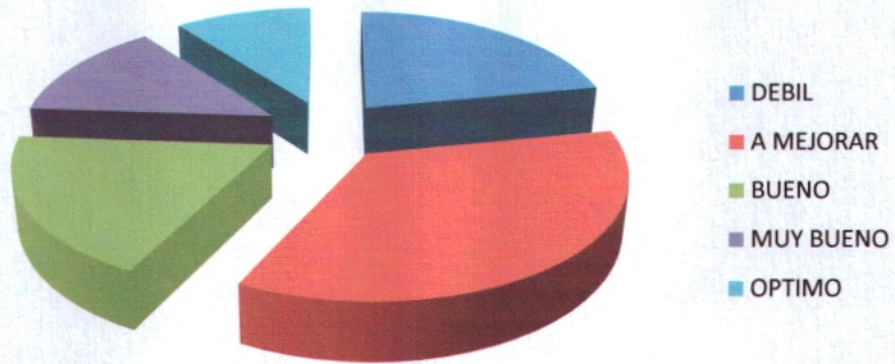
Perfil de competencia.

Iniciativa, orientación al cliente, orientación a la calidad, trabajo en equipo, compromiso con la Institución, liderazgo, eficiencia administrativa, toma de decisiones, resolución de conflictos, presentación personal, capacidad para seguir instrucciones, confiabilidad y empatía.

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL





**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPENO.**

**Fecha de elaboración:
Septiembre de 2011**

Departamento de Talento Humano.

Página 1 de 6

**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPENO**



DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

SEPTIEMBRE DE 2011



**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO.**

Página 2 de 6

**Fecha de elaboración:
Septiembre de 2011**

Departamento de Talento Humano.

INDICE

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES.....	3
3.1 Evaluación de desempeño.....	3
3.2 Análisis de cargo.....	4
4. RESPONSABILIDADES.....	4
5. POLITICAS.....	4
5.1 Operativizar el manual de políticas de evaluación de desempeño.....	4
5.2 Sobre la planificación para la realización de las evaluaciones de desempeño.....	4.
5.3 Acerca del análisis de la evaluación de desempeño.....	5



**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO.**

**Fecha de elaboración:
Septiembre de 2011**

Departamento de Talento Humano.

Página 3 de 6

IESS

MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. DEFINICIONES**
- 4. RESPONSABILIDADES**
- 5. POLITICAS**

1. OBJETIVO

Descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

3. DEFINICIONES

3.1 Evaluación de desempeño

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.



**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO.**

**Fecha de elaboración:
Julio de 2011**

Septiembre de Talento Humano.

Página 4 de 6

3.2 Análisis de cargo

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

4 RESPONSABILIDADES

4.1 La responsable de revisar, actualizar, difundir y controlar la aplicación de las presentes políticas es la jefa del departamento de Historia Laboral.

5 POLITICAS

5.1 OPERATIVIZAR EL MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El presente manual debe operativizarse mediante las evaluaciones de desempeño, el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de carrera.



**MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO.**

Página 5 de 6

**Fecha de elaboración:
Septiembre de 2011**

Departamento de Talento Humano.

**5.2 SOBRE LA PLANIFICACION PARA LA REALIZACION DE LAS
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.**

5.2.1

- a) Disponibilidad de tiempo autorizado por la Subdirección de Servicios al Asegurado.
- b) Ser coordinado, supervisado y evaluado por la Subdirección de Servicios al Asegurado.
- c) Designar a un funcionario del departamento de Talento Humano, para la aplicación de la misma.


5.2.2 El jefe de Talento Humano es responsable de coordinar el tiempo, horarios, lugar y el orden de aplicación en los funcionarios de atención universal.

5.2.3 El personal tiene la obligación de asistir puntualmente al curso y permanecer en el aula durante el tiempo que dure su impartición.

5.2.4 Los jefes inmediatos son responsables de brindar a los trabajadores el tiempo necesario para la evaluación.

5.2.5 En caso de ausencia justificada (cargas de trabajo, vacaciones, incapacidad, comisión de viaje) de algún curso, el trabajador debe informar a la jefatura de Talento humano con la debida antelación utilizando el formato para tal fin, con la finalidad de reprogramar su participación.

5.2.6 Los casos considerados como faltas justificadas son: vacaciones, incapacidad y problemas personales de suma importancia debidamente justificados.

	MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.	Página 6 de 6
	Fecha de elaboración: Septiembre de 2011	
	Departamento de Talento Humano.	

5.3 ACERCA DEL ANALISIS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.

5.4.1 La jefatura de Talento Humano es la responsable de realizar el análisis de las evaluaciones de desempeño teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Factores de Apreciación:
 - a) Competencias Técnicas
 - b) Competencias profesionales
 - c) Competencias de eficiencia personal.

5.4.2 Determinar el puntaje mínimo a sacar en la evaluación de desempeño y las medidas que se tomaran si un funcionario obtiene el puntaje mínimo.



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 1 de 6

Fecha de elaboración:
Octubre de 2011

Departamento de Talento Humano.

**MANUAL DE POLITICAS Y PROCESOS DE
CAPACITACION**



DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

OCTUBRE DE 2011



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 2 de 6

**Fecha de elaboración:
Octubre de 2011**

Departamento de Talento Humano.

INDICE

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES.....	3
3.1 Diagnostico de Necesidades de Capacitación DNC	
4. RESPONSABILIDADES.....	4
5. POLITICAS.....	4
5.1 Acerca de la operativizacion del manual de políticas de capacitación.....	4
5.2 Acerca del diagnostico de necesidades de capacitación.....	4
5.3 Acerca de la coordinación del plan de capacitación.....	5
5.4 Acerca de la evaluación del proceso.....	6



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 3 de 6

Fecha de elaboración:
Octubre de 2011

Departamento de Talento Humano.

IESS

MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. POLITICAS

1. OBJETIVO

Definir los criterios generales para el desarrollo de competencias del personal de atención universal IESS, en base a la misión y visión de la institución y las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

3. DEFINICIONES

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 4 de 6

Fecha de elaboración:
Octubre de 2011

Departamento de Talento Humano.

Es el proceso de investigar, descubrir e identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal.

4. RESPONSABILIDADES

4.1 La responsable de, revisar, actualizar, difundir y controlar la aplicación de las presentes políticas es la jefa del departamento de Historia Laboral.

5. POLITICAS

5.1 ACERCA DE LA OPERATIVIZACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION.

El presente manual debe operativizarse mediante las evaluaciones de desempeño, el reclutamiento y el desarrollo de carrera.

5.2 ACERCA DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 5 de 6

Fecha de elaboración:
Octubre de 2011

Departamento de Talento Humano.

5.2.1 El DNC debe ser una herramienta que tome en consideración las características de las personas que ocupan el puesto, los requisitos ideales para desempeñarlo y las necesidades detectadas en el servicio que brindan al afiliado.

5.2.2 El jefe del departamento de historia laboral es el responsable de coordinar con los supervisores, la aplicación del formulario para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

5.2.3 El programa de capacitación debe ser presentado en forma anual.

5.3 ACERCA DE LA COORDINACION DEL PLAN DE CAPACITACION.

5.3.1 Cualquier curso a impartir debe cumplir los requisitos siguientes:

- a) Estar validado a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- b) Contar con el presupuesto necesario y debidamente autorizado.
- c) Disponibilidad de tiempo autorizado por la Subdirección de Servicios al Asegurado.
- d) Ser coordinado, supervisado y evaluado por la Subdirección de Servicios al Asegurado.

5.3.2 El jefe de Talento Humano es responsable de coordinar la logística de los cursos internos, informando sobre los mismos con una anticipación mínima de 5 días a los participantes, solicitando su asistencia e indicando el lugar y horario asignado para llevarse a cabo.

5.3.3 El número de participantes en un curso grupal es de mínimo 10 personas y máximo 30. En caso de no cumplir con el mínimo requerido, el curso será cancelado.

5.3.4 El personal tiene la obligación de asistir puntualmente al curso y permanecer en el aula durante el tiempo que dure su impartición.



MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION

Página 6 de 6

Fecha de elaboración:

Octubre de 2011

Departamento de Talento Humano.

Los jefes inmediatos son responsables de brindar a los trabajadores el tiempo necesario para la capacitación.

- 5.3.5 En caso de ausencia justificada (cargas de trabajo, vacaciones, incapacidad, comisión de viaje) de algún curso, el trabajador debe
- 5.3.6 Informar a la jefatura de Talento humano con la debida antelación utilizando el formato para tal fin, con la finalidad de evitar costos innecesarios y reprogramar su participación.
- 5.3.7 El participante deberá asistir a cuanto menos el 80% de las clases de lo contrario no certificara para tal evento
- 5.3.8 Los casos considerados como faltas justificadas son: vacaciones, incapacidad y problemas personales de suma importancia debidamente justificados.
- 5.3.9 La tolerancia para entrar a clase es de 15 minutos, después de este tiempo se considerara retraso. Cuatro retrasos dentro de un mismo evento serán considerados como falta injustificada.
- 5.3.10 Si por alguna causa el participante decide dejar de asistir al curso, debe avisar por escrito a la jefatura de Talento Humano con el fin de que el caso sea analizado.

5.4 ACERCA DE LA EVALUACION DEL PROCESO

5.5.1 La jefatura de Talento Humano es la responsable de promover la evaluación del curso, actividad que deberá realizarse después de cada evento. Evaluación final del curso, teniendo la oportunidad de evaluar objetivamente:

El desempeño del instructor

El contenido

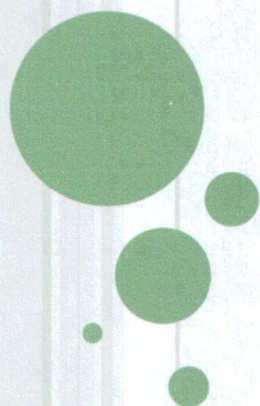
La coordinación del evento

5.5.2 La jefatura de Talento Humano entregara al trabajador el formato denominado

5.5.3 En el caso de los cursos técnicos, se tomara una evaluación sobre conocimientos adquiridos en el curso o taller.



**PLAN DE CAPACITACION PARA EL
CENTRO DE ATENCION UNIVERSAL**



ANTECEDENTES DEL PROYECTO


- En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el area del Centro de Atencion Universal no contaban con Evaluaciones de Desempeno, in Plan de Capacitacion y menos con un Diagnostico de Necesidades de capacitacion para investigar y determinar las necesidades de capacitacion en el area.

OBJETIVO GENERAL

Mejoro la atención a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.(IESS)

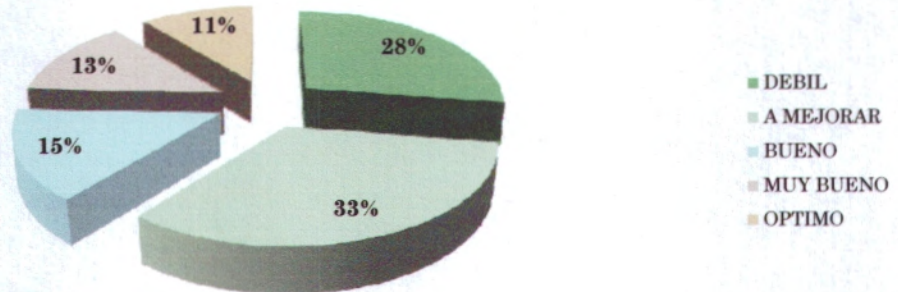


OBJETIVOS ESPECIFICOS

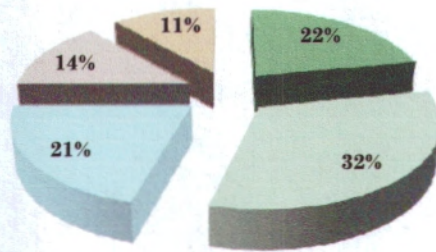
- Se Evaluó el Desempeño de los colaboradores.
 - SE Elaboro el Manual de Políticas de Evaluación de Desempeño.
 - Se Elaboro el Manual de Políticas de Capacitación.
 - Se Diagnostico las Principales Necesidades de Capacitación.
 - Se Estructuro y diseño el Plan de Capacitaciones.
 - Se Elaboro la Descripción de Cargo de Atención Universal.
- 

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

COMPETENCIAS TÉCNICAS

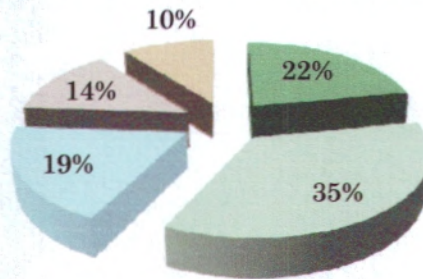


COMPETENCIAS PROFESIONALES



- DEBIL
- A MEJORAR
- BUENO
- MUY BUENO
- OPTIMO

COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL



- DEBIL
- A MEJORAR
- BUENO
- MUY BUENO
- OPTIMO



DESCRIPCION DE CARGO

- **Nombre de cargo:** Atención Universal
- **Área a la que pertenece:** Subdirección de Servicios al Asegurado.
- **Cargo al que reporta:** Historia Laboral.
- **Cargos a los que supervisa:** Ninguno.
- **Misión del cargo:** Brindar calidad y calidez de atención al afiliado.
- **Responsabilidad específica:** Aportar al afiliado con la mayor y adecuada información.
-
- **Funciones Principales:**
-
- Realizar la Actualización de Datos de los Afiliados para que puedan obtener su clave.
- Entregar Claves de Afiliados: Activos, Cesantes y Jubilados.
- Entregar Claves Patronales: Personas Naturales y de Compañías.
- Autorización de Cuentas Bancarias.
- Autorización de Debito Automático.
- Consulta de Fondos de Reserva.
- Emitir Certificados de Afiliación.
- Emitir Certificados de No Adeudar al IESS por Historia Laboral
- Aceptación de Planillas Declaradas.
- Realizar Acuerdos Administrativos.
- Consultas varias
- Elaborar reportes diarios, semanales y mensuales

- **Funciones eventuales:**

-

- Brindar apoyo en el Counter

- Servir de apoyo en el Cyber del IESS.

- Brindar apoyo como expositor en las capacitaciones dirigidas a Empleadores.

-

- **Relaciones internas y externas**

- Internas:

- Personal del área para mejor comunicación y buen funcionamiento del área

- Jefe de área, mejor coordinación del trabajo.

- Supervisor del área del centro de Atención Universal; para gestionar el material que hace falta o material que este en mal funcionamiento por medio de memorándum.

- Externo:

- Afiliados ayudarlos en temas de afiliaciones y a despejar dudas en cuanto a cualquier trámite en el IESS.



- **Formación Académica**
- Título de 3er nivel-
- **Otros conocimientos**
- Conocimientos de computación.
- **Experiencia laboral**
- Experiencia en Atención al Cliente mínimo seis meses.
- **Habilidades y destrezas.**
- Fluidez verbal, rapidez de captación, concentración, velocidad perceptual, habilidad manual, cap. viso motora, velocidad, flexibilidad, observación.
- **Rasgos de personalidad:**
- Responsabilidad, control de si, dinamismo, creatividad, sociabilidad, dominancia, tolerancia, buena impresión, comunicabilidad.
- **Condiciones de trabajo**
- Amplitud de espacio, iluminación, ventilación, higiene, espacio ordenado, señalización visible, estrés laboral, enfermedad laboral debido a la gran afluencia de personas, enfermedades virales como gripe, resfriados, afecciones a la garganta.
- **Perfil de competencia.**
- Iniciativa, orientación al cliente, orientación a la calidad, trabajo en equipo, compromiso con la Institución, liderazgo, eficiencia administrativa, toma de decisiones, resolución de conflictos, presentación personal, capacidad para seguir instrucciones, confiabilidad y empatía.

RESULTADOS

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN ORDEN DE IMPORTANCIA, ESTÁN UBICADAS LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN.

NECESIDADES DE CAPACITACION		Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1	FONDOS DE RESERVA	X		
2	CERTIFICADOS DE OBLIGACIONES PATRONALES		X	
3	VERIFICACION DE APORTES		X	
4	CESANTIA	X		
5	AFILIACION VOLUNTARIA	X		
6	JUBILACION	X		
7	MONTEPIO			X
8	MORTUORIA			X
9	LEVANTAMIENTO DE HIPOTECA			X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusión**

- Durante el desarrollo del proyecto, se debe establecer fechas para las reuniones con el jefe del área, debido a que se necesita presentar los avances y la aprobación, para aplicar ciertos procedimientos.

- **Recomendación**

- Es necesario elaborar un cronograma con fechas de reuniones tentativas, para no tener inconvenientes en la coordinación de las reuniones con la jefa y el proyecto debido a esto se retrase.

- **Conclusión**

- Para poder implementar el proyecto, se debe realizar una reunión con todo el personal, de esta manera la jefa del departamento les comunica que actividad se está desarrollando para que tengan conocimiento y también para pedirles que colaboren con responsabilidad en los procesos.



Recomendación

Efectuar una reunión con los funcionarios, para darle una inducción del proyecto y de las actividades que se realizaran.

Conclusión

En cuanto al manejo de los formatos que se aplicaran para el desarrollo del proyecto, para que su uso sea de manera adecuada se debe permitir dar instrucciones mas personalizadas.

Recomendación

Que la jefa del departamento de apertura, para una reunión con los supervisores, para dar las indicaciones del manejo de los formatos que se aplicaran durante el desarrollo del proyecto.



- **Conclusión**

- La comunicación dentro de este departamento no es muy efectiva, existe un déficit de comunicación entre los colaboradores que laboran dentro del departamento de historia laboral.

- **Recomendación**

- Deben mantener reuniones con mayor frecuencia, la jefa del departamento con el grupo de trabajo de atención universal, para obtener una comunicación efectiva.

- **Conclusión**

- Se debe evaluar al personal que labora en el área de historia laboral, dos veces al año.

- **Recomendación**

- Se debe recompensar de alguna manera al funcionario que mas alta calificación obtenga.



ANEXOS

Anexo # 1

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

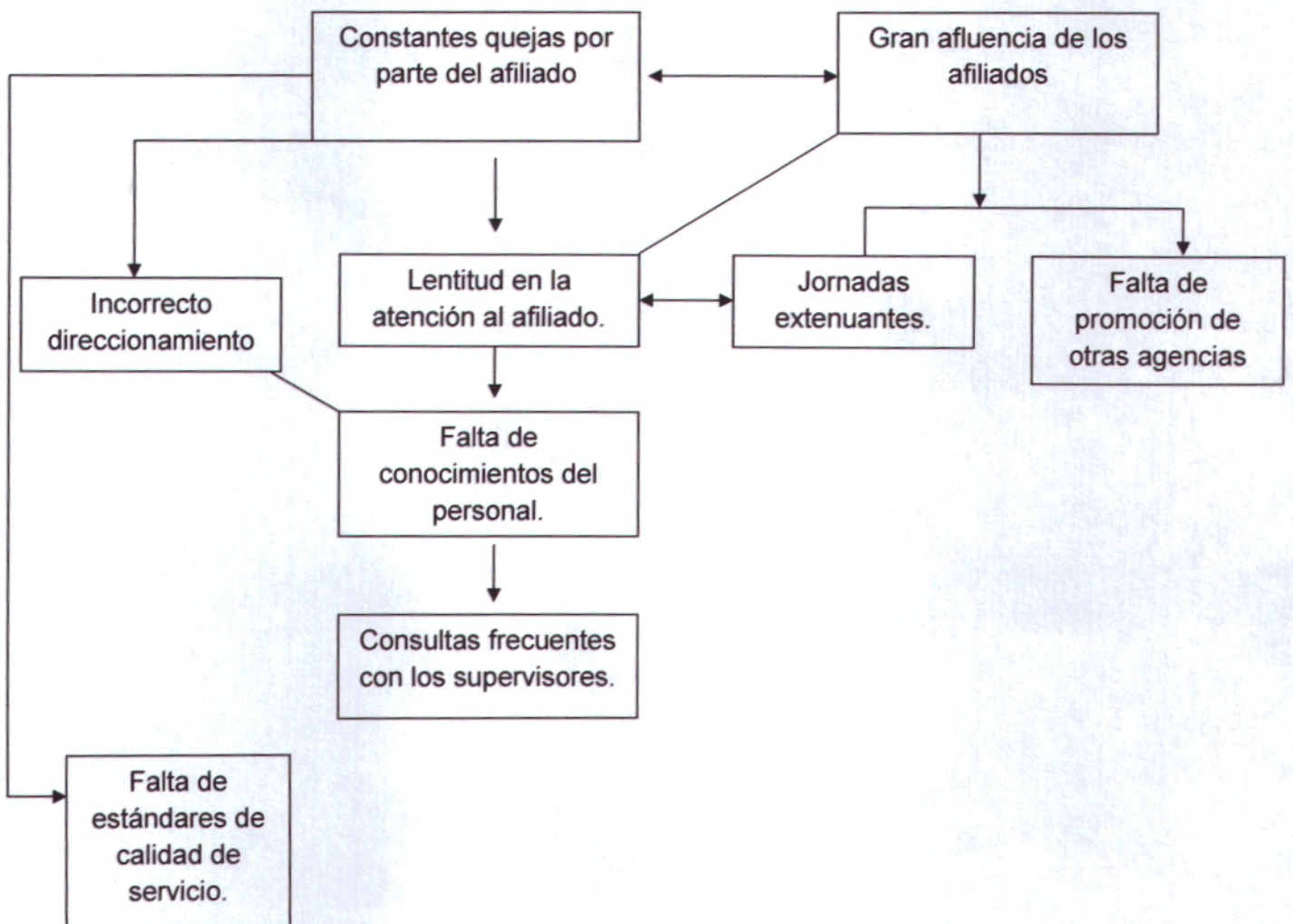
El presente proyecto va a ser implementado en El INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS), para ello se ha realizado un análisis acerca de los problemas que suelen presentarse en el mismo, entre ellos tenemos:

No.	PROBLEMAS	PRIORIDADES	JUSTIFICACION
1	Falta de capacitación al personal	Alta	El nuevo personal que ingresa a esta área no posee los suficientes conocimientos, para dar una mejor información a los afiliados.
2	No existe un manual de funciones de las actividades a desempeñar dentro del área de atención personalizada.	Alta	Existe un desconocimiento por parte de los funcionarios de atención personalizada de las actividades que tienen que realizar.
3	No existe un proceso de inducción.	Alta	Al personal que ingresa a esta área no se le brinda un conocimiento global de las actividades o servicios que brinda la institución.

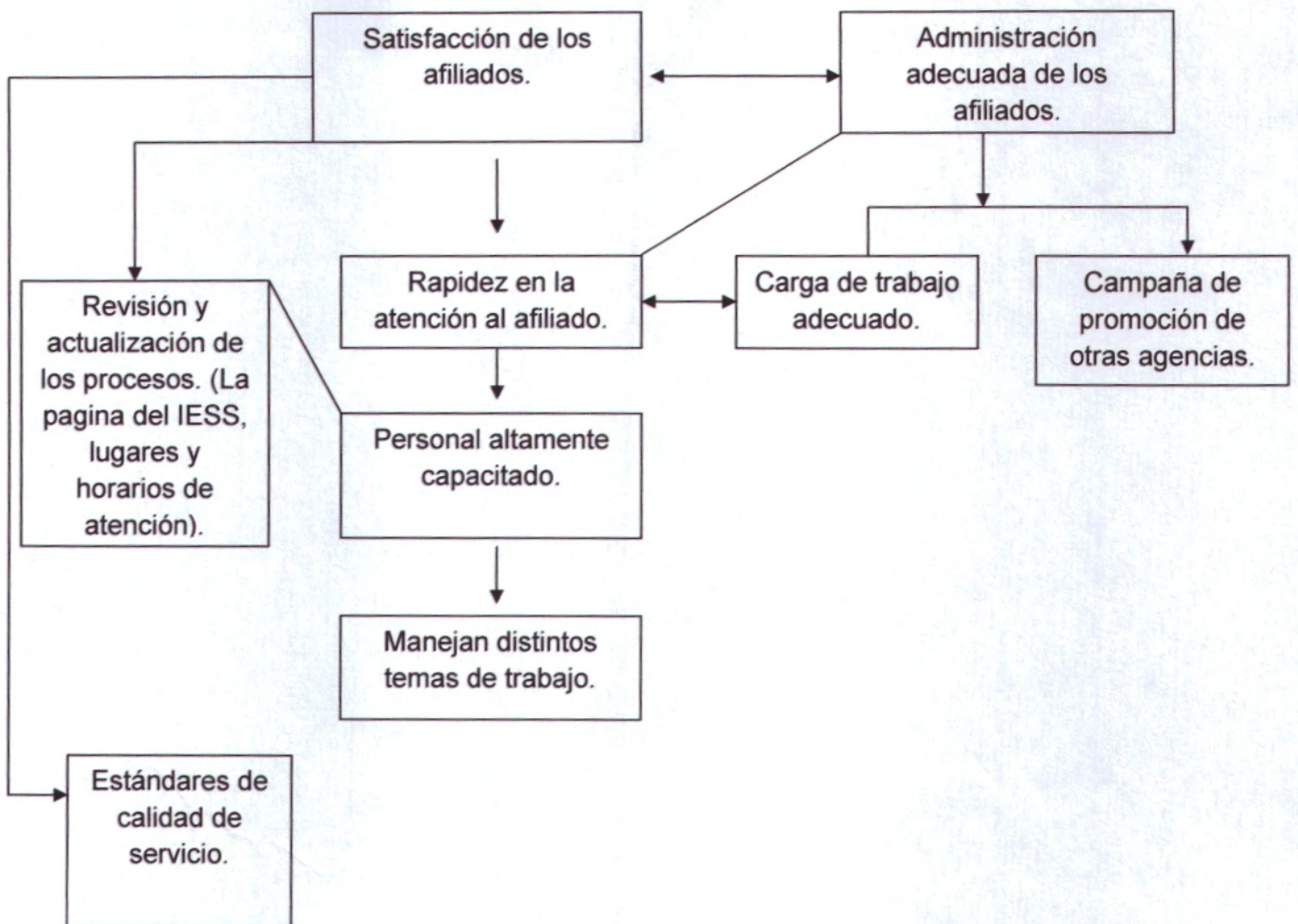
4	Desmotivación en el personal por falta de ascensos o promociones.	Media	Las posibilidades de ascender en esta área son muy escasas.
5	El personal no cuenta con el equipo de trabajo necesario.	Alta	La atención al afiliado no es muy eficiente.
6	Lentitud en la atención, debido a la pérdida de tiempo por consultas a los supervisores.	Media	El personal no se encuentra en condiciones de dar una respuesta inmediata a las múltiples preguntas del afiliado.
7	Ausencia de un proceso de evaluación de desempeño.	Media	No se puede medir el nivel de desempeño de los funcionarios.
8	La evaluación al personal es solamente cuantitativa.	Media	Se mide la eficiencia de su trabajo solo por la cantidad de personas atendidas.

A partir del análisis se ha podido observar que el problema principal es la falta de capacitación al personal que ingresa a esta sección, debido a que existe un desconocimiento de las funciones que deben desempeñar, lo cual justifica la elaboración de un proyecto enfocado al diseño de un Plan de Capacitación.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



Marco lógico

<u>DESCRIPCION</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>MEDIOS DE VERIFICACION</u>	<u>SUPUESTOS</u>
<p>Fin: Excelente calidad en el servicio al afiliado.</p>	<p>Cliente satisfecho.</p>	<p>1.- Observación directa. 2.- Buzón de sugerencias</p>	<p>Personal del área de atención al afiliado, comprometidos con los cambios a realizarse.</p>
<p>Propósito: Contar con un personal altamente calificado.</p>	<p>Personal informado, capacitado e incentivado.</p>	<p>1.- Evaluación de desempeño de 180 grados.</p>	<p>Predisposición del personal para la capacitación.</p>
<p>Componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de funciones de atención al afiliado. 2. Diseño del plan de capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción y coordinación del desempeño de funciones. 2. Implementación del plan de capacitación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación directa 2. Evaluaciones de desempeño 	<p>Personal comprometido a ejecutar las tareas y funciones asignadas.</p>
<p>Actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del manual de funciones 2. Diagnostico de las necesidades de capacitaciones. 3. Elaboración del plan de capacitación. 4. Evaluación de desempeño de 180º 5. Informe final 	<p>Numero de capacitaciones a realizar.</p> <p>Numero de funcionarios evaluados/numero de evaluaciones programadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista 2. Información que se obtenga a partir de las encuestas. 3. Informe. 	<p>Personal predispuerto a la realización de la entrevista y demás actividades.</p>

FASES	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RECURSOS	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	TIEMPO
FASE 1 DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	1.- Elaborar encuestas. 2.- Realizar Entrevistas	Obtener información para poder detectar las necesidades de capacitación.	Hojas Impresora Computadora Lapiceros. Grabadora.	Tatiana Romero.	Los funcionarios de atención universal.	3 semanas
FASE 2 ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.	3. Recopilación de la información necesaria. 4. Análisis de la información. 5. Creación de los formatos de la evaluación de desempeño.	Obtener información mas objetiva de la situación institucional. Determinar las debilidades. Plantear alternativas de solución.	Papelaría Computadora Lapiceros	Tatiana Romero.	Los funcionarios de atención universal.	4 semanas
FASE 3 ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION.	6. Creación del manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación personal	Establecer políticas de capacitación que nos permita abordar las problemáticas. Elegir los temas más prioritarios, los de mayor necesidad.	Computadora Papelaría Impresora Lapicero.	Tatiana Romero	Los funcionarios de atención universal.	4 semanas

FASE 4 CREACION DE LOS FORMATOS PARA EL PLAN DE CAPACITACION.	7. Creación del formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación.	Conocer la situación actual y medir los resultados.	Hojas para la evaluación Computadora Lapiceros.	Tatiana Romero	Los funcionarios de atención universal.	6 semanas
FASE 5 APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	8. Evaluar 9. Supervisar el desempeño. 10. Supervisar la implementación de del plan de capacitaciones. 11. Encuestas de satisfacción a los funcionarios.	Conocer el impacto que tuvieron las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones.	Computadora Lapiceros	Tatiana Romero	Los funcionarios de atención universal	4 semanas
FASE 6 DISEÑO Y EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.	12. Diseñar el informe del proyecto	Exponer el resultado obtenido a través de la implementación del plan de acción.	Computadora Hojas Lapicero Impresora	Tatiana Romero	La institución, área de atención universal.	4 semanas
FASE 7 IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION	13 Ejecución de la capacitación	Realizar las capacitaciones de acuerdo al cronograma de capacitación	Computadora Hojas Lapicero Impresora	Tatiana Romero	La institución, área de atención universal.	3 meses

Anexo # 7

FORMATO DE EVALUACION DE PERSONAL

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre:	Cargo:
Fecha:	Área:
Periodo Evaluado: Desde:	Hasta:
Fecha de ingreso:	Periodo de prueba:
Nombre jefe Inmediato	Cargo:

FACTORES DE APRECIACION	ESCALA
COMPETENCIAS TECNICAS	
Conocimiento del trabajo: nivel de conocimiento para desempeñar los diversos deberes relativos a su cargo.	
Destrezas: es hábil para ejecutar las tareas básicas del cargo.	
Rendimiento: ritmo de trabajo. Rapidez con que realiza su trabajo	
Calidad: Se ajusta a los estándares de calidad establecidos para su labor, ejecuta sus tareas con alto nivel de efectividad.	
Disciplina: Cumplimiento del reglamento interno, normas y políticas de personal. Asistencia y puntualidad al trabajo.	
Competencias profesionales	
Trato con el cliente: forma como se comporta con los afiliados. Cortesía y cordialidad en su trabajo. Satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Trabajo en equipo: participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción del interés propio.	
Espíritu de colaboración e iniciativa: aceptar y realizar labores adicionales. Desempeña tareas difíciles o desagradables cuando es necesario. Realiza sus deberes sin necesidad que sea mandado. Ayuda a sus compañeros en sus trabajos.	
Resolución de problemas: identifica los puntos clave de una situación o problema, es capaz de sintetizar y tomar decisiones.	
COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL	
Autocrítica: evalúa con frecuencia y objetividad su propio comportamiento, con el fin de cambiar, fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	

Ambición: busca ocupar posiciones más altas, muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito.	
Creatividad: genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan	
Energía: es hábil para crear y mantener un nivel de actividad intensa. Capacidad para el trabajo duro. Impulso	
Total promedio	

ESCALA DE NOTAS

1 DEBIL	2 A MEJORAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 OPTIMO
---------	-------------	---------	-------------	----------

FORMATO ENTREVISTA

¿QUE DEBILIDADES A ENCONTRADO EN EL FUNCIONARIO EN CUANTO A SU DESEMPEÑO?

¿EN QUE ASPECTOS CREE QUE SE DEBE CAPACITAR?

OBSERVACIONES

Anexo # 9



DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

(El presente formulario debe ser llenado por el Jefe Inmediato del funcionario)

Fecha: _____

Nombre Jefe Inmediato: _____

Nombre Funcionario: _____

Cargo: _____

Área: _____ Institución: _____ Ciudad/región: _____

1. Enumere las principales tareas o responsabilidades que el funcionario debe desempeñar en orden de importancia.

Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	

2. Señalé la (s) principal (es) necesidades de capacitación en relación a conocimientos, habilidades o actitudes que Ud. Considera necesita el cargo

	Nivel o Profundidad			Tipo de Capacitación		
	Avanzado	Medio	Básico	Actual	Preventiva	Correctiva
Para tarea 1						
Para tarea 2						
Para Tarea 3						
Para Tarea 4						

Anexo # 9

3. Indique otra (s) habilidad (es), conocimiento (s), destreza (s) o actitud (es) a adquirir o profundizar, le ayudaría al funcionario a mejorar la calidad, rapidez y precisión en el cumplimiento de las tareas del cargo.

		Nivel de Profundidad			Tipo de Capacitación		
		Avanzado	Medio	Bajo	Actual	Preventiva	Correctiva
1							
2							
3							
4							

4. Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación del cargo analizado.

Necesidades de Capacitación	Prioridad		
	Alta	Media	Baja
1			
2			
3			
4			


5. Indique en que aspectos o materia el funcionario posee conocimientos profundos al punto de que podría actuar como capacitador.

1	
2	
3	

Firma Jefe Inmediato

firma de Colaborador


Anexo # 10

	Lista de asistencia a la capacitación	Código:
		Revisión:
		Fecha:
		Página:

LUGAR:	FECHA:	HORA:
TEMA:	TIEMPO DURACION:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:		

No.	PARTICIPANTES	AREA	FIRMA DEL PARTICIPANTE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			

Anexo # 11

	EVALUACION DE LA CAPACITACION	REVISION:
		FECHA:
		PAGINA

Nombre del centro de capacitación:

Nombre del curso impartido:

Nombre del instructor:

Cronología del curso:

--	--	--	--	--	--	--

Inicio

Final

Resultados de las evaluaciones de los participantes:

Contenido	Percepción sobre la adecuación y utilidad de los temas tratados	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Metodología	Percepción de la forma en que se desarrollo el curso y actividades de aprendizaje.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Instructor	Percepción acerca del instructor, de la conducción de de aprendizaje, capacidad de interacción con los participantes.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Puntualidad y cumplimiento	de días de capacitación, horario y actividades previstas.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Materiales	Percepción sobre los folletos de aprendizaje, ejercicios, diapositivas.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Aulas, equipos y locales	Percepción sobre comodidad y adecuación de las instalaciones.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Servicios de apoyo	Percepción sobre alimentación, teléfono, fotocopias, etc.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Tabla de evaluación	
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Observaciones:

--	--	--

Día

Mes

Año

Anexo #13

BITACORA

MAYO

MES	MAYO				
FECHA	10	11	12	13	14
Actividad	Borrador del árbol de problema		Presentación del árbol de problema		
FECHA	16	17	18	19	20
Actividad	Reunión con mi jefa inmediata.	Análisis de la información obtenida.	Presentación del árbol de objetivos y de problema.		Corrección del árbol de problemas y objetivos
FECHA	23	24	25	26	27
Actividad	Presentación nuevamente de del árbol de problema y de objetivo.			Elaboración de la propuesta.	
FECHA	30	31			
Actividad	Presentación de la elaboración de la propuesta	Corrección de los antecedentes del proyecto.			

JUNIO

MES	JUNIO				
FECHA	1	2	3	4	5
Actividad					
FECHA	6	7	8	9	10
Actividad	Cambio de empresa para el proyecto empresarial		Reunión con el Doctor Santos para comunicarle que me cambiaria de empresa.		
FECHA	13	14	15	16	17
Actividad					
FECHA	20	21	22	23	24
Actividad	Reunión con mi jefa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.		Borrador del árbol de problema.	Presentación del árbol de problema	Corrección del árbol de problema.
FECHA	27	28	29	30	
Actividad	=		Presentación de la corrección del árbol de problemas.		

JULIO

MES	JULIO				
FECHA	4	5	6	7	8
Actividad	Elaboración del árbol de objetivos.				Elaboración de la propuesta.
FECHA	11	12	13	14	15
Actividad	Elaboración de plan de acción				Elaboración del diagrama de gantt
FECHA	18	19	20	21	22
Actividad			Presentación de la propuesta al Doctor Santos.		
FECHA	25	26	27	28	29
Actividad		Corrección de la propuesta, Diagrama Gantt y plan de acción.			

AGOSTO

MES	AGOSTO				
FECHA	1	2	3	4	5
Actividad	Elaboración de la guía de preguntas		Presentación de la guía de preguntas al Doctor Santos.		Corrección de la guía de preguntas.
FECHA	8	9	10	11	12
Actividad	Reunión con la jefa de Historia Laboral para coordinar las entrevistas.	Prueba Piloto			
FECHA	15	16	17	18	19
Actividad	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.
FECHA	22	23	24	25	26
Actividad	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.
FECHA	29	30	31		
Actividad	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.	Entrevistas a los funcionarios de Historia Laboral.		

SEPTIEMBRE

MES	SEPTIEMBRE				
FECHA	1	2	3	4	5
Actividad	Análisis de las entrevistas.	Análisis de las entrevistas			Análisis de las entrevistas
FECHA	16	17	18	19	20
Actividad	Reunión con la jefa del dpto. de Historia laboral	Elaborar descripción de cargo de Atención Universal.			
FECHA	23	24	25	26	27
Actividad	Elaboración de un formato de Evaluación de Desempeño.			Reunión con Nancy, la cual me indico que debía elaborar políticas para la Evaluación de Desempeño.	Elaboración del manual de políticas de Evaluación de Desempeño.
FECHA	30				
Actividad	Elaboración del manual de políticas de Evaluación de Desempeño.				

OCTUBRE

MES	OCTUBRE				
FECHA	3	4	5	6	7
Actividad	Elaboración del manual de políticas de Evaluación de Desempeño.	Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño			Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño
FECHA	10	11	12	13	14
Actividad	Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño	Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño			Aplicación de las Evaluaciones de Desempeño
FECHA	17	18	19	20	21
Actividad	Reunión con la jefa del dpto de Talento Humano.	Tabulación de datos de las Evaluaciones de Desempeño	Tabulación de datos de las Evaluaciones de Desempeño	Tabulación de datos de las Evaluaciones de Desempeño	Elaboración del manual de Políticas de Capacitación.
FECHA	24	25	26	27	28
Actividad	Elaboración del manual de Políticas de Capacitación.	Elaboración del manual de Políticas de Capacitación.		Presentación ejecutiva de mi proyecto a la Analista.	Elaboración del manual de Políticas de Capacitación.

NOVIEMBRE

MES	NOVIEMBRE				
FECHA	1	2	3	4	5
Actividad	Elaboración del formato de DNC.	Elaboración del formato de DNC.	Elaboración del formato de Evaluación de la capacitación	Elaboración del formato de Evaluación de la capacitación	Elaboración del formato de lista de asistencia a la capacitación.
FECHA	7	8	9	10	11
Actividad		Reunión con la Analista para la revisión de los formatos y el permiso para la aplicación del DNC.			
FECHA	14	15	16	17	18
Actividad	Aplicación del DNC	Aplicación del DNC			Aplicación del DNC
FECHA	21	22	23	24	25
Actividad	Aplicación del DNC				Aplicación del DNC
FECHA	28	29	30		
Actividad		Aplicación del DNC	Aplicación del DNC		

DICIEMBRE

MES	DICIEMBRE				
FECHA				1	2
Actividad				Aplicación del DNC	Aplicación del DNC
FECHA	5	6	7	Actividad	9
Actividad	Aplicación del DNC	Realizar el análisis de la información del DNC.	Realizar el análisis de la información del DNC.		
FECHA	12	13	14	15	16
Actividad	Realizar el análisis de la información del DNC.				Reunión con mi jefe para determinar los temas de capacitación en el cronograma.
FECHA	19	20	21	22	23
Actividad	Elaboración del cronograma de capacitación				Elaboración del cronograma de capacitación
FECHA	26	27	28	29	30
Actividad	Elaboración del cronograma de capacitación				

ENERO

MES	ENERO				
FECHA	2	3	4	5	6
Actividad		Elaboración de la estructura del proyecto	Elaboración de la estructura del proyecto	Reunión con mi jefa para la presentación del cronograma de capacitación.	Elaboración de la estructura del proyecto
FECHA	9	10	11	12	13
Actividad		Elaboración de la estructura del proyecto	Elaboración de la estructura del proyecto	Elaboración de la estructura del proyecto	Elaboración de la estructura del proyecto
FECHA	16	17	18	19	20
Actividad	Ejecución del plan de Capacitación. Capacitación de Fondos de Reserva	Ejecución del plan de Capacitación. Capacitación de Fondos de Reserva	Aplicación de la evaluación de la capacitación.	Aplicación de la evaluación de la capacitación	
FECHA	23	24	25	26	27
Actividad					